



การพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะ
ประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู

วิทยานิพนธ์

ของ

นางลักขณ์ พิมพ์ศรี

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ

กรกฎาคม 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์



**DEVELOPMENT OF TEACHERS IN SCHOOLS FOR
FUNCTIONAL COMPETENCY ASSESSMENT
OF LEADERSHIP**

Nongluk Pimsri

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program
in Leadership for Professional Development**


June 2016

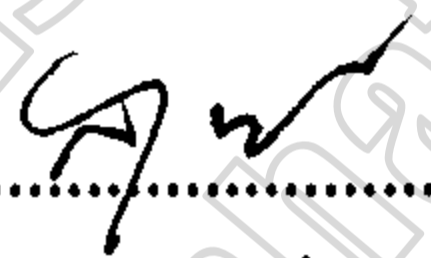
Copyright of Buriram Rajabhat University




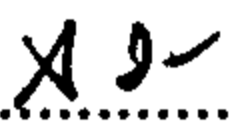
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ นางสาวนงลักษณ์ พิมพ์ศรี
เรียบร้อยแล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

คณะกรรมการสอบ



..... ประธานกรรมการ
(ดร.วรัยพร แสงนภาพร)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนันทา วีรกุลเทวัญ)
ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์หลัก


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรรัตน์ ภิญโญอนันต์พงษ์)
ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ร่วม


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิงแก้ว ปะติดังโง)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ


..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นอมล สมคณา)

วันที่..... เดือน..... พ.ศ..... 2559

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำ สายงานด้านภาวะผู้นำครู		
ผู้วิจัย	นงลักษณ์ พิมพ์ศรี		
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุนันทา วิจารณ์เทวัญ	ที่ปรึกษาหลัก	
	รองศาสตราจารย์ ดร. อมรรัตน์ ภิญโญอนันตพงศ์	ที่ปรึกษาร่วม	
ปริญญา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต	สาขาวิชา	ภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ
สถานศึกษา	มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์	ปีที่พิมพ์	2559

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาองค์ประกอบการพัฒนาสมรรถนะประจำสายงานครูด้านภาวะผู้นำ เพื่อศึกษาลักษณะและพฤติกรรมสมรรถนะประจำสายงานครูด้านภาวะผู้นำ เพื่อสร้างคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำสมรรถนะประจำสายงานครูด้านภาวะผู้นำ เพื่อทดลองการพัฒนาครูด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน โดยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบการพัฒนาครูในสถานศึกษาจากแหล่งข้อมูล 2 แหล่ง คือ 1) จากเอกสารงานวิจัย 2) จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูสอนดีจำนวน 100 คน ที่ได้มาโดย การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยใช้แบบสอบถามแบบประมาณค่า 5 ระดับที่มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.74 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระยะที่ 2 สร้างและพัฒนาคู่มือการพัฒนาสมรรถนะประจำสายงานครูด้านภาวะผู้นำ ตรวจสอบความถูกต้องและยืนยันคู่มือตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ความเป็นไปได้ และความเหมาะสมของคู่มือ โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 ท่าน ระยะที่ 3 การทดลองใช้คู่มือการพัฒนาสมรรถนะประจำสายงานครูด้านภาวะผู้นำ โดยเลือกครูสอนดีเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการพัฒนา จำนวน 30คน โดยการประเมินก่อนและหลังการพัฒนา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า

1. องค์ประกอบการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครูประกอบด้วย 5 ได้แก่ 1) วุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู 2) การสนทนาอย่างสร้างสรรค์ 3) การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง 4) การปฏิบัติงานอย่างไต่ร่อง และ 5) การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน

2. ลักษณะและพฤติกรรมครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสาขางานด้านภาวะผู้นำครูพบว่า ลักษณะและพฤติกรรมครู เฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน คือ ด้านการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง ($\bar{X} = 4.67$) รองลงมา คือ ด้านวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครูแสดงออกกับผู้เรียนอย่างเหมาะสมกับความเป็นครู ($\bar{X} = 4.53$) ส่วนด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$)

3. สร้างและพัฒนาคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสาขางานด้านภาวะผู้นำครูองค์ประกอบด้วย ความเป็นมา จุดประสงค์ เนื้อหาหลักสูตร ระยะเวลาในการพัฒนา ตารางพัฒนาตามหลักสูตร หลักสูตรการพัฒนาครู วิธีการพัฒนา สื่อและนวัตกรรมการพัฒนา การประเมินผลการพัฒนาโดยผ่านผู้เชี่ยวชาญ ให้การยืนยันความเหมาะสมและความเป็นไปได้

4. พัฒนาศูภาวภาวะผู้นำด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทั้ง 3 ระยะ การดำเนินการในขั้นกระบวนการแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ระยะก่อนปฏิบัติการ ระยะที่ 2 ระยะปฏิบัติการ ประกอบด้วย การประชุมปฏิบัติการ โดยใช้คู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสาขางานด้านภาวะผู้นำครูที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ประกอบการประชุมปฏิบัติการ ระยะที่ 3 ระยะหลังปฏิบัติการ ใช้แบบสอบถามพฤติกรรมครูในสถานศึกษา และพบว่า หลังการประชุมปฏิบัติการ ค่าเฉลี่ยของประเมินครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสาขางานด้านภาวะผู้นำครูสูงกว่าก่อนการเข้าประชุมปฏิบัติการ

TITLE	Development of Teachers In Schools for Functional Competency Assement of Leadership		
AUTHOR	Nongluk Pimsri		
THESIS ADVISORS	Assistant Professor Dr. Sunanta Viragoontavan	Major Advisor	
	Dr. Amornrut Pinyoanantapong	Co-advisor	
DEGREE	Doctor of Philosophy	MAJOR	Leadership for Professional Development
SCHOOL	Buriram Rajabhat University	YEAR	2016

ABSTRACT

The objectives of this research were 1) to study elements of developing teachers' functional competency in the aspect of leadership, 2) to study characters and behaviors of teachers' leadership, 3) to create a manual of leadership competency development of teachers and 4) to try out the teacher development in the aspect of learners' learning accomplishment. The research procedures were divided into 3 phases : Phase 1, the elements of teacher development were collected from two sources i.e., 1) research documents and 2) 200 sample teachers with good teaching performance, who were selected by using purposive sampling; a 5-rating scale questionnaire with the reliability of 0.74 was utilized; and the statistics used to analyzed the obtained data were percentage, mean and standard deviation. Phase 2, the manual of leadership competency development of teachers was created; the manual was examined and approved by experts ; its possibility and appropriateness was considered by seven experts. Phase 3, the manual of their leadership competency development was tried out with 30 selected teachers who had good teaching performance via evaluation of their pre-post development.

The research results revealed that:

1. Development of the teachers for supporting the evaluation of their leadership competency consisted of five elements i.e., maturity, creative conversation, transformational figure, considerable figure and emphasis of learners' learning achievement.

2. For the characters and behaviors of teachers for supporting the evaluation of their leadership competency, it showed that their characters and behaviors were found at an average high level ($\bar{X} = 4.18$) Having considered each aspect, it was discovered that two aspects were found at the highest level i.e., considerable figure ($\bar{X} = 4.67$) and maturity ($\bar{X} = 4.53$) while an emphasis of learners' learning achievement was found at a moderate level($\bar{X} = 3.47$)

3. The developed manual of their leadership competency development consisted of the following parts: rationale, purposes, contents, development periods, development schedules, teacher development curriculum, development methods, development media and innovation, evaluation made by experts considering the manual's appropriateness and possibility.

4. For developing leadership of teachers in aspect of learners' learning achievement-oriented development, the procedures were divided into three phases: Phase 1 was about pre-operation. Phase 2 was about a workshop. In the second phase, the manual developed by the researcher was utilized in the training workshop. Phase 3 was about post-operation. In this phase, a set of questionnaires about the teachers' behaviors was employed; and it was found that after the workshop, the evaluation of teachers for supporting their leadership competency was higher than before attending the workshop.

Winnipeg Rajabhat University
Buriram Rajabhat University

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนันทา วีรกุลเทวัญ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรรัตน์ ภิญโญนันต์พงษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ให้ความช่วยเหลือและการให้คำปรึกษา แนะนำ ที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยและกำลังใจในการดำเนินการวิจัยโดยตลอดทุกขั้นตอน รวมทั้งข้อแนะนำจากคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้แก่ ดร.วรัญพร แสงนภาพวร ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิ่งแก้ว ประดิษฐ์ไข กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์สาขาวิชาภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ทุกท่านที่ให้ความรู้ คำแนะนำและกำลังใจมาตลอดระยะเวลาที่ศึกษา ขอกราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย และตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย อย่างยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ที่ให้ความรัก ความเมตตา แก่ผู้วิจัย พี่สาว น้องชาย น้องสาว และญาติๆ ทุกคน เพื่อนๆ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือทั้งกำลังกาย กำลังปัญญา และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา นอกจากนั้นคุณแม่สุดที่รักที่ลืมไม่ได้ คือ คุณแม่ศรีวิไล พิมพ์ศรี ที่ล่วงลับไปแล้วที่คอยเป็นห่วงดูแลตลอดเวลา

นงลักษณ์ พิมพ์ศรี

สารบัญ

	หน้า
หน้าอ努มติ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ง
ประกาศคณูปการ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพประกอบ	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความสำคัญและที่มาของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	6
ความมุ่งหมายการวิจัย.....	6
ความสำคัญของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	8
ตัวแปรในการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์.....	9
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำครู.....	12
นโยบายการประเมินครูของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	35
การประเมินสมรรถนะครู.....	38
การพัฒนาภาวะผู้นำครู.....	51
การพัฒนาครู.....	61

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	75
งานวิจัยในประเทศ.....	75
งานวิจัยต่างประเทศ.....	77
3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	79
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	80
เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล.....	81
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	83
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	83
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	93
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	93
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	93
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	121
สรุปผลการวิจัย.....	123
อภิปรายผล.....	130
ข้อเสนอแนะ.....	138
บรรณานุกรม.....	139
ภาคผนวก.....	151
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ.....	152
ภาคผนวก ข เครื่องมือการวิจัย.....	161
ภาคผนวก ค คุณภาพของเครื่องมือ.....	221
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	237

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
3.1	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตามกลุ่มพื้นที่การศึกษาตามศูนย์ เครือข่าย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2	81
4.1	ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม การประเมินลักษณะและพฤติกรรม การพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการ ประเมิน สมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู.....	96
4.2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าเบี่ยงชี้ คุณลักษณะและพฤติกรรมของครู การพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงาน ด้านภาวะผู้นำครู.....	98
4.3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะและพฤติกรรมของครู วุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครูแสดงออกกับผู้เรียนอย่าง เหมาะสมกับความเป็นครูการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมิน สมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู	99
4.4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะและพฤติกรรมของครู การพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงาน ด้านภาวะผู้นำครู ด้านการสนทนาอย่างสร้างสรรค์.....	100
4.5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะและพฤติกรรมของครู การพัฒนา ครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะ ผู้นำครูด้านการเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง.....	101
4.6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะและพฤติกรรมของครู การพัฒนา ครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะ ผู้นำครูด้านการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง.....	102
4.7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะและพฤติกรรมของครู การพัฒนา ครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำ ครู ด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน.....	103

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.8	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับคุณภาพของประเมินความเหมาะสมของกลุ่มการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู โดยผู้เชี่ยวชาญ.....	108
4.9	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับคุณภาพของประเมินความเป็นไปได้ของกลุ่มการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู โดยผู้เชี่ยวชาญ.....	110
4.10	ผลการการพัฒนาครูที่เกิดจากการพัฒนาลักษณะและพฤติกรรมครูด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน ก่อนและหลังการเข้าร่วมพัฒนา.....	112

สารบัญภาพประกอบ

ตาราง		หน้า
2.1	แสดงความหมายของภาวะผู้นำ ตามแนวคิดของนักวิชาการ.....	15
3.1	การพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงาน ด้านภาวะผู้นำครู ด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน.....	87

มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ
Buriram Rajabhat University

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการประเมินสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นรายบุคคล นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะนำผลการประเมินสมรรถนะครูรายบุคคล ให้มีผลต่อการประเมินวิทยฐานะที่สูงขึ้น ครูต้องมีความเชี่ยวชาญหรือรอบรู้ในวิชาที่สอน ซึ่งหลักเกณฑ์วิธีให้ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะตาม ว. 17 ที่ได้ประกาศใช้ตั้งแต่วันที่ 1 ต.ค. 2552 นั้น การประเมินด้านความรู้ ความสามารถของครู จะพิจารณาผลของการประเมินสมรรถนะหรือการอบรมในหลักสูตรที่คณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาให้การรับรองด้วย เลขานุการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กพฐ.) ชินภัทร ภูมิรัตน์ (2553 : 1) ได้กล่าวว่า จะเริ่มจากการประเมินสมรรถนะครูเป็นรายบุคคล เพื่อจัดทำเป็นฐานข้อมูลครูรายบุคคลตามระดับสมรรถนะ ซึ่งในการประเมินสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา จะแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้ ส่วนแรก เป็นสมรรถนะเกี่ยวกับสาระการเรียนรู้ที่ครูสอน จะแยกเป็น 2 ส่วนย่อย คือสมรรถนะหลัก ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนจะต้องรู้ในการดำเนินการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และสมรรถนะประจำสายงาน ที่เน้นการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนต่างๆ ซึ่งในการประเมินสมรรถนะนั้นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จะดำเนินการบางส่วน และมอบให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ

นอกจากนี้ ภาวะผู้นำครู ได้นำมาบูรณาการกับการพัฒนาวิชาชีพของครู ในลักษณะสร้างแรงบันดาลใจให้ครูปรับเปลี่ยนและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนไปสู่ระดับคุณภาพที่สูงขึ้น ให้ได้รับการส่งเสริมสนับสนุน การยกย่องเพื่อสร้างแรงจูงใจให้มีครูที่มีความเชี่ยวชาญมีความเป็นเลิศในวิชาชีพเป็นผู้นำและการสร้างเครือข่ายชุมชนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำของครูจึงมีความสำคัญและถูกกำหนดให้เป็นกระบวนการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องภายใต้สภาพแวดล้อมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาและมี เป้าหมายหลักของการพัฒนาภาวะผู้นำครู เพื่อให้ครูพัฒนาและปรับปรุงการสอนของตนเองและเรียนรู้การเป็นครูมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบันที่กระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และข้อมูลข่าวสาร ไร้พรมแดนมาถึงกันอย่างรวดเร็ว ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวย่อมส่งผลกระทบต่อระบบและคุณภาพการศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ท่ามกลางสถานะเช่นนี้ จึงเป็นสิ่ง

ท้าทายอย่างยิ่งสำหรับครูในการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ครูจึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรมในวิชาชีพครูได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของหน่วยงานการศึกษา ตั้งแต่โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา และกระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551 : 11)

ตามที่ ประจักษ์ สกณะพัฒน์ และอุดม เชยกิจวงศ์ (2549 : 112-113) กล่าวว่า ครูผู้สอน ต้องมีความรู้ความเข้าใจ และเรียนรู้เทคนิควิธีการที่จะพัฒนาการสอนให้ผู้เรียนมีโอกาสที่จะเรียนรู้ อย่างเต็มศักยภาพ ทั้งนี้ ต้องมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข มีความเป็นไทย และอุษาวดี จันทรสนธิ (2554 : 6) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจุบันนี้ สังคมคาดหวังครูทำหน้าที่ของผู้นำ นอกเหนือไปจากการดำเนินการจัดการเรียนการสอน และการปฏิบัติงานครูที่เป็นกิจวัตร ประจำวัน และมีความเชื่อว่า ผู้นำมิใช่พรสวรรค์ที่เกิดขึ้นเฉพาะตัวบุคคล แต่เป็นเรื่องที่เรียนรู้ ฝึกฝนและพัฒนาได้ ครูต้องสามารถบูรณาการบทบาทหน้าที่สองลักษณะ คือ ครูในฐานะผู้นำในการริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านหลักสูตรและการเรียนการสอนและใช้ภาวะผู้นำให้เกิดการนำ นวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติ การจัดการเรียนรู้ต้องเน้นการจัดประสบการณ์ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จาก ประสบการณ์ การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมโดยครูมีหน้าที่เอื้ออำนวยในการสร้างบรรยากาศแห่งการ เรียนรู้ ส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วม สร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง ครูจึงถือเป็น ปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ (อนงค์ วิเศษสุวรรณ. 2550 : 67)

ดั่งที่ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548 : 39) กล่าวว่า การจัดการเรียนการสอนครูมีความสำคัญ ปัจจุบันที่เน้นแนวคิดที่ว่า ครู คือ ผู้นำ (Teachers as leaders) ตามแนวคิดใหม่ของการปฏิรูป การศึกษาที่เน้นเรื่อง การปรับหรือโครงสร้าง (Restructuring) และการบริหารที่ยึด โรงเรียนเป็นฐาน (Site - based management) การศึกษาวิจัยแนวคิดเพื่อส่งเสริมบทบาทของครูในการเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมีความชัดเจนยิ่งขึ้น สำหรับภาวะผู้นำครูเป็นประเด็นสำคัญที่นำสู่การปฏิบัติใน การพัฒนาวิชาชีพครู หลักการสำคัญของครูผู้นำคือ การใช้ครูเป็นศูนย์กลางในการเปลี่ยนแปลงและ พัฒนานวัตกรรมด้านการเรียนการสอนในลักษณะให้ครูที่มีความเชี่ยวชาญใช้บทบาทการเป็นผู้นำ จูงใจให้เพื่อนครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการเรียนการสอนภาวะผู้นำครูได้บูรณาการเข้าไว้กับ การบริหารจัดการของสถานศึกษา เน้นให้ครูแต่ละคนเข้าไปมีส่วนร่วมทุกภารกิจของ สถานศึกษาอย่างกระตือรือร้นและบางสถานการณ์ครูคนหนึ่งๆ อาจทำบทบาทหน้าที่เป็นผู้นำแต่ใน อีกสถานการณ์หนึ่งครูคนนั้นอาจทำบทบาทเป็นผู้ตาม บทบาทของครูผู้นำจะหลากหลายจาก ภารกิจในเชิงบริหารจัดการ ไปจนถึงการริเริ่มและเอื้ออำนวยให้เกิดชุมชนการเรียนรู้เพื่อพัฒนา วิชาชีพ (Professional learning communities) โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ให้กับผู้เรียนทุกคน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2554 : 6 - 7)

ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรและสังคมสู่การเปลี่ยนแปลงในยุคใหม่ ที่มีลักษณะเป็นพลวัต มีการเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง กระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังนั้นทุกองค์กรจึงจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีความสามารถและศักยภาพสูง มีคุณลักษณะที่เหมาะสมในการขับเคลื่อนองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง การสร้างภาวะผู้นำที่มีความสามารถที่จะขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์จึง จำเป็น โลกยุคใหม่ ปัญหาสำคัญที่ควรได้รับการพัฒนาด้านการศึกษา คือการสร้างผู้นำการศึกษา ระดับมืออาชีพที่ตระหนักถึงการปฏิรูปการศึกษาเป็นองค์กรร่วม ซึ่งต้องได้รับการพัฒนาอย่าง สร้างสรรค์ทั้งด้านวิธีการและเป้าหมาย (ธีระ รุณเจริญ. 2550 : 89) เพื่อให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอด ชีวิตอย่างมีคุณภาพจะต้องพัฒนาคนไทยยุคใหม่ พัฒนาคู พัฒนาศถานศึกษา และพัฒนาการ บริหารจัดการใหม่ของผู้เป็นอย่างจริงจังและอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2553 : 12-13)

การจัดการศึกษา และที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของนักเรียน และแสดงให้เห็นถึงความ มุ่งหวังของทุกภาคส่วน โดยเฉพาะหน่วยงานของรัฐที่รับผิดชอบด้านการศึกษา ที่ต้องการให้ได้ครู ที่มีคุณภาพ และแสดงให้เห็นถึงว่าหน่วยงานต่างๆ และนักวิชาการหลายท่านได้มีการศึกษาวิจัยถึง ปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นกับครู ซึ่งปัญหาครูไม่มีคุณภาพมิได้เกิดจากระบบไม่ดี หากเกิดจากครูขาด แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ไม่มีแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเอง รวมทั้งยังขาดการจัดการความรู้ที่ดี และมีได้มี โอกาสแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2551 : 16) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและผลการวิจัยของนักวิชาการและหน่วยงานทางการศึกษาที่ ศึกษาแนวทางเพื่อพัฒนาครูให้สามารถจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ โดยให้ความสำคัญกับ ภาวะผู้นำของครู (Teacher leadership) (Strodl. 1992 : 72) กล่าวถึงการมีภาวะผู้นำของครูที่แสดง ให้เห็นว่าครูที่มีความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำในชั้นเรียนนั้น ประกอบไปด้วยการมีภาวะผู้นำ แบบไม่เป็นทางการที่แฝงอยู่ และมีความสามารถในการระบุลักษณะของปัญหาและข้อขัดแย้งอีก ทั้งได้รับการเสริมพลังอำนาจเพื่อแก้ปัญหา (Fullan. 1994 : 16-20) กล่าวถึง ภาวะผู้นำของครูว่า ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญที่มีความมุ่งมั่นและพัฒนาตนเองไปสู่ครูมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง และ สนับสนุนช่วยเหลือครูคนอื่นให้สามารถพัฒนาไปสู่ครูมืออาชีพด้วย (Sherrill. 1999 : 56-61) ได้ เสนอหลักสำคัญของการมีภาวะผู้นำของครู คือ เป็นแบบอย่างที่ดีของการสอนและการเรียนรู้และมีความ เข้าใจอย่างถ่องแท้ด้านทฤษฎีและการวิจัยเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้ อีกทั้งเข้าใจทฤษฎี จิตวิทยาพัฒนาการ การบ่มเพาะจิตวิญญาณการเป็นครู ตลอดจนทั้งแสดงความสามารถในการแนะนำ แบบคลินิก และสามารถชี้แนะผู้ร่วมงานและเพื่อนครู โดยวิธีคิดแบบไตร่ตรองและค้นหาด้วยตนเอง ได้ (Childs-Bowen and Scrivner. 2000 : 27-34) กล่าวถึงครูที่มีภาวะผู้นำของครูในแง่การพัฒนา

คนไปสู่ความเป็นครูมืออาชีพภายใต้บรรยากาศของการเรียนรู้ร่วมกันของครู และส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนตลอดทั้ง ส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

ส่วนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2553 : 36)

ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำของครูในคู่มือการประเมินสมรรถนะครูในการปฏิบัติงานของครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการปฏิบัติงานของครูผู้สอนและใช้เป็นฐานข้อมูลในการกำหนดกรอบการพัฒนาครูตามนโยบายพัฒนาครูทั้งระบบ ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ 1) วุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (adult development) 2) การสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (dialogue) 3) การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (change agency) 4) การปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (reflective practice) และ 5) การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (concern for improving pupil achievement)

การปฏิบัติงานของครูในปัจจุบัน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานวิชาชีพครูและมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ซึ่งในมาตรฐานที่ 6 การบริหารจัดการในห้องเรียน ได้กำหนดสมรรถนะให้มีภาวะผู้นำ ฉบับแรก ว่าด้วยการกำหนดระดับคุณภาพของมาตรฐานในการประกอบวิชาชีพ พร้อมทั้งหลักเกณฑ์การประเมินระดับคุณภาพ (มาตรา 49 วรรคสอง) ว่าด้วยแบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ (มาตรา 50 วรรคสอง) เมื่อบังคับใช้กฎหมาย ที่ถือเป็น วิชาชีพควบคุม ที่สมบูรณ์ก็จะตามมา ผู้ประกอบวิชาชีพศึกษาข้อบังคับ และลงมือปฏิบัติตามมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการประกอบวิชาชีพของตน โดยเฉพาะมาตรฐานด้านความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ สำหรับมาตรฐานด้านการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตน ไม่ว่าจะเป็นผู้ประกอบวิชาชีพครูหรือวิชาชีพทางการศึกษาอื่นก็ตาม ต่างก็ปฏิบัติงานและปฏิบัติตนตามมาตรฐานที่กำหนดนี้ทั้งสิ้นเพียงแต่ไม่ได้จัดระเบียบไว้ให้เป็นข้อๆ ง่ายต่อการปฏิบัติเหมือนเช่นที่ปรากฏในข้อบังคับ

สำหรับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดการประเมินสมรรถนะครูเป็นส่วนหนึ่งของโครงการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ (Upgrading Teacher Qualification through the whole system : UTQ) แผนการสร้างโครงสร้างพื้นฐานทางปัญญา เพื่อสร้างครูที่มีคุณภาพตามนโยบายของรัฐบาลในการที่จะพัฒนาครูเป็นครูดีมีคุณธรรม และมีวิทยฐานะสูงขึ้น สามารถดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลในการพัฒนาคุณภาพครู โดยรวมต้องการประเมินสมรรถนะครู (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2553 : คำนำ) เพื่อให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีและเลื่อนวิทยฐานะ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) มาตรฐานวิชาชีพครู ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา รูปแบบสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์

และบุคลากรทางการศึกษา (สค.บศ.) จากแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปได้ว่า สมรรถนะครูสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสาขางาน ดังนี้ สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะประจำสาขางาน (Functional Competency) ซึ่งในการประเมินสมรรถนะประจำสาขางานในสมรรถนะที่ 5 เป็นการประเมินภาวะผู้นำครู สำหรับครูผู้สอนทำการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามสภาพจริง เพื่อจะได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของครูผู้สอน และนำผลการประเมินไปใช้ในการกำหนดกรอบการพัฒนาสมรรถนะครูให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อการพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษา และวิชาชีพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553 : 24 - 25) สมรรถนะประจำสาขางานครูที่อยู่ในเกณฑ์การประเมินครู และมีงานวิจัยที่ศึกษาสาเหตุของระบบการศึกษาในโลกจึงประสบความสำเร็จ พบว่ามี 3 สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการเป็นระบบการศึกษา คือ 1) หากคนที่เหมาะสมมาเป็นครู คุณภาพของครู คือหัวใจของระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ 2) พัฒนาครูผู้สอนที่มีประสิทธิภาพ สิ่งที่เกิดขึ้นในห้องเรียน 3) สร้างระบบการศึกษาที่มั่นใจได้ว่าจะสามารถให้การสอนที่ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เด็กในห้องเรียนอาจมีทั้งเด็กเก่งและไม่เก่ง เด็กทุกคนต้องมีโอกาสได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพดีที่สุดอย่างเท่าเทียมกัน (ภราดาวิศิษฐ์ ศรีวิชัยรัตน์, 2553 : 72)

ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำครูจึงเป็นประเด็นสำคัญที่ถูกกำหนดให้เป็นกระบวนการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องภายใต้สภาพแวดล้อมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาและบรรยากาศการเรียนการสอนในชั้นเรียน เป้าหมายหลักของการพัฒนาภาวะผู้นำครู เพื่อให้ครูพัฒนาและปรับปรุงการสอนของตนเองและเรียนรู้การเป็นครूमืออาชีพอย่างต่อเนื่อง จากที่กล่าวมาได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของครูที่มีต่อคุณภาพของการจัดการศึกษา และที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของนักเรียน และแสดงให้เห็นถึงความมุ่งหวังของทุกภาคส่วน โดยเฉพาะหน่วยงานของรัฐที่รับผิดชอบด้านการศึกษา ที่ต้องการให้ได้ครูที่มีคุณภาพ และแสดงให้เห็นถึงว่าหน่วยงานต่างๆ และนักวิชาการหลายท่านได้มีการศึกษาวิจัยถึงปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นกับครู ซึ่งปัญหาครูไม่มีคุณภาพมิได้เกิดจากระบบไม่ดี หากเกิดจากครูขาดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ไม่มีแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเอง รวมทั้งยังขาดการจัดการความรู้ที่ดีและมีโอกาสแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551 : 16)

จากเหตุผลและแนวทางการพัฒนาที่กล่าวมาข้างต้นทำให้การประเมินครูให้เป็นที่ไปตามความต้องการครูควรได้รับการพัฒนา ก่อนได้รับการประเมินเพื่อให้ได้ผลการประเมินออกมาในแนวทางที่ดี ผู้วิจัยเห็นความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะประจำสาขางานด้านภาวะผู้นำครูจึงมี

ความสนใจศึกษาการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครูเพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้นในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาต่อไป

คำถามการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีคำถามการวิจัยดังนี้

1. องค์ประกอบการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ประกอบด้วยอะไรบ้าง
2. ลักษณะและพฤติกรรมครูการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู เป็นอย่างไร
3. คู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู มีโครงสร้างประกอบด้วยอะไรบ้าง
4. ผลการพัฒนาที่ได้จากการพัฒนาครูด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู
2. เพื่อศึกษาลักษณะและพฤติกรรมครูด้านภาวะผู้นำ
3. เพื่อศึกษาโครงสร้างคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู
4. เพื่อศึกษาผลการพัฒนาครูด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้องค์ประกอบการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู
2. ได้ลักษณะและพฤติกรรมครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู
3. ได้คู่มือและวิธีการพัฒนาครูตามลักษณะและพฤติกรรมตามสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้จำกัดขอบเขตการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู

ขอบเขตด้านเนื้อหา

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำครู ประกอบด้วย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2553 : 36)

- 1.1 ด้านวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult Development)
- 1.2 ด้านการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue)
- 1.3 ด้านการเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agency)
- 1.4 ด้านการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective Practice)
- 1.5 ด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for Improving Pupil Achievement)

2. ลักษณะลักษณะครูตามองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ

3. โครงสร้างคู่มือการพัฒนา ประกอบด้วย

- 3.1 ความเป็นมา
- 3.2 วัตถุประสงค์
- 3.3 หลักสูตรการพัฒนา
 - 3.3.1 จุดประสงค์ของหลักสูตร
 - 3.3.2 โครงสร้างของหลักสูตร
- 3.4 ระยะเวลาในการพัฒนา
- 3.5 ตารางพัฒนาตามหลักสูตร
- 3.6 วิธีการพัฒนา
- 3.7 สื่อและนวัตกรรมการพัฒนา
- 3.8 การประเมินผลการพัฒนา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

ประชากร คือ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 จำนวน 167 คน

ระยะที่ 1

กลุ่มตัวอย่าง เป็นครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้แก่ ครูสอนติดตามเกณฑ์ครูสภาที่ผ่านการประเมินโดยคณะกรรมการ จำนวน 100 คน

ระยะที่ 2

กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 จากการอาสาสมัครของครูสอนติดตามเกณฑ์ครูสภาที่ผ่านการประเมินโดยคณะกรรมการ จำนวน 30 คน

ตัวแปรในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดตัวแปรในการวิจัยดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีดังนี้

- 1.1 วุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult development)
- 1.2 การสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue)
- 1.3 การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change agency)
- 1.4 การปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective practice)
- 1.5 การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for improving pupil achievement)

2. คู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงาน ด้านภาวะผู้นำครู ประกอบด้วย

- 2.1 ความเป็นมา
- 2.2 วัตถุประสงค์
- 2.3 หลักสูตรการพัฒนา
 - 2.3.1 จุดประสงค์ของหลักสูตร
 - 2.3.2 โครงสร้างของหลักสูตร

- 2.4 ระยะเวลาในการพัฒนา
- 2.5 ตารางพัฒนาตามหลักสูตร
- 2.6 วิธีการพัฒนา
- 2.7 สื่อและนวัตกรรมการพัฒนา
- 2.8 การประเมินผลการพัฒนา

นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ ดังต่อไปนี้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
2. สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้คำว่า สถานศึกษา ซึ่งมีความหมายเช่นเดียวกับ โรงเรียน
3. ครู หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่การสอนในสถานศึกษา และมีหน้าที่หลักทางด้านการจัดการเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ ในโรงเรียน
4. ครูสอนดี หมายถึง ครูที่มีใบประกอบวิชาชีพครู ทำหน้าที่การสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างต่อเนื่อง มีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพทางการศึกษาเป็นแบบอย่างและเป็นที่ยอมรับของบุคคลในวิชาชีพ
5. ภาวะผู้นำครู หมายถึง กระบวนการของครูเกี่ยวข้องและความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน มีวุฒิภาวะเหมาะสมกับความเป็นครู มีการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ เป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง มีการปฏิบัติงานอย่างไต่ตรอง การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน อันจะก่อให้เกิดการเรียนรู้มีพลังในการจัดการเรียนการสอนและพัฒนานวัตกรรม ทำให้ครูมีแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาทำให้เกิดความผูกพัน และร่วมเรียนรู้ ร่วมสร้างองค์ความรู้และดำเนินงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย
6. องค์ประกอบภาวะผู้นำครู หมายถึง วุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู การสนทนาอย่างสร้างสรรค์ การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานอย่างไต่ตรอง การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน ที่สามารถตรวจสอบได้

7. **คู่มือ** หมายถึง สิ่งที่สร้างขึ้นใช้ในการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย ความเป็นมา วัตถุประสงค์ หลักสูตรการพัฒนา จุดประสงค์ของหลักสูตร โครงสร้างของหลักสูตร ระยะเวลา ในการพัฒนา ตารางการพัฒนาตามหลักสูตร วิธีการพัฒนา สื่อและนวัตกรรมการพัฒนา การประเมินผลการพัฒนา

8. **ลักษณะและพฤติกรรมครู** หมายถึง สิ่งที่แสดงออกให้เห็นในด้านภาวะผู้นำที่สามารถ วัตถุประสงค์ได้

9. **การพัฒนาภาวะผู้นำครู** หมายถึง วิธีการพัฒนาตามขั้นตอนเพื่อตรวจสอบลักษณะ และพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกถึงกระบวนการในการพัฒนาความเหมาะสมในการเป็นครู การสนทนาอย่างสร้างสรรค์ การคิดอย่างไตร่ตรอง การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง และการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

10. **สมรรถนะของครูประจำสถานงาน** หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเฉพาะ ตำแหน่งครู

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์หาค่าองค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำครู ซึ่งผู้วิจัยได้มีการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งชี้ให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของตัวบ่งชี้ และความปลอดภัยของการแสดงออกด้านภาวะผู้นำในแต่ละประเด็นเพื่อนำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังจะได้นำเสนอตามลำดับต่อไปนี้

1. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำครู

ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำครู

แนวคิด และหลักการของภาวะผู้นำครู

ทฤษฎีภาวะผู้นำครู

บทบาทภาวะผู้นำครู

ลักษณะภาวะผู้นำครู

2. นโยบายการประเมินครูของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

นโยบายการประเมินครูผู้สอน

หลักเกณฑ์การประเมินครูผู้สอน

เกณฑ์การประเมินสมรรถนะประจำสายงาน

3. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะครู

ความสำคัญของการประเมินสมรรถนะครู

สมรรถนะหลัก

สมรรถนะประจำสายงาน

4. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำครู

ความหมายการพัฒนาภาวะผู้นำครู

ความสำคัญการพัฒนาภาวะผู้นำครู

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครู

5. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการพัฒนาครู

ความหมายของการพัฒนาครู

ประเภทของการพัฒนาครู

องค์ประกอบของการพัฒนาครู

6. แนวคิด ทฤษฎี การสร้างคู่มือการพัฒนา

ความหมายคู่มือการพัฒนา

องค์ประกอบของคู่มือ

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำครู

ในปัจจุบันภาวะผู้นำเป็นสถานการณ์ที่จำเป็นเป็นมากสำหรับองค์กร การบริหารองค์กรที่ขาดภาวะผู้นำย่อมทำให้องค์กรนั้นดำเนินกิจกรรมไปด้วยความลำบาก ดังนั้น ภาวะผู้นำ (Leadership) ปัจจุบันมีผู้สนใจกันกว้างเกี่ยวกับภาวะผู้นำกันเป็นจำนวนมาก เนื่องจากในปัจจุบันภาวะผู้นำเป็นสถานการณ์ที่จำเป็นมากสำหรับองค์กร การบริหารองค์กรใดๆ หากขาดผู้นำเสียแล้ว ย่อมจะทำให้องค์กรนั้นดำเนินกิจกรรมไปด้วยความยากลำบาก เกิดความขัดแย้งกัน ส่งผลทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ และภาวะผู้นำ มีลักษณะเป็นนามธรรม (Elgie. 1995 : 76) เป็นสิ่งที่สร้างขึ้นทางสังคม (Socially Constructed) เป็นศาสตร์และศิลป์ที่จะทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามในสิ่งที่ต้องการ (Jackson & Frigon. 1994 : 45) จึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในการที่จะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (นลินทิพย์ พิมพ์กมล. 2555 : 12)

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพล (Wehrich & Koontz. 1993 : 49 ; DuBrin. 1994 : 313 ; Daft. 1997 : 5) ใช้อำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ สมพงษ์ เกษมสิน (2541 : 420) ความสามารถของผู้นำในการจูงใจ ยุคลี (Yukl. 1994 : 5) และการควบคุมพฤติกรรมของผู้ตาม คาโต (Certo. 1992 : 415) ให้เกิดความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นที่จะทำให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร กรีนเบิร์ก และ บารอน (Greenberg & Baron. 2000 : 445)

จากที่กล่าวมานั้นแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการและมีองค์ประกอบสำคัญ คือ การที่บุคคลใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ ที่เป็นทางการในองค์กรในความสัมพันธ์กับผู้ตาม และผู้นำที่ไม่ได้ใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ และเกิดจากความสามารถพิเศษหรือทักษะเฉพาะในการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และธวัช บุญขมณี (2550 : 4-5) กล่าวว่าผู้ตามเต็มใจจะปฏิบัติตามผู้นำและการที่ผู้ตามจะเต็มใจในการปฏิบัติตามผู้นำนั้นประกอบด้วยเงื่อนไขสำคัญ คือ 1) การที่บุคคลนั้นสามารถและเข้าใจถึงการสื่อสารของผู้นำ 2) ขณะตัดสินใจบุคคลนั้นเชื่อว่าสิ่งที่จะปฏิบัติสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร 3) ขณะตัดสินใจบุคคลนั้นเชื่อว่าสิ่งที่ปฏิบัตินั้น

สอดคล้องกับความสนใจส่วนตัวโดยรวม และ 4) บุคคลนั้นยอมรับการตัดสินใจทั้งจิตใจและ

ร่างกาย (สุนทร โคตรบรรเทา. 2551 : 4 - 5)

ความหมายของภาวะผู้นำ

หน่วยงานหรือองค์กรใดจะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสำคัญ ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำไว้

ภาวะผู้นำ (Leadership) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้อย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะในต้นศวรรษที่ 20 มีผู้ให้นิยามภาวะผู้นำไว้มากมาย อาทิเช่น

อุดม ทุมโฆสิต (2544 : 230) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อำนาจและอิทธิพลที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งขององค์กร

ทองใบ สุกขาริ (2549 : 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีจุดรวมที่สำคัญคือ ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของกระบวนการมากกว่าความเป็นตัวของผู้นำ ภาวะผู้นำจึงหมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้ในการบริหารจัดการ

สุนทร โคตรบรรเทา (2551 : 32) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการใช้ฐานอำนาจและอำนาจต่างกัน ส่งผลต่อปฏิกริยาต่างกันจากผู้ตามอำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555 : 4) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น

การ์คเนอร์ (Gardner. 1961 : 23) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการชักจูงใจ หรือตัวอย่างที่บุคคล (หรือผู้นำ) ชักนำให้กลุ่มดำเนินรอยตามวัตถุประสงค์ที่ผู้นำยึดถืออยู่ หรือมีอยู่ร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

แบส (Bass. 1997 : 27) ได้ให้นิยามภาวะผู้นำไว้ว่า กระบวนการในการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมกลุ่มหรือความคาดหวัง เรียกว่า ภาวะผู้นำ

ดาฟท์ (Daft. 1999 : 5) ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งมีความตั้งใจที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นโดยสะท้อนให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายร่วมกัน

อาดัมส์ (Adams. 2003 : 6) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำไว้ คือ กระบวนการใช้อิทธิพลของผู้นำ กับผู้ตามเพื่อนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลบรรลุเป้าหมายขององค์กรและมีการเปลี่ยนแปลง โดยการปรับตัวให้ทันต่อสิ่งแวดล้อม

นอร์ทเฮาส์ (Northouse. 2012 : 4) ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นกระบวนการของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคลเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปความหมายของนักวิชาการที่กล่าวมาได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม และบุคคลในองค์กร ทั้งผู้นำและผู้ตามให้สามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ยังมีหลายคนที่ให้ความหมายแตกต่างจากนี้ อาทิเช่น

ยูล์ค (Yulk. 2006 : 2) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้ ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมส่วนบุคคลที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

คูบริน (Dubrin. 2010 : 4) ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะของความสัมพันธ์ที่สำคัญ ประกอบด้วย มีความเพียรพยายาม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความมั่นใจในตัวเองและมีพลังอันแข็งแกร่ง

กิติ ศักคานนท์ (2543 : 20) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการ อำนาจการโดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย หรือการติดตามกันและกัน ให้ร่วมมือกับคนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดให้

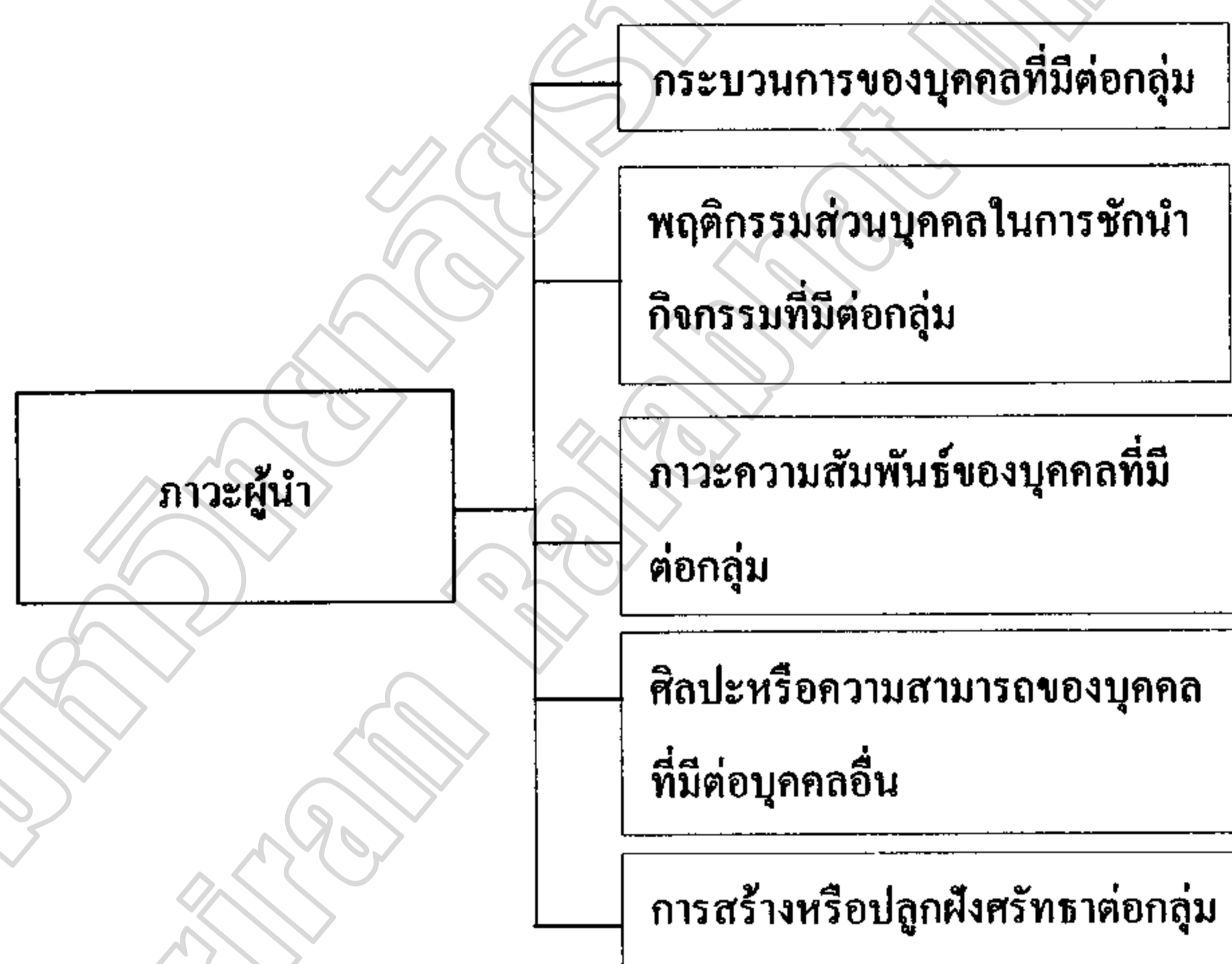
เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2551 : 32) ได้แสดงความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นศิลปะหรือกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามในการทำให้ผู้ตามเกิดความเต็มใจ และมีความกระตือรือร้นต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

ปิลัญ ปฏิพิมพาคม (2550 : 21) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การสร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธาความกลมเกลียว ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้ตาม ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ อันเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

ทวี วงศ์พุด (2550 : 18) ได้วิเคราะห์ภาวะผู้นำ โดยแสดงออกเป็นความหมายสำคัญ 2 ประการ คือ 1. ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้องเป็นผู้นำ 2. ความสามารถของหัวหน้าที่จะเอาชนะจิตใจลูกน้อง นอกจากการแสดงออกลักษณะของหัวหน้าแล้วยังเป็นบุคคลที่ใช้ความสัมพันธ์ที่อยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันให้บรรลุเป้าหมาย

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ (2554 :77) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ ครอบคลุมในมิติที่กว้างและหลากหลายกว่าเรื่องความกล้าและการตัดสินใจ การเป็นผู้นำต้องมีความสามารถในการนำ ผลักดัน และสั่งการให้กิจกรรมทุกอย่างดำเนินไปตามเป้าหมายและครรลองที่ต้องการ ซึ่งประกอบด้วย ความกล้าหาญ ความสามารถในการโน้มน้าว จูงใจและจูงใจในการตัดสินใจ

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนบุคคล ภาวะของความสัมพันธ์ที่สำคัญประกอบด้วย มีความเพียรพยายาม ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น การสร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธาความกลมเกลียว ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงาน สำหรับผู้วิจัยให้ความหมายภาวะผู้นำว่าเป็น กระบวนการที่ความสามารถในการใช้ลักษณะในตนเองมีความรับผิดชอบ เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือและความสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้



ภาพประกอบ 2.1 แสดงความหมายของ ภาวะผู้นำ ตามแนวคิดของนักวิชาการ

ความสำคัญของภาวะผู้นำครู

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่นี้ ผู้วิจัยศึกษาจากแนวคิด และจาก ผลงานวิจัยของนักวิชาการที่กล่าวไว้ตามลำดับ ดังนี้

สโทล (Stroll. 1992 : 72) ได้พัฒนากรอบความคิดเพื่อพิสูจน์ถึงความมีอยู่ของภาวะผู้นำของครู ผลงานของแสดงให้เห็นว่าครูที่มีความสามารถในการตัดสินใจได้พัฒนาวิธีการใช้ภาวะผู้นำในชั้นเรียน ประกอบไปด้วยหัวใจหลักสำคัญ 3 ข้อ คือ 1) การมีภาวะผู้นำแบบไม่เป็นทางการที่แฝงอยู่ 2) ความสามารถในการระบุลักษณะของปัญหาและข้อขัดแย้ง และ 3) การได้รับการเสริมพลังอำนาจเพื่อแก้ปัญหา

ฟูแลน (Fullan. 1994 : 241-254) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำของครูในลักษณะที่สำคัญ คือ มีความมุ่งมั่นและการพัฒนาตน ไปสู่ครูมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง และการสนับสนุนช่วยเหลือครูคนอื่นให้สามารถพัฒนาไปสู่ครูมืออาชีพด้วย

เพลลิเซอร์ และ แอนเดอร์สัน (Pellicer and Anderson. 1995 : 35) กล่าวถึงลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำของครูใน 2 ประเด็น คือ 1) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับการเรียนการสอนและนำไปสู่การปฏิบัติจริงในโรงเรียน โดยก่อให้เกิดผลต่อการปรับปรุงการเรียนรู้ของผู้เรียน และ 2) เป็นผู้นำทางการเรียนการสอน โดยเขาแสดงทัศนะว่าความเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอนมิได้ถูกกำหนดจากฝ่ายบริหาร แต่เกิดจากตัวของครูเองภายใต้การสนับสนุนของโรงเรียน

แอกเกอร์ โฮคเวร์ และ ทอชตัน (Acker - Hocevar and Touchton. 1999 : 27) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของครู โดยใช้มิติด้านการ สร้างสัมพันธภาพและมิติด้านความช่วยเหลือ สนับสนุนและความร่วมมือ พบว่า ครูที่มีภาวะผู้นำจะมีคุณลักษณะที่สำคัญคือ เป็นผู้สร้างเครือข่ายที่สามารถปฏิบัติงานเป็นทีมกับเพื่อนครูในโรงเรียนของตนและ สามารถปฏิบัติงานในชุมชนได้

เชอร์ริล (Sherrill. 1999 : 69) ได้เสนอองค์ประกอบที่เป็นหลักสำคัญของการมีภาวะผู้นำของครู ดังนี้ 1) การแบบอย่างที่ดีของการสอนและการเรียนรู้ 2) การเข้าใจอย่างถ่องแท้ด้านทฤษฎีและการวิจัยเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้ 3) การเข้าใจทฤษฎีจิตวิทยาพัฒนาการ 4) การบ่มเพาะจิตวิญญาณการเป็นครู 5) การแสดงความสามารถในการแนะนำแบบคลินิก และ 6) การสามารถชี้แนะผู้ร่วมงานและเพื่อนครูโดยวิธีคิดแบบไตร่ตรองและค้นหาด้วยตนเอง

ไลทวูด และ ดุกส์ (Leithwood and Duke. 1999 : 45-73) ให้กล่าวถึงภาวะผู้นำของครูในแง่คุณลักษณะ 6 ด้าน คือ 1) เป็นผู้นำการเรียนการสอน 2) เป็นผู้นำการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง 3) เป็นผู้นำการเป็นตัวแบบด้านคุณธรรม 4) เป็นผู้นำการมีส่วนร่วม 5) เป็นผู้นำการบริหารจัดการ และ 6) เป็นผู้นำการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

สเนล และ สวันสัน (Snell and Swanson. 2000 : 54) ทำการวิจัยเชิงคุณภาพติดตามวิถีชีวิตของครูผู้นำ 10 คน เป็นเวลามากกว่า 2 ปี ได้ผลสรุปว่าครูเหล่านั้นได้รับการยอมรับจากเพื่อนครูให้ เป็นผู้นำและมีภาวะผู้นำของครู เนื่องจาก 1) ครูแสดงความเชี่ยวชาญระดับสูงด้านการเรียนการสอน 2) การให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับครูคนอื่น และ 3) มีไหวพริบในการใช้อิทธิพลของตน

ชาลด์-โบเวน และสไครบเนอร์ (Childs-Bowen and Scribner. 2000 : 27-34) กล่าวถึง ครูที่มีภาวะผู้นำของครูในแง่ 1) มีการพัฒนาคนไปสู่ความเป็นครูมืออาชีพภายใต้บรรยากาศของการเรียนรู้ร่วมกันของครู 2) ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน และ 3) ส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

นอร์แมน และซิมมอนส์ (Mermen and Simmons. 2000) เสนอแนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำของครูมิใช่หน้าที่ของครูบางคนแต่เป็นหน้าที่ เป็นความรับผิดชอบ และเป็นการใช้อำนาจของครูทุกคนในโรงเรียน トラบโดที่ครูเหล่านั้นสามารถใช้พฤติกรรมผู้นำได้อย่างเหมาะสมกับทุกภารกิจในโรงเรียนดังนี้ คือ สร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นการใช้ปัญญา ให้ทีมสร้างแนวคิดใหม่ สร้างวิธีการใหม่ และนำไปสู่การปฏิบัติจนเห็นผลเชิงประจักษ์ได้

แคทเซนเมเยอร์ และ มอลเลอร์ (Katzenmeyer and Moller. 2001 : 21-37) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพร้อมที่จะแสดงบทบาทและความรับผิดชอบของครูที่สะท้อนถึงความมีภาวะผู้นำของครูซึ่งสอดคล้องไปกับการทำงานตามปกติในโรงเรียน ปัจจัยเหล่านี้ประกอบด้วย 1) ทักษะการสอนแบบมืออาชีพ 2) บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับการเป็นครู 3) มีความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพที่นำหน้าครูคนอื่น 4) มีความสนใจเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้ 5) ทุ่มเทเวลาและมุ่งมั่นในการเป็นครูผู้นำ และ 6) การยอมรับและเชื่อถือจากเพื่อนครูจากการปฏิบัติการสอนตามปกติ

ครอเวสเตอร์ (Crowther et. al. 2002 : 6-13) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของครูในสถานการณืที่เป็นปัญหาหรือในโรงเรียนที่ประสบปัญหาวิกฤต โดยทำการศึกษาเป็นเวลา 5 ปีกับโรงเรียนในประเทศออสเตรเลีย และสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยได้พบองค์ประกอบของภาวะผู้นำครู 6 ระดับเรียงลำดับจากสำคัญน้อยไปหาสำคัญมาก ดังนี้ 1) การมีความเชื่อมั่นหรือมีเจตคติทางบวกเกี่ยวกับการมีหนทางที่ดีกว่าเสมอ 2) มุ่งมั่นอย่างจริงจังในการปฏิบัติการสอน การเรียนรู้ และการประเมิน 3) ส่งเสริมและสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครูชั้นในโรงเรียนบนรากฐานการจัดการเชิงระบบขององค์การที่ตายตัวไปสู่ระบบที่ยืดหยุ่น 4) เผชิญปัญหาและอุปสรรคภายใต้วัฒนธรรมและโครงสร้างขององค์การ 5) แปลงแนวคิดวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติที่ทำได้จริง และ 6) ธารงรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งสู่ความสำเร็จ

ซัวร์เรนนา และมอส (Suranna and Moss. 2002) ทำการวิจัยค้นหาภาวะผู้นำของครูในการเรียนการสอนวิชาชีพครู พบว่าครูผู้มีภาวะผู้นำมีคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้ 1) เป็นผู้สอนที่ดีในห้องเรียน 2) เป็นผู้นำทางชีวิตให้กับเพื่อนครู 3) เป็นผู้พัฒนาหลักสูตร 4) รับผิดชอบต่อเป็นตัวแทนขององค์กรทั้งในโรงเรียนหรือของสมาคมท้องถิ่น และ 5) ทำงานร่วมกับครูคนอื่นๆ และผู้บริหารด้วย

ยอร์ก บาร์ และดุกซ์ (York - Barr and Duke. 2004 : 57) ได้สังเคราะห์งานวิจัยของภาวะผู้นำของครู ผลการศึกษาจำแนกลักษณะภาวะผู้นำของครูออกเป็น 6 ด้าน คือ

- 1) การประสานงานและการจัดการงานเกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่นที่ใช้ร่วมกันในเขตพื้นที่การศึกษา
- 2) การพัฒนาวิชาชีพครูให้กับเพื่อนร่วมงาน
- 3) การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของโรงเรียน หรือการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน
- 4) การมีส่วนร่วมกับผู้ปกครองและชุมชน
- 5) การส่งเสริมวิชาชีพครู และ
- 6) การสร้างพันธกิจร่วมกับสถาบันผลิตครู

ริคเชอร์สัน แอทเคอร์แมน และเซท แมคเคนไซ (Richardson Ackerman and Sarah Mackenzie. 2006) ได้ระบุลักษณะและภาระหน้าที่ของครูที่มีภาวะผู้นำ ว่าแม้บทบาทแบบเป็นทางการของครูจะยังคงดำเนินอยู่ แต่บทบาทใหม่ของครูที่มีภาวะผู้นำกลับเป็นไปในแบบไม่เป็นทางการและได้รับมาจากประสบการณ์ในระหว่างการเรียนรู้การสอน ซึ่งบทบาทด้านนี้แสดงออกได้ เช่น 1) การแลกเปลี่ยนความรู้ที่เกิดในห้องเรียนและแลกเปลี่ยนทักษะของตนเองกับผู้อื่น 2) เป็นผู้ที่หมั่นฝึกฝนตนเองอยู่เสมอและเป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษากับครูใหม่ 3) การเป็นแบบอย่างในการประสานความร่วมมือ 4) ดูแลเอาใจใส่นักเรียนของตน และ 5) เข้าใจความขัดแย้งอันมักจะเกิดขึ้นกับภารกิจของโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553 : 36) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำของครู ในคู่มือการประเมินสมรรถนะครูในการปฏิบัติงานของครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนและใช้เป็นฐานข้อมูลในการกำหนดกรอบการพัฒนาสมรรถนะครูตามนโยบายพัฒนาครูทั้งระบบ ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

- 1) มีวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult Development)
- 2) มีการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue)
- 3) เป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agency)
- 4) มีการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective Practice) และ
- 5) การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for Improving Pupil Achievement)

อาร์ตัน ราชพัฒน์ (2554 : 16-17) ได้วิจัยองค์ประกอบของภาวะผู้นำของครู (Teacher leadership) ดังนี้

1. มีการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้

- 1) มีความมุ่งมั่นและการพัฒนาตน ไปสู่ครูมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง และการสนับสนุนและช่วยเหลือครูคนอื่นให้สามารถพัฒนาไปสู่ครูมืออาชีพด้วย
- 2) มีการพัฒนาตนไปสู่ความเป็นครูมืออาชีพภายใต้บรรยากาศของการเรียนรู้ร่วมกันของครู
- 3) สร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นการใช้ปัญญาให้ทีมสร้างแนวคิดใหม่ สร้างวิธีการใหม่ และนำไปสู่การปฏิบัติจนเห็นผลเชิงประจักษ์ได้

4) มีความสนใจเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้ 5) เป็นผู้นำทางชีวิตให้กับเพื่อนครู
6) การพัฒนาวิชาชีพครูให้กับเพื่อนร่วมงาน 7) เป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษากับครูใหม่ เป็นผู้ที่หมั่นฝึกฝนตนเองอยู่เสมอ 8) การสามารถชี้แนะผู้ร่วมงานและเพื่อนครู โดยวิธีคิดแบบไตร่ตรองและค้นหาด้วยตนเอง และ 9) ส่งเสริมและสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครูชั้นในโรงเรียนบนรากฐานการจัดการเชิงระบบขององค์การที่ตายตัวไปสู่ระบบที่ยืดหยุ่น

2. เป็นแบบอย่างทางการสอน มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้ 1) เป็นผู้นำทางการเรียนการสอนที่เกิดจากตัวเอง 2) การแบบอย่างที่ดีของการสอนและการเรียนรู้ 3) เป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน 4) ครูแสดงความเชี่ยวชาญระดับสูงด้านการเรียนการสอน 5) ทักษะการสอนแบบมืออาชีพ 6) มุ่งมั่นอย่างจริงจังในการปฏิบัติการสอน การเรียนรู้และการประเมิน และ 7) เป็นผู้สอนที่ดีในห้องเรียน

3. มีส่วนร่วมในการพัฒนา มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้ 1) เป็นผู้สร้างเครือข่ายที่สามารถปฏิบัติงานเป็นทีมกับเพื่อนครูใน โรงเรียนของคุณและสามารถปฏิบัติงานในชุมชนได้ 2) ทำงานร่วมกับครูคนอื่นและผู้บริหาร 3) มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของโรงเรียน หรือการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน 4) เป็นผู้นำด้านการมีส่วนร่วม 5) การให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับครูคนอื่น และ 6) การเป็นแบบอย่างในการผสมความร่วมมือ

4. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้ 1) เป็นผู้นำด้านการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง 2) แปลงแนวคิดวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติที่ทำได้จริง 3) มีความสามารถในการระบุลักษณะของปัญหาและข้อขัดแย้ง 4) เข้าใจความขัดแย้งอันมักจะเกิดขึ้นกับภารกิจของโรงเรียน 5) เป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง และ 6) เมื่อถึงคราวคับขันก็พร้อมที่จะปลุกให้ทุกคนลุกขึ้นสู้เพื่อ โรงเรียนและเพื่อนักเรียนของตน

5. เป็นผู้นำการบริหารจัดการ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้ 1) เป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ 2) ส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา 3) ดำรงรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งสู่ความสำเร็จ และ 4) การประสานงานและการจัดการ

6. มุ่งความสำคัญที่นักเรียน มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้ 1) ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน 2) ดูแลเอาใจใส่นักเรียนของตน และ 3) การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน

จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์กำหนดลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำของครู (Teacher leadership) จากแนวคิดและจากผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการตามคำกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าลักษณะและพฤติกรรมบางอย่างมีความหมายเดียวกันแต่ละคนเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้น เพื่อให้การนำเอาลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำครูใน

สถานศึกษาแสดงในตารางสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดลักษณะและพฤติกรรม

ภาวะผู้นำครู ในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ทม

ความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกัน ที่แสดงให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุม ลักษณะและพฤติกรรมอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกัน หรือเลือกใช้ลักษณะและพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนี้

- 1) วุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult Development)
- 2) การสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue)
- 3) การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agency)
- 4) การปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective Practice)
- 5) การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for Improving Pupil Achievement)

การกำหนดชื่อองค์ประกอบ 5 ตัวบ่งชี้ ลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำครูข้างต้น และจากองค์ประกอบที่เป็นมาจากรอบการประเมินสมรรถนะครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งผนวกมาจากแนวคิด ทักษะหรือผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการแหล่งต่างๆ ที่มีความหมายเฉพาะอื่นๆ ผู้วิจัยได้นำมาแสดง โดยองค์ประกอบเหล่านี้ถือว่าเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี ที่ผู้วิจัยจะพิจารณาใช้เกณฑ์เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย ต่อไป

ทฤษฎีภาวะผู้นำครู

ความสนใจเรื่องภาวะผู้นำมีเพิ่มขึ้นในระหว่างช่วงต้นของศตวรรษที่ 20 ในยุคแรก ทฤษฎีภาวะผู้นำจะเน้นที่คุณภาพ ระดับความชำนาญ โดดเด่นของผู้นำและผู้ตาม ภายหลังทฤษฎีได้มีการเปลี่ยนแปลงไป เช่น องค์ประกอบทางสถานการณ์และระดับความชำนาญ ในขณะเดียวกันได้มีทฤษฎีภาวะผู้นำที่เป็นที่รู้จักมากมายแตกต่างกันไป และได้รับการจำแนกให้เป็น 8 ทฤษฎีหลัก ดังนี้ เคนดรา (Kendra. 2014 : 1-5)

1. ทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory) เป็นความเชื่อที่ว่าความสามารถของผู้นำมีอยู่แต่กำเนิดไม่ได้สร้างขึ้นทฤษฎีเหล่านี้มักถูกนำไปใช้ว่าคนภาพผู้นำเป็นวีรบุรุษ เป็นตำนาน โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อยกระดับภาวะผู้นำเมื่อมีความจำเป็น การตั้งชื่อมหาบุรุษ ถูกนำมาใช้เพราะว่าในช่วงเวลานั้นภาวะผู้นำถูกคิดว่าเป็นคุณสมบัติเบื้องต้นของเพศชาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของภาวะผู้นำของกองทัพ

2. ทฤษฎีคุณลักษณะเด่น (Trait Theory) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำเกิดมาจากการรับสืบทอดและนำมาพัฒนาคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำได้ ซึ่งทฤษฎีนี้มักแสดงเอกลักษณ์การมีบุคลิกภาพของตัวบุคคลหรือการแสดงพฤติกรรมผู้นำ เช่นเมื่ออดีตนายกรัฐมนตรีของอังกฤษ นางมาร์กาเรต แททเชอร์ อยู่ในตำแหน่ง ซึ่งได้รับกล่าวขานไปทั่วโลกว่าเป็นหญิงเหล็ก หัวใจสิงห์ และมีความเชื่อมั่นตนเองสูง มุ่งมั่นและตัดสินใจที่เฉียบขาด คำอธิบายเช่นนี้ก็คือ คุณลักษณะ (Traits) ที่คนทั่วไปมีต่ออดีตนายกรัฐมนตรีผู้นั้นและเป็นคำยืนยันถึงความสำคัญของทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำนั่นเอง มีการกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำคนอื่นเช่น อดีตนายกรัฐมนตรีเนลสัน แมนเดลา ของแอฟริกาได้ว่าเป็นผู้นำโดยบารมีหรือผู้นำโดยเสน่ห์ (Charismatic Leaders) เป็นต้น ได้มีการศึกษาค้นคว้าในตะวันตก ตั้งแต่ ทศวรรษ 1930 เรื่อยมา เกี่ยวกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคมและด้านสติปัญญาเพื่อหาคำตอบว่าคนที่เป็ผู้นำมีอะไรแตกต่างกับคนที่ไม่เป็นผู้นำ โดยพบว่า คุณลักษณะสำคัญของคนเป็นผู้นำมีอยู่ 6 ประการ ได้แก่

- 1) ความมีพลังและความทะเยอทะยาน (Energy and Ambition)
- 2) ความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น (The Desire to Lead)
- 3) ความซื่อสัตย์มีจริยธรรมยึดมั่นหลักการ (Honesty and Integrity)
- 4) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self - confidence)
- 5) ความเฉลียวฉลาด (Intelligence)
- 6) ความรอบรู้ในงาน (Job - relevant Knowledge)

3. ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม (Behaviorist Theory) ในช่วงปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยส่วนใหญ่หันเหศึกษาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นด้าน คุณลักษณะ ไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำ ในเชิงกระบวนการและกิจกรรมของผู้นำซึ่งสามารถมองเห็นได้ ชัดเจน ซึ่งเรียกว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยพิจารณาว่า มีพฤติกรรมใดบ้างที่ผู้นำประสบความสำเร็จแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่ใช้เวลาและความพยายามในการทำงานเหมือนกัน ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะมุ่งไปที่ภาระหน้าที่ของผู้นำ ซึ่งได้แก่ การวางแผน การจัดตารางการทำงาน ช่วยประสานกิจกรรมต่างๆของผู้ใต้บังคับบัญชาจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ รวมทั้งเทคนิควิธีการทำงาน ยิ่งกว่านั้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะแนะนำให้ลูกน้อง ตั้งเป้าหมายของงานที่ท้าทายและเป็นไปได้

4. ทฤษฎีความสัมพันธ์ (Relationship Theory) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่าทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transactional Leadership Theory) โดยเน้นบทบาทที่การควบคุม การจัดการอย่างเป็นระบบ การทำงานเป็นกลุ่ม เน้นระบบการให้รางวัลและการลงโทษ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเป็นผู้ที่ห่วงใย สนับสนุน และช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งยังศรัทธาเชื่อมั่น และมีความเป็น

เพื่อ พยายามเข้าใจปัญหาของลูกน้อง ช่วยให้ลูกน้อง มีการพัฒนา ในอาชีพและสนับสนุนให้ ประสบความสำเร็จ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่ควบคุมลูกน้องใกล้ชิด ดูแลอย่างห่างๆ อย่างให้ เกียรติผู้นำและตั้งเป้าหมายและให้คำแนะนำ แต่ก็ให้อิสระในการทำงาน

5. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Theory) ลิเคอร์ท (Likert) ได้เสนอว่า การนิเทศ หรือติดตามดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ควรกระทำโดยใช้กลุ่มนิเทศงาน จะดีกว่าจะนิเทศคนเดียว เพราะการนิเทศงาน โดยกลุ่มจะเปิดโอกาส ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามี ส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ นอกจากนั้น ยังช่วยเพิ่มการสื่อสาร เพิ่มความร่วมมือและ ลดความขัดแย้ง หน้าที่ของผู้นำในกลุ่มนิเทศงาน ควรจะเป็นผู้นำในการอภิปรายผล ให้การ สนับสนุนให้มีการอภิปราย กำหนดขอบเขตและทิศทางในการแก้ปัญหาต่างๆอย่างไรก็ตาม การใช้ กลุ่มในการนิเทศงาน ความรับผิดชอบทั้งหมด ก็ยังคงเป็นของผู้นำโดยตรง ที่จะต้องทำการ ตัดสินใจและรับผิดชอบ ผลลัพธ์ทั้งหมด ทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจและใช้ความพยายามใน การทำงานมากขึ้น

6. ทฤษฎีเหตุและปัจจัย (Contingency Theory) ทฤษฎีนี้เน้นเฉพาะเจาะจงตัวแปร ต่อสิ่งแวดล้อมซึ่งอาจกำหนดลักษณะรูปแบบเฉพาะของภาวะผู้นำที่ดี เหมาะสมกับสถานการณ์ ตามข้อตกลงของทฤษฎีนี้ ไม่มีรูปแบบผู้นำที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ ความสำเร็จขึ้นอยู่กับจำนวน ตัวแปร รวมทั้งรูปแบบของภาวะผู้นำ คุณลักษณะของผู้ตามและเหตุปัจจัยในสถานการณ์

7. ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situation Theory) ทฤษฎีนี้เสนอว่าผู้นำเลือกวิธีการที่ดีที่สุดใน การดำเนินการ โดยขึ้นอยู่กับตัวแปรสถานการณ์ มองว่ารูปแบบที่แตกต่างกันของภาวะผู้นำอาจจะ เหมาะสมกว่าประเภทการตัดสินใจแล้วลงมือทำ เช่น ในสถานการณ์ที่ผู้นำเป็นผู้มีความรู้และมี ประสบการณ์มากที่สุดของกลุ่มหัวหน้าแบบยึดอำนาจจึงเหมาะสมที่สุดและบางกรณีอื่นๆที่สมาชิก มีความเชี่ยวชาญ อาจใช้รูปแบบประชาธิปไตยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. ภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย (Path - Goal Theory of Leadership) ทฤษฎี ทางสู่เป้าหมาย ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาโดยเฮาส์ (House. 1996 : 324) โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาผล ของพฤติกรรมผู้นำ หรือแบบภาวะผู้นำ ต่อความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทฤษฎีนี้มีแนวคิดใกล้เคียงกับทฤษฎีความคาดหวัง (The Expectancy Theory) ดังที่ เฮาส์ ได้กล่าวไว้ ว่า “ผู้นำควรสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการเพิ่มค่าตอบแทน ที่มีคุณค่าเป็นรางวัลที่ เขาสามารถทำงานได้สำเร็จ ตามเป้าหมายและคอยช่วยให้หนทางสู่ความสำเร็จพอที่จะพยายามเดิน ไปโดยช่วยลดอุปสรรคและแก้ปัญหาของงาน นอกจากนั้นควรเพิ่มโอกาสให้ลูกน้องแต่ละคนมี โอกาสที่จะมีความพึงพอใจที่จะประสบความสำเร็จเช่นนี้ รวมทั้งผู้นำควรสร้างความพึงพอใจ ให้กับลูกน้อง โดยเฉพาะความพึงพอใจในตัวผู้นำ ยูล์ค (Yulk. 1998 : 99) จากแนวคิดทฤษฎีทาง

สู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) นี้ พบว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องช่วยเหลือให้ผู้ได้
 บงคับบัญชาให้บรรลุเป้าหมายของงานและเป้าหมายส่วนตัวของพวกเขาด้วยการนำทางสู่เป้าหมาย
 ให้ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าหมายในการได้รับผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น
 โอกาสเพื่อความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนาตนเอง ซึ่งในการที่จะได้ผลดังกล่าวนี้ ผู้นำจะต้อง
 จำแนกบทบาทของตำแหน่งและงานอย่างชัดเจน ช่วยขจัดสิ่งขัดขวางการทำงานออกไป ให้การ
 สนับสนุนให้ลูกน้องได้ร่วมกำหนดเป้าหมาย สนับสนุนความพยายามและการร่วมมือของกลุ่มเพิ่ม
 โอกาส เพื่อความพึงพอใจของลูกน้อง แต่ละคนในการทำงานโดยไม่ควบคุมและกดดันภายใน
 องค์กรจะให้ผลตอบแทนต้องชัดเจนและไม่ปิดบังหรือกีดกันสิ่งที่ลูกน้องหรือบุคคลอื่นมุ่งหวัง

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมีหลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีมหาบุรุษ ทฤษฎีคุณลักษณะ
 เค่น ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม ทฤษฎีความสัมพันธ์ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ทฤษฎีเหตุ
 และปัจจัย ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ ภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย แต่ละทฤษฎีมีความเด่น
 และแตกต่างกันตามลักษณะของภาวะผู้นำ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารทฤษฎีที่
 เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับแนวคิดของนักทฤษฎี ดังนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น

เบิร์น (Burns, 1978 : 20) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและ
 แรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน
 ก่อนให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่ายคือเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ผู้นำไปเป็นผู้นำแบบเจริญธรรม โดยเปลี่ยนแปลงไปจนตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส

แบส (Bass, 1987 : 35) ได้เสนอไว้ว่าภาวะผู้นำในแง่ผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม
 ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยทำให้เขาตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของงานมากขึ้น หรือ
 ยกระดับความต้องการ โดยชักนำให้เห็นแก่องค์กรมากกว่าสนใจตัวเอง (self-interest) เชื่อว่าได้รับ
 อิทธิพลที่ทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับแรงจูงใจในการทำสิ่งต่างๆ ภายหลัง
 แบสได้นำเสนอได้นำเสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional
 leadership) 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) แบส กล่าวถึง ภาวะผู้นำ
 การเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือความสนใจของตนเอง เป็นภาวะผู้นำที่เน้น
 วิสัยทัศน์ การถ่ายทอดและการปลุกฝังค่านิยม กระตุ้นทางปัญญา และสร้างแรงบันดาลใจ

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส และอโวลิโอ

แบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้
 พัฒนาเป็นรูปเป็นร่าง โดยการศึกษารวบรวมข้อมูลการวิจัยพัฒนาและฝึกอบรมทุกระดับในองค์กร

และในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรมจนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง ให้มีความกระตือรือร้น ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น โมเดลที่เต็มรูปแบบ (Model of the full range of leadership)

จากทฤษฎีดังกล่าวสรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) และทฤษฎีภาวะผู้นำแบบทฤษฎีคุณลักษณะเด่น (Trait Theory) มีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู โดยมีข้อดีดังต่อไปนี้

- 1) กระตุ้นทางปัญญา และสร้างแรงบันดาลใจ
- 2) ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตาม โดยทำให้ตระหนักถึงความสำคัญ
- 3) การถ่ายทอดและการปลูกฝังค่านิยม
- 4) ความเชื่อมั่นในตนเอง
- 5) มีความกระตือรือร้น
- 6) เป็นผู้นำแบบเจริญธรรม

แคทเซนเมเยอร์ และมอลเลอร์ (Katzenmeyer and Moller. 2001 : 79) กล่าวว่าภาวะผู้นำครูมี 3 มิติหลักได้แก่

1. ภาวะผู้นำต่อนักเรียนหรือครูคนอื่นๆ (Leadership of students or other teachers)
 - ผู้อำนวยการอำนวยความสะดวก (facilitator) พี่เลี้ยง (Coach) ที่ปรึกษา (Mentor) ผู้ฝึกอบรม (Trainer) ผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตร (Curriculum Specialist) สร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ (Creating new approach) และการนำกลุ่มศึกษาต่างๆ (Leading study groups)
2. ภาวะผู้นำต่อหน้าที่ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติการ (Leadership of operational task)
 - ไว้ซึ่งการจัดการสถานศึกษา (keeping the school organized) และดำเนินการไปสู่เป้าหมายผ่านทางบทบาทต่างๆ (moving toward its goals through roles) ดังเช่นหัวหน้าฝ่าย (head of department) นักวิจัยเชิงปฏิบัติการ (action research) สมาชิกของกลุ่มงาน (member of task forces)
3. ภาวะผู้นำต่อการตัดสินใจหรือความร่วมมือกัน (Leadership through decision making or partnership)
 - สมาชิกของทีมพัฒนาสถานศึกษาสมาชิกของคณะกรรมการผู้ริเริ่มในการร่วมมือกับองค์กรธุรกิจสถาบันอุดมศึกษาและสมาคมครู-ผู้ปกครอง

ฟรอสท์ และ ดูแรนต์ (Frost and Durrant. 2003 : 23) เห็นว่าครูทุกคนควรเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) ถึงแม้ว่าครูจะมีหรือไม่มีบทบาทภาวะผู้นำอย่างเป็นทางการและเสนอว่าภาวะผู้นำครูประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ 1) การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ความร่วมมือ 2) การทดลองด้วยการปฏิบัติจริง 3) การรวมกลุ่มและการใช้หลักฐานเชิงประจักษ์

ฮาริส และมิล (Harris and Mails. 2003) ได้นำเสนอมิติของภาวะผู้นำครูใน

4 มิติดังนี้

1. การแปลงหลักการของการพัฒนาสถานศึกษาสู่การนำไปปฏิบัติในห้องเรียน (Translating principles of school improvement into classroom practice)
2. สนับสนุนภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Fostering participative leadership)
3. การแสดงบทบาทเป็นผู้ไกล่เกลี่ยโดยการคำนึงถึงความรู้ความชำนาญและข้อมูลข่าวสาร (Acting as mediators in respect of expertise and information)
4. การหลอมรวมความสัมพันธ์ใกล้ชิดของครูแต่ละบุคคลเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน (Forging close relationships with individual teachers for mutual learning)

ไลทวูด เจนทซ์ และ สตินบซ์ (Leithwood, Jantzi, and Steinbach. 2003) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของภาวะผู้นำครู (The nature of teacher leadership) โดยการสัมภาษณ์การรับรู้ของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของเพื่อนครูในสถานศึกษา โดยได้แบ่งออกเป็น 3 มิติ ดังนี้

1. คุณลักษณะ (Traits) ได้แก่คุณค่า (values) บุคลิกภาพ (personality) การปรับตัวเข้ากับผู้อื่น (orientation to people) อารมณ์ (mood) ความรับผิดชอบ (responsibility) และลักษณะทางกายภาพ (physical characteristics)
2. การปฏิบัติ (Practices) ได้แก่การปฏิบัติภาระหน้าที่ต่างๆทางการบริหารเป็นแบบอย่างที่ดี (models valued practices) ความรับผิดชอบต่อภาวะผู้นำที่เป็นทางการสนับสนุนการทำงานของบุคลากรอื่นๆ ความรับผิดชอบต่อการสอนปฏิบัติอย่างชัดเจนในสถานศึกษาเผชิญหน้ากับประเด็นต่างๆโดยตรงหรือตัดสินใจในประเด็นยากๆ มีภาวะผู้นำร่วมกับผู้อื่นความสัมพันธ์ส่วนบุคคล (personal relationships) มีการริเริ่มสร้างสรรค์ (takes initiative) และเป็นผู้นำ (leader)
3. ความสามารถ (Capacities) ได้แก่ความรู้เกี่ยวกับภาระหน้าที่ทางภาวะผู้นำ (procedural knowledge) ความรู้เฉพาะทางวิชาชีพ (declarative knowledge) ความสัมพันธ์กับผู้อื่น (relationships with staff) เป็นนักแก้ปัญหา (problem solver) มีทักษะการสื่อสาร (communication skills) ความสัมพันธ์กับนักเรียน (relationships with students) มีวิสัยทัศน์ (visionary) จัดองค์กร (organized) มีความรู้ส่วนตน (self-knowledge) เป็นผู้ตระหนักถึง ภาวะของโลก (global thinker) มีจุดเน้น (focused) มีความสามารถในการกำหนดข้อจำกัดของตนเอง (set limits on self) และมีประสิทธิภาพ (efficient)

แฮร์ริส และแลมเบิร์ต (Harris and Lambert. 2003 : 67) ได้เสนอว่าภาวะผู้นำครูประกอบด้วย 4 องค์ประกอบได้แก่

1. พัฒนาการในวัยผู้ใหญ่ (Adult development) เป็นการบ่งบอกถึงลักษณะของตนเอง (defines self) ในความสัมพันธ์กับผู้อื่นในสถานศึกษาเป็นความสัมพันธ์กับบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่สูงกว่าการตระหนักความจำเป็นของการไตร่ตรองด้วยตนเอง (self-reflection) การประเมินการสอนของตนเองและการใคร่ครวญพิจารณาตนเอง (introspective) อย่างต่อเนื่อง
2. การเสวนา (Dialogue) เป็นการเสวนาระหว่างบุคลากรครูในสถานศึกษาเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันมุ่งเน้นการเสวนาไปที่การสอนและการเรียนรู้เป็นการสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงาน
3. ความร่วมมือร่วมพลัง (Collaboration) เป็นความร่วมมือร่วมพลังกันตัดสินใจโดยเสนอทางเลือกที่สนองต่อความต้องการของบุคคลและกลุ่มบุคคลต่างๆ ของสถานศึกษามีการตระหนักถึงคุณค่าของการสร้างทีมงานการเข้าร่วมในกิจกรรม
4. การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change) เป็นการให้ความสนใจต่อประเด็นสำคัญหรือสถานการณ์ต่างๆ ที่โรงเรียนเผชิญอยู่มีวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเข้าร่วมในการวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาสถานศึกษากับผู้อื่น

ไลทวูด และ แจนท์ซี (Leithwood and Jantzi, 2000 ; cited in Harris, 2003 : 195)

ได้ทำการศึกษาถึงภาวะผู้นำของครูใหญ่และครูที่มีต่อผลสัมฤทธิ์และความก้าวหน้าของนักเรียนซึ่งเป็นหนึ่งในโครงการการวิจัยเพื่อการปรับปรุงสถานศึกษา (school improvement research) โดยการวิจัยนี้ได้แยกการวิจัยความมีภาวะผู้นำของครูใหญ่และครูออกจากกันและขณะเดียวกันก็ได้นำผลกระทบของภาวะผู้นำของคนสองกลุ่มนี้มาเปรียบเทียบกันสิ่งหนึ่งที่ได้ค้นพบเป็นประเด็นหลักคือความมีภาวะผู้นำของทั้งครูใหญ่และครูต่างมีผลกระทบต่อนักเรียนในระดับปานกลางคิดเป็นร้อยละ 66 ของสภาพการณ์ต่างๆ ในสถานศึกษาและพบว่าภาวะผู้นำของครูจะมีผลต่อนักเรียนมากกว่าภาวะผู้นำของครูใหญ่ อย่างไร

ก็ตามการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดอาจจะเกิดขึ้นได้เสมอซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องการวิธีการที่เป็นทางเลือกสำหรับการปรับปรุงสถานศึกษาและภาวะผู้นำในสถานศึกษา (school leadership)

เชพแมน (Chapman n.d. cited in Harris et al. 2003 : 79) ได้ทำการศึกษารายกรณี (case study) ร่วมกับ Harris ในปี 2002 ที่วิทยาลัย Bartley Green Technology ซึ่งเป็นหนึ่งในสถานศึกษาของโครงการ school improvement ที่มีความสำเร็จในการปรับปรุงโรงเรียนเป็นอย่างดีเยี่ยมในด้านภาวะผู้นำปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนแห่งนี้ประสบผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงคือภาวะผู้นำที่เข้มแข็งของครูใหญ่ (strong leadership) การพัฒนาบุคลากร (staff development) การสร้างทีมงานและภาวะผู้นำครู (team-building and teacher leadership)

งานวิจัยได้กล่าวถึงภาวะผู้นำครูไว้ว่า เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษา ให้ประสบความสำเร็จซึ่งผู้วิจัยเชื่อว่าภาวะผู้นำครูจะมีอิทธิพลต่อบรรยากาศสถานศึกษาและ ประสิทธิภาพของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาภาวะผู้นำครู ตามแนวคิดของ Harris and Lambert (2003) ที่กล่าวไว้ว่าภาวะผู้นำครูมี 4 องค์ประกอบได้แก่ พัฒนาการในวัยผู้ใหญ่ (Adult development) การเสวนา (Dialogue) ความร่วมมือร่วมพลัง (Collaboration) และการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change) ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษารายละเอียด ในแต่ละประเด็นเพิ่มเติมดังต่อไปนี้

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่ามีนักวิชาการได้กล่าวถึง องค์ประกอบที่บ่งบอก ถึงความร่วมมือร่วมพลังมีหลากหลายองค์ประกอบแตกต่างกันตามแนวคิดของนักการศึกษานักวิจัย ต่างๆ ได้แก่ จอห์น (Jones. 1991) กล่าวว่าตัวบ่งชี้ที่บ่งบอกความร่วมมือร่วมพลังได้แก่ 1) การมี อำนาจควบคุมร่วมกัน 2) การเคารพในขอบเขตของการปฏิบัติงานที่กระจายออกไปและที่นำมา เชื่อมต่อกัน 3) การเอาใจใส่ในธุระเรื่องราวต่างๆร่วมกัน และ 4) การมีเป้าหมายร่วมกันต่อมา เกรแฮมและไรท์ (Graham and Wright. 1999)

ศึกษาวิจัยสรุปได้ว่าความร่วมมือร่วมพลังหมายถึงการทำงานร่วมกันการมีส่วนร่วมใน กิจกรรมการวางแผนการแบ่งปันการบรรลุเป้าหมายของกิจกรรมประกอบด้วยการวางแผน (planning) การแบ่งปัน (sharing) และการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (goal achieving activities) ส่วน Welch and Tulbert (2000) ทำการวิจัยพบว่าความร่วมมือร่วมพลังมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การประนีประนอมเพื่อให้เกิดการเคารพความคิดใหม่และการเปลี่ยนแปลง 2) การสื่อสารที่ประกอบด้วยการฟังและการเสนอความคิดความรู้สึก 3) การแก้ปัญหาที่ระบุดความ ต้องการจำเป็นการระดมสมองและการประเมินการปรับสิ่งที่ได้เพื่อใช้ในการสร้างแผนปฏิบัติการ และ 4) การพัฒนาแผนปฏิบัติการและประเมินการปฏิบัติการและ Sandiego Stage University's college of Education (2003) ได้เสนอว่าองค์ประกอบความร่วมมือร่วมพลังมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมช่วยเหลือแบ่งปัน (contribution) เป็นการค้นหาและรวบรวมสารสนเทศ การแบ่งปัน ข้อมูลข่าวสารและการตรงต่อเวลา 2) การรับผิดชอบ (Taking Responsibility) เป็นการปฏิบัติตาม บทบาทหน้าที่ที่ได้รับมีส่วนร่วมในการประชุมและ 3) การมองเห็นคุณค่าความเห็นของผู้อื่น (Valuing other's viewpoints) เป็นการฟังความเห็นของสมาชิกคนอื่นการร่วมมือกับสมาชิกในทีม และการตัดสินใจด้วยความยุติธรรม

กล่าวว่าภาวะผู้นำครูเป็นที่ยอมรับว่ามีความสำคัญในรูปแบบของ “ ตัวแทนการ เปลี่ยนแปลง (Change Agency) คำว่าตัวแทน (Agency) เป็นที่รู้จักกันดีในวรรณกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาสถานศึกษาและหมายถึงบุคคลต่างๆ หรือกลุ่มของบุคคลต่างๆ ซึ่งเป็นผู้ที่มีภาระหน้าที่

ในการรับผิดชอบต่อการนำการเปลี่ยนแปลงในระดับสถานศึกษาครูที่มีภาวะผู้นำ คือ ครูที่ปฏิบัติงานเสมือนผู้อำนวยการความสะอาดผู้ประสานงานหรือพี่เลี้ยงในฐานะของบุคคลที่มีความสำคัญต่อการดำเนินการพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ แดทโนว์ (Datnow et. al. 2003 : 955) อธิบายว่าการพัฒนาสถานศึกษาให้สำเร็จเปรียบเสมือนปฏิกิริยาลูกโซ่ (chain reaction) ของความเร่งด่วนพลังความสามารถผู้เป็นตัวแทนและพลังที่มากขึ้นการทำงานของบุคลากรที่นำไปสู่ความสามารถในการพัฒนาสถานศึกษาต้องการทั้งพลังทั้งภายในและภายนอกสำหรับการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาแท้จริงแล้วภาวะผู้นำครูเป็นแนวคิดทั่วไปคือการเตรียมสภาพความพร้อมสำหรับการพัฒนาสถานศึกษา สมายลิ, เวสเล (Smylie. 1995 : 133 , Wasley. 1991 : 49) แนวคิดที่สำคัญของการปฏิบัติงานซึ่งมุ่งเน้นไปที่บทบาทของครูที่ควรทบทวนนิยามใหม่ให้ครอบคลุมถึงความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการเข้าไปเกี่ยวข้องในกระบวนการต่างๆ ของการเปลี่ยนแปลงแบบประชาธิปไตยดังที่ แลมเบท (Lambert. 2003 : 409) ได้กล่าวว่ามีมุมมองภาวะผู้นำครูได้ขยายกว้างออกไปจากเดิมโดยอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ต่างๆชุมชนแห่งการเรียนรู้และเป้าประสงค์โดยเฉพาะที่สำคัญยิ่งคือภาวะผู้นำครูเป็นมากกว่าความกระตือรือร้นรายบุคคลแต่ภาวะผู้นำครูเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการรวมพลังกันเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขึ้นเช่นเดียวกับ

เรโนลด์ส และคณะ (Reynolds et. al. 1996 : 354) ตั้งเกตุว่าการพัฒนาสถานศึกษาจะดำเนินการได้ดีที่สุดเมื่อการปฏิบัติงานมีความชัดเจนและมุ่งเน้นการพัฒนาที่เชื่อมโยงการทำงานบนเงื่อนไขภายในพร้อมกันภายในสถานศึกษา

จะเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรในบริบทของภาวะผู้นำครูเป็นการให้ความสนใจตระหนักถึงความสำคัญของในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่โรงเรียนเผชิญอยู่รวมทั้งกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้เห็นความสำคัญและร่วมมือกันเพื่อพัฒนาสถานศึกษาซึ่งต้องเริ่มเปลี่ยนแปลงจากภายในจิตใจออกมาสู่การกระทำเพื่อการเปลี่ยนแปลงซึ่ง คอทเตอร์ และ โคเฮน (Kotter and Cohen ; อ้างถึงใน ฉูดดา โชติสรยุทธ. 2546) กล่าวว่าคนเราจะเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ตัวเองทำอยู่ก็ต่อเมื่อได้รับข้อเท็จจริงที่มีอิทธิพลต่ออารมณ์และความรู้สึกของตน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลง“ความรู้สึก” ของคนในองค์กรคั้งนั้นมนุษย์จะเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ตนเองทำอยู่เพราะได้รับทราบการวิเคราะห์ที่เปลี่ยนความคิดของตนได้และการได้รับรู้ถึงสภาวะความเป็นจริงแต่ที่สำคัญกว่านั้นก็คือการมีอารมณ์ร่วมรวมทั้งมีแนวคิดว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็นองค์กรของรัฐหรือเอกชนก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ 8 ขั้นตอน (The Eight Stage Change Process) ที่หลายองค์กรนำไปใช้แล้วประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนดังนี้

- 1) การสร้างความรู้สึกว่าต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วน
- 2) สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 3) กำหนดวิสัยทัศน์ที่ง่ายชัดเจนน่าศรัทธาและกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง
- 4) สื่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นั้นแก่คนในองค์กรด้วยการใช้ภาษาที่ง่ายใช้หลายๆช่องทางจนคนเริ่มยอมรับวิสัยทัศน์และเริ่มเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย
- 5) ให้อำนาจที่เปลี่ยนแปลงด้วยการขจัดอุปสรรคที่ขัดขวางทำให้วิสัยทัศน์กลายเป็นจริง
- 6) สร้างชัยชนะระยะสั้นๆ เพื่อสร้างแรงเหวี่ยงให้เกิดขึ้น
- 7) สร้างแรงเหวี่ยงนั้นเอาไว้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง
- 8) รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่ด้วยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมใหม่

สรุปได้ว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรหมายถึงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรที่แสดงออกถึงทัศนคติที่คิดการเข้าใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรและร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและบรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำครู

การพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จเป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) นั้นบุคลากรครูในทุกระดับเป็นผู้ที่มีบทบาทอันยิ่งใหญ่ต่อความรับผิดชอบ (Responsibility) และต่อภาวะผู้นำในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Harris and Moijs. 2003 : 266) ภาวะผู้นำครูกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ถูกกล่าวถึงอย่างกว้างขวางในการประชุมของสมาพันธ์ทางการศึกษาหรือนโยบายทางการศึกษาของรัฐ แมกซ์เกอร์ และคณะ (Mccay et. al. 2001 ; cited in Nussbaum-Beach. 2007 : 658) นอกจากนี้ โรแลนด์ (Roland. 2001 ; cited in Nussbaum-Beach. 2007 : 426) ซึ่งเป็นผู้สนับสนุนภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาอย่างแข็งขันกล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำครูไว้ว่าภาวะผู้นำครูเป็นส่วนประกอบที่จำเป็นและสำคัญที่สุดต่อสุขภาพของสถานศึกษา (health of school) อาทิ เช่น จัดหาเอกสารตำราและวัสดุการเรียนการสอนการพัฒนาหลักสูตรการกำหนดมาตรฐานด้านพฤติกรรมนักเรียนการตัดสินใจให้นักเรียนเข้าเรียนห้องเรียนพิเศษการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาครูการกำหนด

ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพต้องมีทักษะภาวะผู้นำที่สามารถบูรณาการองค์ประกอบต่างๆด้านมนุษย์ (Soft human elements) เข้ากับองค์ประกอบต่างๆ ด้านภารกิจงาน (Hard business actions) โจเนอร์ (Joiner. 1987 ; อ้างถึงใน สุเทพพงศ์ ศรีวัฒน์. 2549ก)

เช่น แก้วศ (2549) ได้กล่าวถึง การส่งเสริมให้ครูมีภาวะผู้นำว่าการที่ครูออกไปยืนหน้าชั้นและตั้งสอนเด็กทั้งห้องยังไม่ถือว่ามีภาวะผู้นำภาวะผู้นำครู หมายถึง ครูนำครูอื่นๆ ด้วยกันซึ่งอาจจะหมายถึง การนำคณะครูทั้งโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นงานวิชาการหรืองานนอกอื่นๆ การเป็นผู้นำในเรื่องที่เป็นส่วนรวม

ทั้งโรงเรียนครูจะแสดงภาวะผู้นำพร้อมๆ กันไปกับความรับผิดชอบ ซึ่งจะทำให้ครูต้องรับฟังความคิดเห็นของครูคนอื่นๆ และการกระทำใดๆ อย่างยุติธรรม และให้ความร่วมมือต่อส่วนรวมอย่างเต็มที่ตามผลการวิจัยที่พบว่ายิ่งครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากเพียงไร ความสามารถในการผลิต (productivity) ความพอใจในงาน (job satisfaction) และการทุ่มเทให้องค์กร (organization commitment) บทบาทของครูผู้นำเป็นส่วนสำคัญหนึ่งของการสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการสำรวจและพยายามหาแนวคิดใหม่แล้วนำเสนอวิเคราะห์วิจารณ์และให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ การพัฒนาด้านการสอนและการเรียนรู้จะสัมฤทธิ์ผลความร่วมมือเป็นหัวใจของภาวะผู้นำครู การนำครูเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงที่ต้องดำเนินการอย่างร่วมมือกันภาวะผู้นำครูที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ฮาร์ริส และ แลมเบท (Harris and Lambert. 2003 : 97)

แบส (Blase and Blase. 1997 : 250) ได้กล่าวถึงการพัฒนาครูเพื่อให้ความเชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำในการอำนวยความสะดวกมากขึ้นและเกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนอย่างจริงจังนั้นผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาครู โดยให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนา

กลิกแมน (Glickman et. al. 1998 : 68 - 75) ได้เสนอโปรแกรมการพัฒนาครูในระดับบูรณาการที่ให้ความสำคัญกับการฝึกปฏิบัติและภาวะผู้นำประกอบด้วยเรื่องต่างๆ คือ 1) ด้านทักษะการสอนทั่วไป 2) รูปแบบการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ การใช้หลักความคิดรวบยอดแผนที่ความคิดรวบยอด และ 3) การฝึกปฏิบัติและภาวะผู้นำ

ชายแมน (Chrisman. 2005 : 16 - 20) กล่าวว่าภาวะผู้นำครูที่แข็งแกร่งปรากฏเด่นชัดในสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จความสามารถทางภาวะผู้นำของครูสามารถพัฒนาได้ภายใต้เงื่อนไข ดังนี้ การกำหนดการเรียนการสอน ครูมีส่วนร่วมในการวิจัยในชั้นเรียน (action research) ครูได้พัฒนาโครงสร้างทางภาวะผู้นำภายในตัวอย่าง

ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จยังช่วยกำหนดการตัดสินใจใช้นโยบายต่างๆ การตัดสินใจนี้ได้แก่โครงการเข้าไปแทรกแซง (Intervention) นักเรียนการสร้างกลุ่มการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งแบ่งตามทักษะต้องปรับปรุงของนักเรียนแต่ละคนการนำมาตรฐานระบบการตัดเกรดใหม่ไปใช้และให้ความสนใจกับกลยุทธ์การสอนใหม่ๆ เช่น การสอนที่มีการเสวนาต่อเนื่องระหว่างครูกับนักเรียน (Reciprocal teaching) ซึ่งครูเป็นผู้ดำเนินการด้วยตนเองเพื่อว่าโครงการจะได้ดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง มีการสังเกตการณ์การใช้ครูในโครงการต่างๆ และเมื่อ

ถามถึงการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นครูในสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงสำเร็จได้โดยที่ครูเป็นผู้ริเริ่มปฏิบัติในด้านการเรียนการสอนภาวะผู้นำของครูจะมีความเข้มแข็งมั่นคงขึ้นในสถานศึกษา

มาร์ซาโน, พิกเคอริ และ พอลแลค (Marzano, Pickering, and Pollack. 2001 ; อ้างถึงใน Chrisman. 2005 : 27 - 42) มุ่งเน้นถึงความเข้มงวดในการสอนด้วยการถามคำถามที่นักเรียนได้วิเคราะห์สังเคราะห์และประเมินค่าแนวคิดใหม่ๆ ครูเชื่อว่าการเน้นหนักด้านวิธีการสอนทำให้การทำงานเป็นหมู่คณะเข้มแข็งขึ้นครูในสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จจะใช้เวลา 1- 4 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เมื่อเกิดปัญหาจากการสอนแนวคิดของการประชุมแผนงานอย่างไม่เป็นทางการทุกสัปดาห์คือครูจะแลกเปลี่ยนข้อมูลการประเมินนักเรียนผลวิเคราะห์งานของนักเรียนและตรวจสอบความคืบหน้าของการสอนในชั้นเรียนให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership) ภาวะผู้นำผู้บริหาร (Principal Leadership) โปรแกรมและการปฏิบัติต่างๆ (Programs & Practices) ภาวะผู้นำหน่วยงานต้นสังกัด (District Office Leadership) การดำรงไว้ซึ่งความสำเร็จของสถานศึกษาไม่มีใครปฏิเสธความจริงว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวแปรสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำสถานศึกษา (School leadership) แต่มีตัวแปรใหม่ที่ผู้คนต่างให้ความสำคัญและตระหนักว่าครูต้องมีภาวะผู้นำและสนับสนุนการพัฒนาสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศอังกฤษสามารถเห็นตัวอย่างที่ชัดเจนของแนวคิดใหม่ที่กล่าวถึงครูคือ ผู้นำในสถานศึกษา เดย์ และฮาร์ริส (Day and Harris. 2003 : 316) อย่างไรก็ตามแนวคิดที่ว่าครูคือ ผู้นำ (teacher as leader) ไม่ใช่แนวคิดใหม่ในสหรัฐอเมริกาและแคนาดาคำว่า ครู คือ ผู้นำเป็นที่รู้จักกันอย่างกว้างขวางและได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำสถานศึกษาซึ่งแลมเบิร์ต (Lambert. 1998 : 654) ได้เน้นย้ำความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำครูและความร่วมมือร่วมพลังของครู (Collaboration) ในสถานศึกษารวมทั้งการพัฒนาสถานศึกษาและระดับของความชำนาญทางการศึกษา

ดังนั้นการทำให้ภาวะผู้นำครูมีความคงทนผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้นำของผู้นำ (Leaders of leaders) พยายามพัฒนาความสัมพันธ์ของความเชื่อใจกับคณะครูและกระตุ้นส่งเสริมภาวะผู้นำและความเป็นอิสระในโรงเรียนอยู่ตลอดเวลาผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำครู ซึ่งจำเป็นต้องกระตุ้นให้ครูเป็นผู้นำช่วยให้ครูได้พัฒนาทักษะภาวะผู้นำมองโลกในแง่ดีมีทักษะในการวิจารณ์และการให้ข้อมูลย้อนกลับผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องสร้างโอกาสให้ครูได้นำได้สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพยกย่องนวัตกรรมและความเป็นครูเชี่ยวชาญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นครูของครู (Teachers of teachers) ในขณะที่กำลังสร้างความสามารถทางด้านภาวะผู้นำให้แก่ครูถึงแม้ว่าภาวะผู้นำครูจะเป็นคุณลักษณะที่เห็นได้

ชัดเจนที่สุดของสถานศึกษาที่มีความสามารถด้านภาวะผู้นำสูง อย่างไรก็ตามผู้บริหารสถานศึกษาก็ยังเป็นกุญแจสำคัญในกระบวนการพัฒนาสถานศึกษา ฮาร์ริส และ แลมเบท (Harris and Lambert. 2003 : 7) สอดคล้องกับรุ่ง แก้วแดง (2545) ที่กล่าวว่าในด้านการบริหารงานบุคคลนั้น ถ้าหากผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถค้นพบศักยภาพของครูแต่ละคนได้แล้วก็จะมองครูแต่ละคนเหมือนกันหรืออยู่ในระดับเดียวกันหมดแต่ถ้าสังเกตถึงความถนัดและความสนใจของครูแต่ละคนก็จะทำให้สามารถหาครูที่มีความสามารถเหมาะสมกับงานแต่ละอย่างได้ครบไค้ตามหากยังไม่สามารถค้นพบความถนัดของครูก็เท่ากับว่าได้ทำลายศักยภาพของครูเหล่านั้นไปสิ่งสำคัญที่สุดคือความเข้าใจถึงศักยภาพของครูแล้วปรับทุกอย่างให้เข้ากับศักยภาพของครูโดยไม่ต้องสนใจว่าครูโรงเรียนหรือกระทรวงจะเป็นอย่างไรแต่ทำอย่างไรให้ครูทุกคนมีศักยภาพอย่างเต็มที่และการที่ครูจะเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับสมองความถนัดครูบางคนนั้นเป็นอัจฉริยะและพร้อมที่จะเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำหากได้มีการส่งเสริมสนับสนุนในอนาคตเราก็จะได้ครูที่เป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำทำงานในสถานศึกษามากขึ้น

การพัฒนาภาวะผู้นำครูนอกจากจะพัฒนาได้จากการเรียนรู้และการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรครูในสถานศึกษาแล้วยังสามารถเริ่มการพัฒนาได้ตั้งแต่ขณะที่เป็นนักศึกษาวิชาชีพครู ดังที่ แคทเซนเมเยอร์ (Katzenmeyer and Moller. 2001 : 49) กล่าวว่าการพัฒนาภาวะผู้นำครูควรเริ่มในโปรแกรมการศึกษาวิชาชีพครู (Preservice program) ในมหาวิทยาลัยโครงสร้างของหลักสูตรและการฝึกประสบการณ์ภาคสนามควรมุ่งเน้นถึงความรับผิดชอบของครูที่นำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาควรกระตุ้นและส่งเสริมให้นักศึกษาได้เริ่มปฏิบัติงานในวิชาชีพครูไปพร้อมๆ กับการแสดงบทบาทด้านภาวะผู้นำครูตั้งแต่เข้าสู่วิชาชีพครู นอกจากนี้ควรมีการจัดกิจกรรมที่ให้นักศึกษาวิชาชีพครูได้เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำครูอย่างน้อย 1 ครั้งในการศึกษาระดับปริญญาตรีจากการศึกษาภาวะผู้นำครูพบว่ายังมีหลักฐานเชิงประจักษ์เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำครูและประสิทธิผลของครูดั่งกรณีศึกษาประสิทธิผลของครู The Gatsby Teacher Effectiveness Study ซึ่งพบว่าภาวะผู้นำครูและประสิทธิผลของครูมีความสัมพันธ์กัน มิวส์ และ เรย์โนลด์ (Muijs and Reynolds. 2000) ในขณะที่ ฮาร์กรีฟส์ (Hargreaves. 1994 : 6) ได้กล่าวว่าประสิทธิภาพในการทำงานของครูจะเพิ่มขึ้นเมื่อครูได้รับการสนับสนุนจากครูคนอื่นๆ และได้ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานสอดคล้องกับ ฮอบกินส์ (Hopkins et. al. 1994) สรุปว่าสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จได้โดยการสร้างบรรยากาศความร่วมมือรวมพลัง ซึ่งกระตุ้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องการพัฒนาวิชาชีพ การสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ปัญหาตลอดจนเมื่อครูได้แบ่งปันการปฏิบัติที่ดี และเรียนรู้ด้วยกันซึ่งจะช่วยเพิ่มคุณภาพการสอนของครูให้มากขึ้น (Lieberman et. al. 2000) และ

ยังช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานของครูช่วยพัฒนาพฤติกรรมการทำงานไปถึงมีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้นในขณะที่เดียวกันก็เป็นการพัฒนาในวิชาชีพของตนเอง โอแวนดู , แคทเซนเมเยอร์ และ มอลเลอร์ (Ovando. 1996 ; Katzenmeyer and Moller. 2001) เช่นเดียวกับ ซิมไล (Smylie. 1995 : 3-7) กล่าวอย่างชัดเจนว่าภาวะผู้นำครูสามารถพัฒนาประสิทธิผลของครูในวิถีทางต่างๆ การมุ่งเน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและความเป็นเลิศด้านการสอนสามารถพัฒนาคุณภาพของครู ซึ่งเน้นการแพร่กระจายการทำงานที่ดีไปสู่เพื่อนร่วมงานและนำไปสู่การเพิ่มความเชี่ยวชาญให้แก่ครูในสถานศึกษาอย่างทั่วถึงความเชี่ยวชาญและความมั่นใจที่เพิ่มขึ้นของครูทำให้ครูมีความรับผิดชอบมากขึ้นช่วยทำให้ครูกล้าคิดค้นนวัตกรรมต่างๆและกล้าเสี่ยงในการนำมาใช้ในสถานศึกษาซึ่งจะส่งผลทางบวกโดยตรงต่อประสิทธิผลของครู

นอกจากนี้กระบวนการต่างๆ ทางภาวะผู้นำในบริบทของภาวะผู้นำครูยังมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาวิชาชีพซึ่งการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องจะส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันของครูและความสัมพันธ์กับนักเรียนรวมถึงส่งผลต่อการพัฒนาอาชีพของผู้ประกอบวิชาชีพในสถานศึกษาทุกคนมีประโยชน์ต่อการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา (Harris and Muijs. 2005)

บทบาทภาวะผู้นำครู

Harris and Lambert (2003 : 655) กล่าวว่า ในทางตรงข้ามกับความติดดั้งเดิมของภาวะผู้นำนั้นภาวะผู้นำครูคือลักษณะในรูปแบบของภาวะผู้นำแบบร่วมมือซึ่งครูพัฒนาทักษะเชี่ยวชาญจากการปฏิบัติงานต่างๆ ร่วมกันเช่นครูอาจทำงานด้วยกันในการจัดกิจกรรมที่เน้นยุทธศาสตร์การอ่านออกเขียนได้หรือคณะครูที่ร่วมกันเตรียมวัสดุอุปกรณ์หรือจัดเตรียมแหล่งความรู้ใหม่สำหรับประเด็นความรู้ใหม่ๆ ดังนั้นภาวะผู้นำครูจึงเป็นการรวมขอบข่ายหลักๆ ของบทบาทภาวะผู้นำไว้ 3 ด้านได้แก่

1. ภาวะผู้นำต่อครูคนอื่นๆ โดยการฝึก (Coaching) การแนะนำ (Mentoring) การนำในการทำงานกลุ่มเป็นพี่เลี้ยงของครูใหม่หรือครูที่มีประสบการณ์น้อย
2. ภาวะผู้นำด้านการปฏิบัติการในภาระหน้าที่ที่เป็นศูนย์กลางสู่การปรับปรุงการเรียนรู้และการสอนให้ดีขึ้นเป็นผู้นำของทีมพัฒนาสถานศึกษา
3. ภาวะผู้นำด้านวิธีการสอนโดยการพัฒนาและการออกแบบรูปแบบการสอนที่มีประสิทธิภาพสามารถเป็นนักพัฒนาหลักสูตรและนักวิจัยเชิงปฏิบัติการที่เชื่อมโยงไปสู่ห้องเรียน

นอกจากนี้ยังมีผู้ให้คำนิยามมิติของบทบาทภาวะผู้นำครูไว้อย่างหลากหลายดังเช่น การอยู่ภายใต้การดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Undertaking action research) (Ash and Persal. 2000) การริเริ่มการจับคู่กันสังเกตการณ์ห้องเรียน (Instigating peer classroom observation)

(Little. 2000) และการมีส่วนร่วมในการสร้างวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือในสถานศึกษา

(Lieberman et. al. 2000)

แฮร์ริส และ แลมเบิร์ต (Harris and Lambert. 2003) กล่าวว่าภาวะผู้นำครูเป็นการให้ความสนใจเป็นอันดับแรกต่อการพัฒนาการเรียนรู้ที่มีคุณภาพสูงและการสอนในสถานศึกษามุ่งเน้นไปที่การปรับการเรียนรู้และรูปแบบของภาวะผู้นำที่อยู่บนหลักการของการพัฒนาและความก้าวหน้าของการร่วมมือกันทำงานอย่างมืออาชีพภาวะผู้นำครูไม่ใช่บทบาทที่เป็นทางการไม่ใช่เซตของหน้าที่การงานหรือความรับผิดชอบภาวะผู้นำเป็นมากกว่ารูปแบบของการปฏิบัติงานที่ครูได้รับพลังอำนาจนำไปสู่การพัฒนาซึ่งส่งผลทางตรงต่อคุณภาพของการสอนและการเรียนรู้ครูสามารถนำได้ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน แคทแซนเมเยอร์ และมอลเลอร์ (Katzenmeyer and Moller. 2001) กล่าวว่าในขณะที่การเรียนรู้ขึ้นอยู่กับคุณภาพของครูอยู่เสมอตั้งแต่แรกเริ่มจนจบการศึกษาแสดงให้เห็นว่าคุณภาพของภาวะผู้นำครูเป็นสิ่งสำคัญต่อนักเรียนแรงจูงใจของครูและคุณภาพการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียน ฟูลแลน (Fullan. 2001 ; Segiovanni. 1995) เมื่อครูมีบทบาทภาวะผู้นำก็จะมีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถในการเปลี่ยนแปลงห้องเรียนและมีผลกระทบทางบวกต่อผลการเรียนรู้ของผู้เรียนยกตัวอย่างเช่นคณะครูโรงเรียนไฮฟิลด์ (Highfields School) ได้ร่วมกันตัดสินใจในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนซึ่งเป็นผู้นำด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานที่เป็นแนวทางใหม่นั้นส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของการสอนและการเรียนรู้ดังนั้นภาวะผู้นำครูจึงเป็นทั้งการนำการเรียนรู้และการนำผู้เรียนมิตีสำคัญของภาวะผู้นำครูตามแนวคิดของ Harris and Lambert (2003) มี 2 มิตีคือมิตีที่เน้นไปที่ผลของการเรียนรู้ที่ดีขึ้นจากการพัฒนางานและมิตีที่เน้นความสำคัญไปที่กิจกรรมความร่วมมือทางวิชาชีพ

สุเทพพงศ์ ศรีวัฒน์ (2549ก) กล่าวว่าในอดีตบทบาทของครูในฐานะผู้ใช้ภาวะผู้นำนั้นกล่าวได้ว่ายังอยู่ในขอบเขตที่จำกัดเช่นการเป็นหัวหน้าหมวดวิชาและส่วนมากมักเป็นหัวหน้างานทางด้านธุรการต่างๆซึ่งมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพมากกว่าการได้ใช้บทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการอย่างไรก็ตามเมื่อมีการปฏิรูปการศึกษาและการปรับหรือโครงสร้าง (restructuring) มีการบริหารที่กำหนดให้ครูต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับการดำเนินการทางการศึกษากว้างขวางมากยิ่งขึ้นบทบาทของครูที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำครู (Teacher leadership) จึงชัดเจนขึ้น เช่น บทบาทเป็นพี่เลี้ยง (mentors) ให้กับครูใหม่บทบาทผู้นำการพัฒนาหลักสูตร (Curriculum developers) บทบาทผู้นำทีมงาน (team leaders) และผู้ให้การพัฒนาแก่บุคลากรต่างๆ (Staff development providers) ภาวะผู้นำครูดังกล่าวมีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องกำหนดให้ครูมีภาวะผู้นำสูงขึ้นเพียงพอที่จะดำเนินการในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพด้านต่างๆ

ของสถานศึกษาโรงเรียน (Wasley. 1991 ; อ้างถึงใน สุเทพพงศ์ ศรีวัฒน์. 2549ก) โดยให้บทบาทผู้นำที่เกี่ยวข้องกับครูในด้านกระบวนการตัดสินใจ (decision-making process) และด้านกระบวนการพัฒนาครูเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Nickse. 1977 ; อ้างถึงในสุเทพพงศ์ ศรีวัฒน์. 2549ก) ได้ทำการศึกษาครูในประเด็นที่เกี่ยวกับเหตุผลที่ต้องระบุให้ครูมีบทบาทในฐานะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Teacher as change agents) และการสนับสนุนให้ครูมีบทบาทภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นมาจากความเชื่อและเหตุผลสำคัญ 4 ประการ คือ 1) มีความสนใจต่อภาระหน้าที่ 2) มีความรู้สึกร่วมต่อสิ่งที่เคยปฏิบัติมาด้วยกันกับเพื่อนร่วมวิชาชีพ (sense of history) 3) มีความรู้ความเข้าใจต่อชุมชนของตนเป็นอย่างดี และ 4) สามารถที่จะนำการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติ (implement change)

แม้ว่าเหตุผลดังกล่าวจะมีน้ำหนักมากพอที่จะส่งเสริมบทบาทของครูให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงก็ตามแต่จากการสังเกตบทบาทจริงด้านภาวะผู้นำของครูกลุ่มดังกล่าวพบว่า ครูส่วนใหญ่ยังมีได้มองตนเองว่าเป็นผู้นำได้อย่างไร (Bellon and Beaudry. 1992 ; Wasley. 1991 ; อ้างถึงใน สุเทพพงศ์ ศรีวัฒน์. 2549ก) จากการสังเคราะห์งานวิจัยทางผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา (leaders of educational change) ช่วยให้พบข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำครู (Teacher leadership) ในแง่คุณลักษณะส่วนบุคคลว่าคล้ายคลึงกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พบอยู่ในองค์กรวิชาชีพอื่นๆ ซึ่งมีคุณลักษณะที่สำคัญ 6 ประการ (สุเทพพงศ์ ศรีวัฒน์. 2549ก) ดังนี้ 1) ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ 2) มีความเชื่อว่าโรงเรียนมีไว้เพื่อเป็นสถานที่เรียนรู้ 3) ต้องให้คุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ 4) ต้องมีทักษะที่ดีของการเป็น “นักสื่อสารและนักฟัง” ที่มีประสิทธิผล 5) ต้องแสดงพฤติกรรมเชิงรุก และ 6) ต้องกล้าที่จะเสี่ยง

นโยบายการประเมินครูผู้สอนตามสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การประเมินสมรรถนะครูรายบุคคล เป็นส่วนหนึ่งของโครงการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ (Upgrading Teacher Qualification through the whole system : UTQ) โดยความเชื่อของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ว่า ระบบบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีฐานข้อมูล เพื่อการบริหารอย่างเพียงพอตอบสนองต่อการตัดสินใจ และกำหนดนโยบาย โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องมีฐานข้อมูลหลักของครู ในเชิงลึกเป็นรายบุคคลอย่างสมบูรณ์เป็นปัจจุบัน เพื่อเป็นข้อมูลในเชิงบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งระบบ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีฐานข้อมูลหลักที่เป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคลในระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ประสานเครือข่ายทางวิชาการ กลุ่มเครือข่ายสถาบันอุดมศึกษา และสถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์

และเทคโนโลยี (สสวท.) ได้ร่วมมือกันสร้างเครื่องมือในการใช้ประเมินสมรรถนะของครูและผู้บริหารสถานศึกษา เครื่องมือประเมินแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ เครื่องมือประเมินสมรรถนะหลักและประจำสายงานและแบบประเมินความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานตามตำแหน่งเพื่อยกระดับคุณภาพสถานศึกษาให้สูงขึ้น

การประเมินครูผู้สอนตามสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้แบบประเมินสมรรถนะครูผู้สอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. แบบประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานฉบับนี้สำหรับให้ครูผู้สอนทำการประเมินสภาพ การปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อนครูผู้สอน และผู้บริหารสถานศึกษา ร่วมประเมินตามสภาพความเป็นจริง เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในแต่ละคน โดยจะมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้รับรองผลการประเมินอีกครั้งหนึ่ง

2. แบบประเมินสมรรถนะฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับครูผู้สอน

ตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะของครูผู้สอน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ และสมรรถนะประจำสายงาน 6 สมรรถนะ

3. ให้ผู้ประเมินอ่านรายการคำถามในแต่ละสมรรถนะให้ดีกว่าก่อนที่จะทำการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน

4. วิธีการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ให้ท่านทำเครื่องหมายลงในช่องสภาพการปฏิบัติงานในแต่ละรายการคำถามของแต่ละสมรรถนะตามสภาพความเป็นจริง แนวทางการประเมินการให้คะแนนและการแปลผลการประเมินสมรรถนะครู

การประเมินตามแนวทางนี้ใช้แบบประเมินสมรรถนะสำหรับครูผู้สอนทำการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามสภาพจริง เพื่อจะได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของครูผู้สอน และนำผลการประเมิน ไปใช้ในการกำหนดกรอบการพัฒนาสมรรถนะครูให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อการพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษา และวิชาชีพ ผู้ใช้แบบประเมินสมรรถนะครู ดังนี้

1. ครูผู้สอน : ประเมินตนเอง

2. เพื่อนครูผู้สอนในสถานศึกษาเดียวกัน : ประเมินครูผู้สอน

3. ผู้บริหารสถานศึกษา : ประเมินครูผู้สอน

การให้คะแนนการประเมินสมรรถนะครู

การให้คะแนนในแต่ละข้อรายการจะมีระดับคุณภาพของสภาพการปฏิบัติงาน 5 ระดับ ได้แก่ ปฏิบัติน้อยที่สุด ปฏิบัติน้อย ปฏิบัติปานกลาง ปฏิบัติมาก และปฏิบัติมากที่สุด โดยกำหนด

ค่าคะแนนเป็น 1, 2, 3, 4 และ 5 ตามลำดับ

การตัดสินผลในแต่ละสมรรถนะ ให้ทำการคำนวณหาคะแนนเฉลี่ยรายสมรรถนะ และ ทั้งฉบับของครูเป็นรายบุคคล โดยนับจำนวนความถี่ของระดับการปฏิบัติ แล้วนำจำนวนความถี่ที่ได้นับได้ทั้งหมดมาคำนวณหาคะแนนรวม โดยการนำจำนวนความถี่ในแต่ละระดับการปฏิบัติมาคูณคะแนนในแต่ละระดับคุณภาพการปฏิบัติงาน ดังนี้ คือ ปฏิบัติน้อยที่สุดคูณด้วย 1 ปฏิบัติน้อยคูณด้วย 2 ปฏิบัติปานกลางคูณด้วย 3 ปฏิบัติมากคูณด้วย 4 และปฏิบัติมากที่สุดคูณด้วย 5 แล้วนำคะแนนมารวมกัน จากนั้นนำคะแนนรวมที่ได้คำนวณหาคะแนนเฉลี่ย

การแปลผลการประเมินสมรรถนะครู เป็นการนำคะแนนเฉลี่ยมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลผลที่กำหนดไว้ โดยกำหนดเกณฑ์จากผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ทั้งหมด ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย	ระดับคุณภาพ
มากกว่า ค่าเฉลี่ยรวม + S.D. รวม	ดี
ระหว่าง ค่าเฉลี่ยรวม \pm S.D. รวม	พอใช้
น้อยกว่า ค่าเฉลี่ยรวม - S.D. รวม	ปรับปรุง

การให้คะแนนและแปลผลการประเมินสมรรถนะ

ค่าคะแนนเฉลี่ย	ระดับคุณภาพ
4.01 – 5.00	สูง
3.01 – 4.00	ปานกลาง
ตั้งแต่ 3.00 ลงมา	ควรปรับปรุง

การนำเสนอผลการประเมินสมรรถนะครู

การนำเสนอผลการประเมินให้นำคะแนนเฉลี่ยและระดับคุณภาพในแต่ละสมรรถนะมากรอกลงในแบบสรุปผลการประเมินสมรรถนะของครูผู้สอนในคอนท้ายของแบบประเมิน แล้วจึงรายงานผลการประเมินให้ผู้บริหารหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะครูต่อไป

สรุปผล

สมรรถนะระดับคุณภาพดี	จำนวน	สมรรถนะ
สมรรถนะระดับคุณภาพพอใช้	จำนวน	สมรรถนะ
สมรรถนะระดับคุณภาพปรับปรุง	จำนวน	สมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะครู

กรอบความคิดการประเมินสมรรถนะครู

การประเมินสมรรถนะครูที่พัฒนาขึ้นในครั้งนี้ มีกรอบความคิดมาจากแนวคิดของ McClelland นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard ที่อธิบายไว้ว่า “สมรรถนะเป็นคุณลักษณะของบุคคลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Other Characteristics) และเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่นๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลาย ซึ่งเกิดจากแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) อุปนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social role) ที่แตกต่างกันทำให้แสดงพฤติกรรมการทำงานที่ต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ภาครัฐ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน โดยส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วนราชการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Standard for Success) เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อความสำเร็จของส่วนราชการ

การกำหนดกรอบการประเมินสมรรถนะครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการกำหนดความต้องการการพัฒนาสมรรถนะของครู และการประชุมเชิงปฏิบัติการสร้างแบบทดสอบเพื่อประเมินสมรรถนะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามโครงการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ: กิจกรรมจัดระบบพัฒนาครูเชิงคุณภาพเพื่อการพัฒนาครูรายบุคคล ซึ่งคณะทำงานประกอบด้วย ผู้บริหาร โรงเรียน ศึกษานิเทศก์ นักวิชาการ ศึกษา ผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้ร่วมกันพิจารณาและกำหนดสมรรถนะครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวิเคราะห์สังเคราะห์สมรรถนะครู ประกอบด้วย เจตคติ ค่านิยม ความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามภารกิจงานในสถานศึกษา จากแบบประเมินสมรรถนะและมาตรฐานของครูผู้สอน ที่หน่วยงานต่างๆ ได้จัดทำไว้ ได้แก่ แบบประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน (สมรรถนะ)

เพื่อให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีและเลื่อนวิทยฐานะ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) มาตรฐานวิชาชีพครู ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา รูปแบบสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สค.บศ.) นอกจากนี้ยังศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการสังเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ

- 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน
- 1.2 การบริการที่ดี
- 1.3 การพัฒนาตนเอง
- 1.4 การทำงานเป็นทีม
- 1.5 จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู

2. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ

- 2.1 การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้
- 2.2 การพัฒนาผู้เรียน
- 2.3 การบริหารจัดการชั้นเรียน
- 2.4 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน
- 2.5 ภาวะผู้นำครู
- 2.6 การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้

3. รายละเอียดและคำอธิบายสมรรถนะครู

สมรรถนะครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ใช้ในการประเมินครั้งนี้ ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะและสมรรถนะประจำสายงาน 6 สมรรถนะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competency)

สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Working Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพและผลงานอย่างต่อเนื่อง

ตัวบ่งชี้

1.1 ความสามารถในการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การวิเคราะห์ สังเคราะห์
ภารกิจงาน

รายการพฤติกรรม

1. วิเคราะห์ภารกิจงานเพื่อวางแผนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
2. กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานทุกภาคเรียน
3. กำหนดแผนการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นขั้นตอน

ตัวบ่งชี้

1.2 ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์

รายการพฤติกรรม

1. ใฝ่เรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้
2. ริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้
3. แสวงหาความรู้ที่เกี่ยวกับวิชาชีพใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาตนเอง

ตัวบ่งชี้

1.3 ความสามารถในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน

รายการพฤติกรรม

1. ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง

ตัวบ่งชี้

1.4 ความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้
งานประสบความสำเร็จ

รายการพฤติกรรม

1. ใช้ผลการประเมินการปฏิบัติงานมาปรับปรุง/พัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น
2. พัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และ

ชุมชน

สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความเต็มใจในการ
ให้บริการ และการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความ
ต้องการของผู้รับบริการ

ตัวบ่งชี้

2.1 ความตั้งใจและเต็มใจในการให้บริการ

รายการพฤติกรรม

1. ทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อประโยชน์ส่วนรวมเมื่อมีโอกาส
2. เต็มใจ ภาคภูมิใจ และมีความสุขในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ

ตัวบ่งชี้

2.2 การปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพ

รายการพฤติกรรม

1. ศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ และนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุง
2. ปรับปรุงและพัฒนาระบบการให้บริการให้มีประสิทธิภาพ

สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาตนเอง (Self-Development) หมายถึง การศึกษาค้นคว้า หาความรู้ ติดตามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ มีการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนางาน

ตัวบ่งชี้

3.1 การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้ใหม่ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ

รายการพฤติกรรม

1. ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ มุ่งมั่นและแสวงหาโอกาสพัฒนาตนเองด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา การศึกษาดูงาน การค้นคว้า ด้วยตนเอง

ตัวบ่งชี้

3.2 การสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ

รายการพฤติกรรม

1. รวบรวม สังเคราะห์ข้อมูล ความรู้ จัดเป็นหมวดหมู่ และปรับปรุงให้ทันสมัย
2. สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ องค์กรและวิชาชีพ

ตัวบ่งชี้

3.3 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสร้างเครือข่าย

รายการพฤติกรรม

1. แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นเพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนางาน
2. ให้คำปรึกษา แนะนำ นิเทศ และถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ทางวิชาชีพ

แก่ผู้อื่น

3. มีการขยายผลโดยสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

สมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม (Team Work) หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือทีมงาน แสดงบทบาท การเป็นผู้นำหรือผู้ตาม ได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อสร้างและดำรงสัมพันธภาพ ของสมาชิก ตลอดจนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ตัวบ่งชี้

4.1 การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน

รายการพฤติกรรม

1. สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
2. ทำงานร่วมกับผู้อื่นตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
3. ช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงานเพื่อสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน

ตัวบ่งชี้

4.2 การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน

รายการพฤติกรรม

1. ให้เกียรติ ยกย่องชมเชย ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานในโอกาสที่เหมาะสม

ตัวบ่งชี้

4.3 การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย

รายการพฤติกรรม

1. มีทักษะในการทำงานร่วมกับบุคคล/กลุ่มบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้ง ภายในและภายนอกสถานศึกษา และในสถานการณ์ต่างๆ

ตัวบ่งชี้

4.4 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม

รายการพฤติกรรม

1. แสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างเหมาะสมตาม

โอกาส

ตัวบ่งชี้

4.5 การเข้าไปมีส่วนร่วมร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตาม

เป้าหมาย

รายการพฤติกรรม

1. แลกเปลี่ยน/รับฟังความคิดเห็นและประสบการณ์ภายในทีมงาน
2. แลกเปลี่ยนเรียนรู้/รับฟังความคิดเห็นและประสบการณ์ระหว่างเครือข่ายและทีมงาน
3. ร่วมกับเพื่อนร่วมงานในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา

สมรรถนะที่ 5 จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู (Teacher's Ethics and Integrity) หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน และสังคม เพื่อสร้างความศรัทธาในวิชาชีพครู

ตัวบ่งชี้

1. ความรักและศรัทธา ในวิชาชีพ

รายการพฤติกรรม

1. สนับสนุน และเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาจรรยาบรรณวิชาชีพ
2. เสียสละ อุทิศตนเพื่อประโยชน์ต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ
3. ยกย่อง ชื่นชมบุคคลที่ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ
4. ยึดมั่นในอุดมการณ์ของวิชาชีพ ปกป้องเกียรติและศักดิ์ศรีของวิชาชีพ

ตัวบ่งชี้

2. มีวินัย และความรับผิดชอบในวิชาชีพ

รายการพฤติกรรม

1. ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ตรงต่อเวลา วางแผนการใช้จ่าย และใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด
2. ปฏิบัติตนตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร
3. ปฏิบัติตนตามบทบาทหน้าที่ และมุ่งมั่นพัฒนาการประกอบวิชาชีพให้ก้าวหน้า
4. ยอมรับผลอันเกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง และหาแนวทางแก้ไขปัญหา

อุปสรรค

ตัวบ่งชี้

3. การดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม

รายการพฤติกรรม

1. ปฏิบัติตน/ดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้เหมาะสมกับ

สถานะของตน

2. รักษาสิทธิประโยชน์ของตนเอง และไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น
3. เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือ และไม่เบียดเบียนผู้อื่น

ตัวบ่งชี้

4. การประพฤติปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี

รายการพฤติกรรม

1. ปฏิบัติตนได้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ และสถานการณ์
2. มีความเป็นกัลยาณมิตรต่อผู้เรียน เพื่อนร่วมงาน และผู้รับบริการ
3. ปฏิบัติตนตามหลักการครองตน ครองคน ครองงาน เพื่อให้การปฏิบัติงาน

บรรลุผลสำเร็จ

4. เป็นแบบอย่างที่ดีในการส่งเสริมผู้อื่นให้ปฏิบัติตามหลักจริยธรรม

จรรยาบรรณวิชาชีพครู และพัฒนาจนเป็นที่ยอมรับ

สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)

สมรรถนะที่ 1 การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ (Curriculum and Learning Management) หมายถึง ความสามารถในการสร้างและพัฒนาหลักสูตร การออกแบบการเรียนรู้ อย่างสอดคล้องและเป็นระบบ จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้และพัฒนาสื่อนวัตกรรม เทคโนโลยี และการวัด ประเมินผล การเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพและเกิด ประสิทธิภาพผลสูงสุด

ตัวบ่งชี้

1. การสร้างและพัฒนาหลักสูตร

รายการพฤติกรรม

1. สร้าง/พัฒนาหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง และท้องถิ่น
2. ประเมินการใช้หลักสูตรและนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร

ตัวบ่งชี้

2. ความรู้ ความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้

รายการพฤติกรรม

1. กำหนดผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เน้นการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประยุกต์ ริเริ่ม เหมาะสม กับสาระการเรียนรู้ ความแตกต่างและธรรมชาติของผู้เรียนเป็นรายบุคคล

2. ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้อย่างหลากหลายเหมาะสมสอดคล้องกับวัย และความต้องการของผู้เรียน และชุมชน
3. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการออกแบบการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมและการประเมินผลการเรียนรู้
4. จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ โดยบูรณาการอย่างสอดคล้อง เชื่อมโยงกัน
5. มีการนำผลการออกแบบการเรียนรู้ไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ และปรับใช้ตามสถานการณ์ อย่างเหมาะสมและเกิดผลกับผู้เรียนตามที่คาดหวัง
6. ประเมินผลการออกแบบการเรียนรู้เพื่อนำไปใช้ปรับปรุง/พัฒนา

ตัวบ่งชี้

3. การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

รายการพฤติกรรม

1. จัดทำฐานข้อมูลเพื่อออกแบบการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. ใช้รูปแบบ/เทคนิควิธีการสอนอย่างหลากหลายเพื่อให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มตาม

ศักยภาพ

3. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ปลูกฝัง/ส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์และสมรรถนะของผู้เรียน
4. ใช้หลักจิตวิทยาในการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีความสุข และพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ
5. ใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชนในการจัดการเรียนรู้
6. พัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่าง โรงเรียนกับผู้ปกครอง และชุมชน

ตัวบ่งชี้

4. การใช้และพัฒนาสื่อ นวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้

รายการพฤติกรรม

1. ใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้อย่างหลากหลาย เหมาะสมกับเนื้อหาและกิจกรรมการเรียนรู้
2. สืบค้นข้อมูลผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้
3. ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการผลิตสื่อ/นวัตกรรมที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้

ตัวบ่งชี้

5. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้

รายการพฤติกรรม

1. ออกแบบวิธีการวัดและประเมินผลอย่างหลากหลาย เหมาะสมกับเนื้อหา กิจกรรม การเรียนรู้ และผู้เรียน
2. สร้างและนำเครื่องมือวัดและประเมินผลไปใช้อย่างถูกต้องเหมาะสม
3. วัดและประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริง
4. นำผลการประเมินการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้

สมรรถนะที่ 2 การพัฒนาผู้เรียน (Student Development) หมายถึง ความสามารถในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม การพัฒนาทักษะชีวิต สุขภาพกาย และสุขภาพจิต ความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทย การจัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ

ตัวบ่งชี้

2.1 การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมให้แก่ผู้เรียน

รายการพฤติกรรม

1. สอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมแก่ผู้เรียนในการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียน
2. จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมโดยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนกิจกรรม
3. จัดทำโครงการ/กิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ผู้เรียน

ตัวบ่งชี้

2.2 การพัฒนาทักษะชีวิต และสุขภาพกาย และสุขภาพจิตผู้เรียน

รายการพฤติกรรม

1. จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนด้านการดูแลตนเอง มีทักษะในการเรียนรู้การทำงาน การอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

ตัวบ่งชี้

2.3 การปลูกฝังความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทยให้กับผู้เรียน

รายการพฤติกรรม

1. สอดแทรกความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทย ให้แก่ผู้เรียน

2. จัดทำโครงการ/กิจกรรมส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความ
เป็นไทย

ตัวบ่งชี้

2.4 การจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

รายการพฤติกรรม

1. ให้ผู้เรียน คณะครูผู้สอน และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในดูแลช่วยเหลือนักเรียน
2. นำข้อมูลนักเรียน ไปใช้ช่วยเหลือ/พัฒนาผู้เรียนทั้งด้านการเรียนรู้และปรับ
รายบุคคล พฤติกรรม เป็นรายบุคคล
3. จัดกิจกรรมเพื่อป้องกันแก้ไขปัญหา และส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนให้แก่ นักเรียน
อย่างทั่วถึง
4. ส่งเสริมให้ผู้เรียนปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมกับค่านิยมที่พึงงาม
5. ดูแล ช่วยเหลือ ผู้เรียนทุกคนอย่างทั่วถึง ทันการณ

สมรรถนะที่ 3 การบริหารจัดการชั้นเรียน (Classroom Management) หมายถึง การจัด
บรรยากาศการเรียนรู้ การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและเอกสารประจำชั้นเรียน/ประจำวิชา การกำกับ
ดูแลชั้นเรียนรายชั้น/รายวิชา เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีความสุข และความปลอดภัยของผู้เรียน

ตัวบ่งชี้

1. จัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ความสุขและความปลอดภัยของผู้เรียน

รายการพฤติกรรม

1. จัดสภาพแวดล้อมภายในห้องเรียน และภายนอกห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้
2. ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับผู้เรียน และผู้เรียนกับผู้เรียน
3. ตรวจสอบสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องเรียนให้พร้อมใช้และปลอดภัยอยู่เสมอ

ตัวบ่งชี้

2. จัดทำข้อมูลสารสนเทศและเอกสารประจำชั้นเรียน/ประจำวิชา

รายการพฤติกรรม

1. จัดทำข้อมูลสารสนเทศของนักเรียนเป็นรายบุคคลและเอกสารประจำชั้นเรียน
อย่างถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน
2. นำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนได้เต็มตามศักยภาพ

ตัวบ่งชี้

3. กำกับดูแลชั้นเรียนรายชั้น/รายวิชา

รายการพฤติกรรม

1. ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎ กติกา ข้อตกลงในชั้นเรียน
2. แก้ปัญหา/พัฒนานักเรียนด้านระเบียบวินัยโดยการสร้างวินัยเชิงบวกในชั้นเรียน
3. ประเมินการกำกับดูแลชั้นเรียน และนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุง

และพัฒนา

สมรรถนะที่ 4 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน (Analysis & Synthesis & Classroom Research) หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจ แยกประเด็นเป็นส่วนย่อย รวบรวม ประมวลหาข้อสรุปอย่างมีระบบและนำไปใช้ในการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์องค์กรหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหา เพื่อพัฒนางานอย่างเป็นระบบ

ตัวบ่งชี้

1. การวิเคราะห์

รายการพฤติกรรม

1. สำรวจปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนเพื่อวางแผนการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน
2. วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนเพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหาระบุสภาพปัจจุบัน
3. มีการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย อุปสรรคและ โอกาสความสำเร็จของการวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน

ตัวบ่งชี้

2. การสังเคราะห์

รายการพฤติกรรม

1. รวบรวม จำแนกและจัดกลุ่มของสภาพปัญหาของผู้เรียน แนวคิดทฤษฎีและวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อสะดวกต่อการนำไปใช้
2. มีการประมวลผลหรือสรุปข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาในชั้นเรียน โดยใช้ข้อมูลรอบด้าน

ตัวบ่งชี้

3. การวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน

รายการพฤติกรรม

1. จัดทำแผนการวิจัย และดำเนินกระบวนการวิจัย อย่างเป็นระบบตามแผน
ดำเนินการวิจัยที่กำหนดไว้

2. ตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของผลการวิจัยอย่างเป็นระบบ

3. มีการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในกรณีศึกษาอื่นๆ ที่มีบริบทของปัญหาที่

คล้ายคลึงกัน

สมรรถนะที่ 5 ภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership) หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรม
ของครูที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ส่วนบุคคล และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน โดยปราศจากการใช้อิทธิพลของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อให้เกิด
พลังแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ

ตัวบ่งชี้

1. วุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult Development)

รายการพฤติกรรม

1. พิจารณาทบทวน ประเมินตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกต่อผู้เรียนและ
ผู้อื่น และ มีความรับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวม

2. เห็นคุณค่า ให้ความสำคัญในความคิดเห็นหรือผลงาน และ ให้เกียรติแก่ผู้อื่น

3. กระตุนใจ ปรับเปลี่ยนความคิดและการกระทำของผู้อื่น ให้มีความผูกพันและ
มุ่งมั่นต่อ เป้าหมายในการทำงานร่วมกัน

ตัวบ่งชี้

2. การสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue)

รายการพฤติกรรม

1. มีปฏิสัมพันธ์ในการสนทนา มีบทบาท และมีส่วนร่วมในการสนทนาอย่าง
สร้างสรรค์กับผู้อื่น โดยมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ของผู้เรียนและการพัฒนาวิชาชีพ

2. มีทักษะการฟัง การพูด และการตั้งคำถาม เปิดใจกว้าง ยืดหยุ่น ยอมรับทัศนะที่
หลากหลาย ของผู้อื่น เพื่อเป็นแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน

3. สืบเสาะข้อมูล ความรู้ทางวิชาชีพใหม่ๆ ที่สร้างความท้าทายในการสนทนาอย่าง
สร้างสรรค์ กับผู้อื่น

ตัวบ่งชี้

3. การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agency)

รายการพฤติกรรม

1. ให้ความสนใจต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เป็นปัจจุบัน โดยมีการวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์ซึ่ง เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของโรงเรียนร่วมกับผู้อื่น
2. ริเริ่มการปฏิบัติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนานวัตกรรม
3. กระตุ้นผู้อื่นให้มีการเรียนรู้และความร่วมมือในวงกว้างเพื่อพัฒนาผู้เรียนสถานศึกษา และวิชาชีพ
4. ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ระบบ/ขั้นตอนที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้

ตัวบ่งชี้

4. การปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective Practice)

รายการพฤติกรรม

1. พิจารณาไตร่ตรองความสอดคล้องระหว่างการเรียนรู้ของนักเรียน และการจัดการเรียนรู้
2. สนับสนุนความคิดริเริ่มซึ่งเกิดจากการพิจารณาไตร่ตรองของเพื่อนร่วมงาน และมีส่วนร่วม ในการพัฒนานวัตกรรมต่างๆ
3. ใช้เทคนิควิธีการหลากหลายในการตรวจสอบ ประเมินการปฏิบัติงานของตนเอง และ ผลการดำเนินงานสถานศึกษา

ตัวบ่งชี้

5. การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for improving pupil achievement)

รายการพฤติกรรม

1. กำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ที่ทำทหายความสามารถของตนเองตามสภาพจริง และปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้
2. ให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นรอบด้านของผู้เรียนต่อผู้ปกครองและผู้เรียนอย่างเป็นระบบ
3. ยอมรับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับความคาดหวังด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนจากผู้ปกครอง
4. ปรับเปลี่ยนบทบาทและการปฏิบัติงานของตนเองให้เอื้อต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน

5. ตรวจสอบข้อมูลการประเมินผู้เรียนอย่างรอบด้าน รวมไปถึงผลการวิจัย หรือองค์ความรู้ต่างๆ และนำไปใช้ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนอย่างเป็นระบบ

สมรรถนะที่ 6 การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ (Relationship & Collaborative – Building for Learning Management) หมายถึง การประสานความร่วมมือ สร้างความสัมพันธ์ที่ดี และเครือข่ายกับผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

ตัวบ่งชี้

1. การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้

รายการพฤติกรรม

1. กำหนดแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และความร่วมมือกับชุมชน
2. ประสานให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา
3. ให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน
4. จัดกิจกรรมที่เสริมสร้าง ความสัมพันธ์และความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อการจัดการเรียนรู้

ตัวบ่งชี้

2. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการจัดการเรียนรู้

รายการพฤติกรรม

1. สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐและ เอกชน เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

จากการศึกษาเอกสารตามกรอบความคิดของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและนักการศึกษา นักวิจัย ผู้วิจัยได้นำลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำครูที่เป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการ ดังนี้ 1) วุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult development) 2) การสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (dialogue) 3) การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (change agency) 4) การปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (reflective practice) และ 5) การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (concern for improving pupil achievement)

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำครู

ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำครู ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสาร และงานวิจัย มีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

เสาวนิต เสนานนท์ (2550 : 2) ได้กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กลยุทธ์ มาตรการ กระบวนการกิจกรรมทั้งปวงที่ใช้พัฒนาการบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์ ศักยภาพและทักษะที่จะบริหารจัดการและนำองค์กรในยุคการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพในการพัฒนาภาวะผู้นำต้องดำเนินการเป็นกระบวนการต่อเนื่องและมีแบบแผน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้บริหารในเชิงความรู้ ทักษะ คำนวณความสามารถ ลักษณะและวิธีการทำงานและการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน

McCuailey et.al. (1998 : 4-8) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การเสริมสมรรถนะบุคคลให้มีประสิทธิภาพในบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำในการผลักดันให้กลุ่มสามารถทำงานโดยความร่วมมือเพื่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีคุณค่า หลักการสำคัญ 3 ประการของการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ ประการแรก การพัฒนาภาวะผู้นำเริ่มจาก การพัฒนาภายในตัวบุคคลนั้น ประการที่สอง การพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ มีความหลากหลายทั้งในบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำ ประการสุดท้าย อยู่ในพื้นฐานความเชื่อที่ว่าผู้นำสามารถพัฒนาได้และมีความยืดหยุ่นเหมาะสมแต่ละบุคคล

การพัฒนาภาวะผู้นำครูในปัจจุบันภายใต้โครงสร้างการบริหารจัดการของโรงเรียน โดยมีฝ่ายบริหารมีบทบาทในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูมีบทบาทในการเป็นผู้นำ บทบาทของครูโรงเรียนต้องบรรจุไว้ในแผนพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งให้ครูเกิดการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพตนเอง ซึ่งหลักการพัฒนามี 2 ประเด็น 1. แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำครู 2. ศึกษาและวิจัยภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาในบริบทการจัดการศึกษาไทย (อุษาวดี จันทรสนธิ. 2554 : 27)

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำครู

ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดจากนักวิชาการ ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรฐานวิชาชีพ และในการนำเสนอในงานวิจัยนี้เป็นวิธีการพัฒนา แต่มีนักวิชาการได้บัญญัติคำที่แตกต่างจากที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น เช่น รูปแบบ Modle และแนวทาง เป็นคำที่มีความหมายเหมือนกัน ผู้วิจัยได้ศึกษาการพัฒนาจากนักวิชาการและเอกสารที่เกี่ยวข้องตามลำดับต่อไปนี้

อรุณ รักธรรม (2541 : 196 -234) ใช้คำว่า วิธี (Method) และเทคนิค (Technique) ในความหมายเดียวกัน หมายถึง เครื่องมือในการควบคุมและพัฒนาโปรแกรมโดยจะต้องให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา ผู้เข้ารับการอบรม ผู้ให้การอบรม เวลา และงบประมาณ วิธีการพัฒนาแบ่งได้ ดังนี้

1. พัฒนาเป็นรายบุคคล

1.1 การศึกษาที่บ้าน เป็นการศึกษาด้วยตนเองของบุคคล โดยมหาวิทยาลัยหรือ

หน่วยงานฝึกอบรมอาจเสนอรายวิชาที่สามารถศึกษาด้วยตนเองให้ผู้อบรมสามารถนำกลับไปศึกษาที่บ้านและอาจสนับสนุนให้มีโอกาสในการค้นคว้าจากห้องสมุดเพิ่มเติมก็ได้

1.2 การสอนงาน เป็นวิธีการช่วยผู้เรียนให้พัฒนาตนเองในการเรียนรู้ทักษะใหม่

1.3 การฝึกวิธีทำงาน เป็นการฝึกอบรมที่มีลักษณะคล้ายกับการสอนงานแต่เน้นที่ความเร่งด่วนให้สามารถทำงานได้ในเวลาอันรวดเร็ว เน้นทักษะการเคลื่อนไหวในการปฏิบัติงานประจำ

1.4 การเรียนรู้จากโปรแกรมสำเร็จรูป เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองรูปแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพสูง

1.5 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน เป็นวิธีการพัฒนาบุคคลให้สามารถทำงานได้มากกว่า 1 งาน โดยให้ย้ายจากฝ่ายหนึ่งไปยังฝ่ายหนึ่งจนกว่าจะเหมาะสมแต่ในภาครัฐอาจทำได้ยาก

2. การพัฒนาเป็นกลุ่ม ทักดำเนินการกับกลุ่มบุคคล มีวิธีการ ดังนี้

2.1 การบรรยาย เป็นวิธีการดั้งเดิมนิยมใช้กันมากมีประโยชน์ คือ ประหยัดเวลาเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารที่ตรงตามเนื้อหาของรายวิชา

2.2 การประชุมอภิปราย จัดโดยมุ่งให้ผู้ร่วมประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสพการณ์ซึ่งกันและกัน

2.3 การอภิปรายปัญหา คล้ายกับการประชุมอภิปรายแต่เน้นที่ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง

2.4 การประชุมปฏิบัติ เป็นการประชุมเพื่ออภิปรายปัญหาหรือประเด็นที่น่าสนใจ เฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งแต่ต้องมีการเตรียมการอย่างรอบคอบ

2.5 การอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม บางครั้งเรียกว่า การฝึกอบรมแบบรู้เรา รู้เขา มีวัตถุประสงค์

2.6 การแสดงบทบาทสมมติ เป็นการทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมาโดยเปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อนแล้วนำไปเป็นประเด็น

2.7 กรณีศึกษา เป็นการให้รายละเอียดของสถานการณ์จริง

2.8 กระบวนการเหตุการณ์ เป็นวิธีที่ให้ผู้เรียนได้รับคำบอกกล่าวสั้นๆ ถึง เหตุการณ์หรือปัญหาในการทำงาน วิทยากรใช้เหตุการณ์ดังกล่าวในการตั้งคำถาม กระบวนการเหตุการณ์ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ เหตุการณ์ การหาความจริงโดยการตั้งคำถาม การกำหนดประเด็นเมื่อได้ความจริงแล้วก็ทำการวิเคราะห์ประเด็นต่างๆ การตัดสินใจแต่ละคนตัดสินใจเองโดยระบุว่าจะทำหรือไม่ทำอะไรเพราะเหตุใด การประเมินจะเป็นการเปรียบเทียบการตัดสินใจว่าวิธีการแก้ปัญหา นั้นๆ ดีจริงหรือไม่ เป็นต้น

2.9 การระดมสมอง เป็นการฝึกให้คิดอย่างสร้างสรรค์ต่อปัญหาใดๆ

2.10 เกมการบริหาร เป็นการสร้างสถานการณ์จำลองจากสถานการณ์จริง

บรยองค์ โดจินดา (2543 : 235-240) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำนั้น ผู้นำจะต้องรู้จักตนเอง โดยจะต้องรู้ว่าตนเองมีปัญหาอะไร หรือเป็นผู้นำแบบใด การรู้จักตนเองนั้นอาจทำได้ โดยการสำรวจตนเอง หรือประเมิน โดยผู้อื่นและวิธีการสร้างแกนนำภาวะผู้นำให้ตนเอง (The core of personal leadership) จะต้องพิจารณาถึงการมีความตระหนักรู้ตนเอง (Self-awareness) มีมโนธรรม (Conscience) มีเจตจำนงอิสระแน่นอน (Independent will) และการมีจินตนาการสร้างสรรค์ (Creative imagination) เป็นการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำในเชิงของทักษะการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบที่เป็นกระบวนการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific approach) โดยเริ่มด้วยปัญหาการตั้งสมมุติฐาน การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ การสรุปผล การวิเคราะห์ การอภิปรายผล และเสนอแนวทางปรับปรุงและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปพัฒนา

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 276-281) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ มีดังนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง (Leadership development through self-awareness) การรับรู้หรือการรู้จัก (Awareness) เป็นการหยั่งลึก หรือเข้าใจข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง
2. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างวินัยในตนเอง (Leadership development through self – discipline) การสร้างวินัยในตนเอง (Discipline)
3. การพัฒนาด้วยการให้การศึกษา ประสบการณ์ และให้การแนะนำ จากผู้มีอาวุโสกว่า (Development through development experience and mentoring) การพัฒนาภาวะผู้นำมักเกิดขึ้นกับปัจจัยอื่น มากกว่าการรับรู้ด้วยตนเองหรือด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง
4. การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ในทันที
5. ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง ประสบการณ์การทำงานในอดีต ที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปเชื่อว่าสิ่งต่างๆ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2545 : 91- 92) กล่าวถึง แนวทางหรือวิธีการที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 5 วิธี ดังนี้

1. การศึกษา วิธีการแรกในการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การได้รับการศึกษาอย่างเป็นทางการ มีหลักสูตรและระยะเวลากำหนดไว้ชัดเจน เช่น การศึกษาในหลักสูตรการบริหารการศึกษา ในระดับปริญญาโทและระดับปริญญาเอก ทั้งภายในและต่างประเทศ

2. การฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กร
วิธีการในการฝึกอบรมมีหลายแบบ เช่น การแสดงบทบาท (Role playing) เกมการบริหาร
(Management games) หรือสถานการณ์จำลอง (Simulations) เป็นต้น การฝึกอบรมเป็นการพัฒนา
ความรู้และทักษะเฉพาะอย่างของการเป็นผู้นำ

3. การสร้างประสบการณ์ การสร้างประสบการณ์เป็นการเรียนรู้จากการทำงาน
การมีโอกาทำงานที่ท้าทายมากย่อมมีโอกาการเรียนรู้มาก งานที่ท้าทายจะกระตุ้นให้บุคคลมี
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาตนเองเพื่อทำงานให้สำเร็จ

4. การเรียนรู้จากคนอื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่น ทั้งคนภายในและ
คนภายนอกองค์กร การเรียนรู้จากบุคคลภายนอกองค์กรเป็นการสังเกตและวิเคราะห์พฤติกรรม
ของผู้นำของบุคคลที่สามารถถือเป็นตัวแบบของบทบาท (Role model) ได้สำหรับบุคคลภายใน
องค์กรนั้นสามารถเรียนรู้

5. การเรียนรู้จากตนเอง การเรียนรู้จากความล้มเหลวหรือความสำเร็จของตนเองเป็น
วิธีการพัฒนาผู้นำที่ดีอีกวิธีหนึ่ง โดยเฉพาะการเรียนรู้จากความผิดพลาดของตนเอง โดยยึดหลัก
“ผิดเป็นครู” บทเรียนจากความผิดพลาดของตนเองทำให้ทราบจุดอ่อนหรือข้อจำกัดของตนเอง
แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

คณัฏ เทียนพูน (2545 : 20) อธิบายการพัฒนาบุคคลไว้ ดังนี้

1. การจัดหลักสูตรในกิจการ (In-house training) เป็นการฝึกอบรมในชั้นเรียนมี
ลักษณะการออกแบบหลักสูตรที่มุ่งตอบสนองหรือแก้ปัญหาของหน่วยงานตามความจำเป็นที่
วิเคราะห์ได้ ซึ่งอาจจะเป็นเพราะพนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจ ขาดทักษะ หรือมีทัศนคติที่ไม่
เหมาะสม มีลักษณะเป็นรูปแบบหลักสูตร เช่น การปฐมนิเทศ การพัฒนาหัวหน้า และภาวะผู้นำ

2. การสอนแนะนำงาน (Coaching) เป็นรูปแบบการพัฒนาพนักงานที่เน้นการ
ฝึกอบรมหรือการสอนตัวต่อตัวมากกว่า โดยหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สอนซึ่งเป็นการสอนที่
ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

2.1 การฝึกในขณะปฏิบัติงาน (On-the job training) เป็นลักษณะการฝึกอบรมอีก
รูปแบบหนึ่ง ที่มุ่งให้เกิดการเรียนรู้ในสถานการณ์จริงของการปฏิบัติงาน โดยที่กำหนดขอบเขต
เนื้อหาและระยะเวลาที่จะฝึกเพื่อเรียนรู้งาน

2.2 การใช้คู่มือในการปฏิบัติงาน (Job manual) เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการ
ปฏิบัติงานตามขั้นตอนการทำงานที่กำหนดว่างานในแต่ละขั้นตอนจะอย่างไร ใช้ความรู้
อะไรบ้างที่จะทำงานได้ และมีเอกสารประกอบหรือมีแบบฟอร์มเช่นใด

3. การพัฒนาตนเอง (Self-development) เป็นรูปแบบที่พนักงานแต่ละคนต้องกำหนดวิธีการเรียนรู้หรือสร้างทักษะและประสบการณ์ด้วยตนเอง อาจเป็นการอ่านตำราการไปอบรมด้วยค่าใช้จ่ายของตนเอง การแลกเปลี่ยนสนทนากับผู้ที่มีความรู้ ฯลฯ หรือองกรจัดสิ่งสนับสนุน เช่น อินเทอร์เน็ต ห้องสมุด วิทยุทัศน์ จดหมายข่าว และวารสารความรู้ภายใน

สมบูรณ์ ศิริสรหรือ (2547 : 136-140) กล่าวถึง การเลือกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องนอกเหนือ จากหลักการ แนวคิดทฤษฎีและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องแล้ว จำเป็นต้องคำนึงถึงความต้องการเข้ารับการพัฒนาคด้วยลักษณะของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ดีและเหมาะสมจะก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในผู้รับการพัฒนาจนทำให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำและพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้นำในตำแหน่งนั้นๆ เนื่องจากภาวะผู้นำ ไม่ได้มีมาแต่เกิดเพียงอย่างเดียว แต่สามารถเรียนรู้ฝึกฝนและพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดในผู้นำนั้นได้ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำมีความหลากหลายแตกต่างกันจากการสำรวจแนวคิด หลักการและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำจากนักวิชาการต่างๆ สามารถสรุปวิธีการพัฒนาได้ หลากหลายวิธี

1. กรณีศึกษา (Case study) คือ การใช้กรณีศึกษาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์และเสนอแนะอาจเป็นกรณีขององค์กรตนเองหรือผู้อื่นเพื่อช่วยให้เข้าใจภูมิหลังขององค์กรมากขึ้น อาจใช้ร่วมกับรูปแบบอื่นๆ ได้มากมาย

2. การฝึกประสาทสัมผัส (Sensitivity training/laboratory training) เป็นการฝึกอบรมด้านการฝึกประสาทสัมผัสความรู้สึกของบุคลากรจากการมีปฏิสัมพันธ์ อันจะมีผลกระทบต่อผู้อื่น คือ ฝึกหัดคนให้รู้หรือรู้เขาคือความรู้สึก หรือการแสดงออกของผู้อื่นเพื่อเข้าใจพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น

3. กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ (Group process) การฝึกหัดหรือจัดกลุ่มผู้อบรมให้ผู้เข้ารับการฝึกได้ทำกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ถึงพฤติกรรม ทักษะการเข้าใจคน วิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับคนที่ถูกต้องรวมถึงการเรียนรู้ปฏิริยาภายในกลุ่ม

4. กลุ่มซักถาม (Audience reaction group) การฝึกหัดหรือจัดกลุ่มผู้อบรมให้มีหน้าที่ซักถามประเด็นปัญหา ทำให้ต้องตั้งใจฟัง และฝึกหัดจับประเด็นการถามให้เกิดความสุภาพ กระทั่งซักถามที่คำถามคำตอบและสรุประหว่างที่วิทยากรบรรยายเพื่อรายงานต่อที่ประชุม ตอนท้ายรายการ เป็นการฝึกหัดการตั้งใจทำสมาธิในการฟัง การเรียนรู้ปฏิริยาภายในกลุ่ม การกระตุ้นให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลง

5. เกมการบริหาร (Management game) เป็นเทคนิคการพัฒนาฝ่ายการด้วยการแข่งขันกันศึกษาข้อมูล วิเคราะห์และตัดสินใจโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สร้างสถานการณ์เอง

6. การจัดทีมผู้ฟัง (Listening team) การจัดกลุ่มให้เป็นผู้ฟังในการสอน การอบรม และให้ทำหน้าที่จดบันทึก ผูกมัดการจับประเด็น บันทึก เรียบเรียงให้ได้ประเด็นเนื้อหาสำคัญของเรื่องและจัดทำบันทึกรายงาน (Report) ส่งหรือรายงานที่ประชุม

7. การชี้แจงปัญหาข้อใจ (Forum) เป็นการให้บริหารคนหนึ่งหรือสองคน พูดหรือชี้แจงเรื่องหนึ่งที่เป็นปัญหาจะใช้เมื่อเกิดความขัดแย้ง สงสัยหรือคิดเห็นไม่ตรงกัน เป็นการฝึกแก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้กับพนักงาน

8. ซินดิเคต (Syndicate) การประชุมเพื่อฝึกอบรมผู้บริหารให้สามารถไขปัญหาที่มีลักษณะเฉพาะตัวขององค์กร โดยมีการให้ความรู้โดยวิทยากร ที่ปฏิบัติร่วมกันแล้วแบ่งกลุ่มซินดิเคตเพื่อแก้ปัญหาในแต่ละเรื่องตามความสนใจของสมาชิกในกลุ่มซินดิเคตหนึ่งๆ ควรมีจำนวน 6-12 คน ภายหลังการประชุมเสร็จแล้วมีการประชุมร่วมเพื่อให้แต่ละกลุ่มได้รายงานผลการประชุมใหญ่เพื่อแก้ไขเพิ่มเติม ก่อนที่จะรวบรวมผลของทุกกลุ่ม และรับเป็นข้อเสนอของที่ประชุมทั้งหมด

9. การบรรยายหมู่หรือชุมชนปาฐกถา (Symposuim) คล้ายกับการอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายคนทุกคนพูดถึงเรื่องเดียวกัน แบ่งกันพูดคนละตอน ไม่มีการอภิปรายหัวข้อของคนอื่นๆ เหมือนว่าการอภิปรายเป็นคณะ

10. ทักษะศึกษา/ศึกษาดูงาน (Field trip/field study) เป็นการศึกษาดูงาน ณ สถานที่นอกเหนือการสอนปกติ เพื่อให้เห็นสถานการณ์ของการปฏิบัติงานจริง แล้วกลับมาบอกข้อสังเกต เขียนเป็นรายงาน

11. การทำโครงการจริง (Live project or group work) เป็นวิธีการคล้ายการทำแบบฝึกหัด

12. การทำแบบฝึกหัด (Exercise) เป็นการกำหนดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหาหรือทำการทดลองโดยการปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่ง

13. การเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติ (Action learning) เป็นการส่งเสริมให้ผู้บริหารได้ลงมือทำงานเต็มเวลาในแผนกอื่นและที่มีหลายฝ่ายเข้าร่วมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ประสบความสำเร็จ ได้เพิ่มทักษะการวางแผนวิเคราะห์ปัญหา

14. การเสนองาน/ถ่ายทอดแบบตัวต่อตัว (Coaching) ใช้ในกรณีที่ผู้บริหารเดิม เกษียณอายุ เลื่อนตำแหน่ง สามารถเรียนรู้จากผู้ทำงานในปัจจุบันแบบประกอบด้วยตัวต่อตัวหรือ การสอนงาน

15. การหมุนเวียนงาน (Job rotation) เป็นการจัดให้ฝ่ายบริหารมีประสบการณ์
กว้างขวางขึ้น เกิดการปรับปรุงด้วยมุมมองใหม่ของผู้เข้ามารับหน้าที่เกิดความร่วมมือและเข้าใจ

ปัญหาฝ่ายต่างๆ มากขึ้น

16. กิจกรรมนันทนาการเช่นกิจกรรม (Walk rally) ซึ่งดัดแปลงมาจากการทำ
กิจกรรมร่วมกันอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง อันเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการ
ทำงานร่วมกัน ฝึกการสังเกต จดจำ คิดปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่องรวมทั้งการสื่อสาร

17. บทบาทสมมุติ (Role playing) เป็นการพัฒนาฝ่ายบริหารให้ผู้เรียนรู้
แก้ปัญหาเฉพาะด้าน ฝึกความเป็นผู้นำ การวางแผน การมอบหมายงาน โดยแสดงบทบาทใน
สถานการณ์จริง

18. การบรรยาย (Lecture) เป็นลักษณะการสอน บอกเล่าทางวิชาการสื่อสาร
ทางเดียวเพื่อสร้างหรือเปลี่ยนแปลงความรู้ทัศนคติความเชื่อ เพื่อเกิดการยอมรับเรื่องราว หลักการ
ทฤษฎี

19. การประชุม ได้แก่ ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การประชุมโต๊ะ
กลม (Panel or round table) การประชุมระดับผู้บริหาร (Convention) เป็นการประชุมอบรม
การประชุมทางวิชาการ (Conference)

20. การเผชิญเหตุการณ์ (Incident method) เป็นวิธีการนำเอาปัญหาที่เกิด
ข้อเท็จจริงจากบุคคล สถานการณ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

21. การฝึกสั่งการ (In basket training) เป็นการฝึกบริหาร โดยการนำเรื่องจริง
ที่ผู้บริหารจะต้องสั่งการมาใส่ในแฟ้ม แล้วตัดสินใจเรื่องที่เป็นปัญหาต่างๆ

22. ร่วมกับสถาบันการศึกษา (Institute) ได้แก่ การส่งผู้บริหารเข้าร่วมประชุม
ทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาที่จัด ซึ่งมักเป็นการแนะนำความรู้ ทฤษฎีเทคนิค ผลงานวิจัยใหม่ๆ
หรือการส่งเข้าร่วมการศึกษาในโครงการที่จัดให้เป็นพิเศษเฉพาะตัวหรือทั้งองค์กร

23. การระดมความคิด (Brain storming) เป็นเทคนิคที่เปิด โอกาสให้ทุกคน
ในกลุ่มแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี ไม่คำนึงว่าจะถูกหรือผิด เป็นความคิดคำแนะนำอาจใช้พูดหรือ
เขียนลงกระดาษ ใช้เวลาตามความเหมาะสมแล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวทาง
ที่เหมาะสมและเป็นไปได้

24. E-learning เป็นรูปแบบการศึกษาที่เน้นการพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ
เป็นการเรียนในลักษณะใดก็ได้จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์

25. การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม (Program instruction) เป็นการสอนโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปที่เน้นให้ผู้เรียนสามารถเข้าใจเรียนรู้ด้วยตนเองของเครื่องมือหรือหนังสือ

(Programmed text book) ที่เตรียมบทเรียนคำถาม คำตอบ อธิบายใช้บทบทวนกลับไปกลับมาจนเกิดความเข้าใจ

26. การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer-Assisted Instruction : CAI) เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยบทเรียน CAI ถูกออกแบบให้ผู้เรียนคอมพิวเตอร์สามารถทำการโต้ตอบกับเครื่องคอมพิวเตอร์

27. การสัมภาษณ์ (Interviewing) เป็นเทคนิคที่จะให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดการเรียนรู้ มีข้อคิดทางประสบการณ์กับวิชาที่เรียนในห้องอบรม อาจมีการกำหนดให้แต่ละคนไปสัมภาษณ์ในหัวข้อที่กำหนดแล้วนำมาเสนอในชั้นสรุปรวบรวมเป็นเรื่องราวทั้งหมด

28. การสัมมนา (Seminar) เป็นการใช้สมาชิกช่วยกันระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา เสนอแนะแนวทางในการดำเนินงานในขอบข่ายเนื้อหาสาระที่กำหนด เป็นวิธีการที่ลดความรู้ติดต่อด้านการเรียนรู้เพราะทุกคนมีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมและมีการสื่อสารสองทาง

29. การสาธิต (Demonstration) แบ่งเป็น การสาธิตแบบแสดงผล (Result demonstration) การสาธิตวิธี (Method demonstration)

30. การเรียนรู้ทางไกล (Distance learning) เป็นการเรียนการสอนที่ผู้เรียนและผู้สอนอยู่ไกลกัน ใช้วิธีถ่ายทอดเนื้อหา สาระและประสบการณ์โดยอาศัยสื่อประสมหลายรูปแบบ ได้แก่ สื่อที่เป็นหนังสือ สื่อไปรษณีย์ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ วิทยุกระจายเสียง โทรทัศน์ การประชุมทางไกลด้วยภาพและเสียง (Video conference) อินเทอร์เน็ต ซึ่งช่วยให้ผู้เรียนที่อยู่ต่างสถานที่สามารถศึกษาหาความรู้ได้

31. การอภิปราย (Discussion) เป็นการจัดให้บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปพูดแสดงความคิดเห็นและมุมมองของตนต่อประเด็นที่เป็นปัญหาที่สนใจร่วมกันมีหลายรูปแบบ คือ การนำ การอภิปราย (Leading discussion) การอภิปรายกลุ่ม (Group discussion) การอภิปรายกลุ่มย่อย (Buzz group) การอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายคน (Panel discussion) การอภิปรายแบบปวงฉา-วิสัย (Colloquy)

32. กิจกรรมการพัฒนาจิต (Mind development activity) เป็นการฝึกปฏิบัติกิจกรรมที่มุ่งเน้นเสริมสร้างความมั่นคงทางอารมณ์และความพลังของจิตให้มีความสงบเยือกเย็น เช่นการฝึกนั่งสมาธิ (Meditation) เพื่อให้จิตเหมาะแก่การใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สภาพการณ์และปัญหาในการทำงานและการดำรงชีวิต

33. การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual development plan : IDP) เป็นการ
จัดทำแผนพัฒนาตนเองของผู้บริหารเพื่อให้สามารถวางแผนพัฒนาตนเองไว้ล่วงหน้าอย่างเป็น
ระบบและต่อเนื่อง

นอกจากการพัฒนาที่ผู้วิจัยได้นำเสนอข้างต้นแล้วนั้น ยังมีนักการศึกษาและนักวิชาการ
ได้นำเสนอ วิธี (Method) และเทคนิค (Technique) ในความหมายเดียวกัน คือ วิธีการพัฒนา ซึ่งได้
นำเสนอดังต่อไปนี้

ทรูเลฟ (Truelove. 1992 : 168-169) เสนอวิธีการพัฒนาไว้ 3 วิธี คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง
การเรียนรู้ตัวต่อตัว และการเรียนรู้แบบกลุ่ม โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Solo learning) ได้แก่ การฝึกปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย การ
ใช้บทเรียน โปรแกรม การทำโครงการเดี่ยว และการปฏิบัติซ้ำ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยการ
อบรม การใช้วีดิทัศน์แบบมีปฏิสัมพันธ์ และสถานการณ์จำลอง

2. การเรียนรู้ตัวต่อตัว (One-to-one-learning) ได้แก่ การฝึกหัดตามคำแนะนำ
การสอนงาน การให้คำปรึกษา การฝึกงาน การสาธิต การอ่านตามคำแนะนำ การติวเข้ม และ
สถานการณ์จำลอง

3. การเรียนรู้เป็นกลุ่ม (Group Learning) ได้แก่ การแสดงบทบาทสมมติ การสอน
กลุ่มย่อย การบรรยาย การเรียนจากบทเรียน การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การทำโครงการ
รายกลุ่ม การฝึกปฏิบัติ การฝึกทักษะเฉพาะด้าน การฝึกปฏิบัติรายกลุ่ม การศึกษากรณีตัวอย่างจาก
เอกสาร การศึกษากรณีตัวอย่างจากสถานการณ์ สถานการณ์จำลอง เกมทางธุรกิจ การเรียนรู้จาก
การค้นคว้า การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การระดมสมอง การศึกษานอกสถานที่ การแลกเปลี่ยน
ความคิดเห็น

แวนเวีย (Vavere. 1996 : 67-80) ได้เสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำให้มี
ประสิทธิภาพ ไว้ดังนี้

1. เป็นกระบวนการพัฒนาที่ผสมผสานจากประสบการณ์ การฝึกอบรม การศึกษา และ
รูปแบบต่างๆ ของการพัฒนา โดยไม่อาศัยเพียงการนั่งเรียนในห้องเรียนแต่เพียงอย่างเดียว

2. เป็นการเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ในเชิงเวลา กับธุรกิจจริงๆ (Real time Interaction with real-
lift business)

3. มุ่งให้ประโยชน์ไม่เพียงแต่ผู้รับการฝึกอบรมเท่านั้นแต่ต้องเอื้อต่อทีม และองค์กร

4. กระตุ้นให้เกิดความสนใจใฝ่เรียนรู้อย่างสืบเนื่อง อันจะนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้
ทั้งในส่วนของปัจเจกบุคคลและขององค์กร (Knowledge creation)

5. ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของการเป็นผู้นำที่มีความสามารถและองค์ความรู้ โดยรวมขององค์กรในรูปแบบและเครือข่ายการเรียนรู้ (Learning network)

6. ก่อให้เกิดการพัฒนาทีมผู้นำในทุกระดับชั้นขององค์กร (A talent pool of leaders at all levels)

สรุปแนวคิด การพัฒนาภาวะผู้นำ จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา พบว่า การพัฒนานั้นอาจจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่ทั่วไปแล้วอาจจะแบ่งออกเป็น 2 ตอนใหญ่ๆ คือ 1) การสร้างรูปแบบ (Construct) 2) การหาความเที่ยงตรง (Validity) ของรูปแบบ Willer (1967 : 83) ตัวอย่างการพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาในระดับ จังหวัด (สมาน ศิวภูมิ. 2537 : บทคัดย่อ) รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ปราโมทย์ เบลูจกาญจน์ และคณะ. 2548 : 191) ส่วนการพัฒนา รูปแบบอีกตัวอย่างหนึ่งเป็นรูปแบบการควบคุม วิทยานิพนธ์ที่ บุญชม ศรีสะอาด (2533 : 3 – 5) ซึ่งดำเนินการ 2 ขั้นตอน คือ การพัฒนารูปแบบและการทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ ในส่วนการพัฒนารูปแบบนั้นดำเนินการ โดยวิเคราะห์ลำดับในการทำวิทยานิพนธ์ หลักการเขียนรายงานการวิจัย จุดบกพร่องที่มักพบในการทำวิทยานิพนธ์รูปแบบ แล้วนำ องค์ประกอบเหล่านั้น ไปสร้างเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ตามลำดับขั้นตอนในการทำ วิทยานิพนธ์ หลังจากนั้นจะเป็นขั้นตอนที่ 2 นำรูปแบบดังกล่าวไปทดสอบและประเมิน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ

จากการศึกษาวิเคราะห์ในเรื่องนี้สรุปได้ว่าการสร้างรูปแบบ (Model) นั้น ไม่มี ข้อกำหนดที่แน่นอนว่าต้องทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปจะเริ่มจากการศึกษาองค์ความรู้ (Intensive Knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่เราจะสร้างให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมติฐานและหลักการของ รูปแบบที่จะพัฒนา แล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น และรูปแบบที่สร้างขึ้น ไป ตรวจสอบหาคุณภาพของรูปแบบต่อไปโดยสรุปแล้ว การพัฒนารูปแบบมีการดำเนินการเป็น 2 ตอน คือ 1) การสร้างรูปแบบ 2) การหาคุณภาพของรูปแบบ

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการพัฒนาครู

ความหมายและความสำคัญของการพัฒนาครู

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องหลายประการ และที่ขาด ไม่ได้ต้องคำนึงถึง “หลักการเรียนรู้” ต้องพิจารณาว่าคนเราเรียนรู้ได้อย่างไร การเรียนรู้จะก่อให้เกิด

พฤติกรรมที่แสดงออกมาในรูปแบบใดบ้าง และจะนำไปสู่การพิจารณาเลือกวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสม ในเรื่องหลักการเรียนรู้ มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้นำเสนอไว้ ดังนี้

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2544 : 855-88) ให้ความหมาย การเรียนรู้ว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากการได้รับสิ่งเร้าและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าวควรมีลักษณะที่ถาวรพอสมควร ซึ่งก็คือการได้รับประสบการณ์นั่นเอง สำหรับองค์ประกอบของกระบวนการเรียนรู้ปี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ทักษะจากการฝึกหัด (Motor skills) 2) การเรียนรู้ทางด้านภาษา (Verbal information) 3) ความสามารถทางด้านสติปัญญา (Intellectual Skills) 4) ยุทธศาสตร์ด้านสมอง (Cognitive strategies) 5) การเรียนรู้ทางด้านทัศนคติ (Attitude)

ประเภทของการพัฒนา

การพัฒนาส่วนบุคคล (personal development) นั้นมีเครื่องมือและวิธีการที่หลากหลาย ถ้าจะมองในมุมของการฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) จะแบ่งกลุ่มประเภทของรูปแบบการพัฒนาส่วนบุคคลได้เป็นสองประเภทหลักๆ ได้แก่ training กับ non-training นั่นคือ ใช้การฝึกอบรม กับใช้กิจกรรมอื่นๆ ที่ไม่ใช่การฝึกอบรม

1. On the job training (OJT) การฝึกอบรมในงาน การมอบหมายให้ทำโครงการหรือภารกิจพิเศษ การให้ทำงานไปเรียนรู้ไปในขอบเขต โครงสร้างของงาน การให้ทำงานที่หลากหลาย และรวดเร็ว

2. Feedback & monitoring การให้ข้อมูลป้อนกลับและเป็นพี่เลี้ยง การเป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้ดูเป็นตัวอย่าง การให้พี่เลี้ยง 360 องศา การบอกจุดแข็งจุดอ่อนของบุคคล การเป็นพี่เลี้ยง การโค้ชอย่างไม่เป็นทางการ

3. Formal training การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ การฝึกอบรมภายนอก การฝึกอบรมภายใน การเรียนรู้ด้วยตนเอง โปรแกรมการเรียนรู้และพัฒนาแบบต่างๆ เช่น กิจกรรม LO/KM อื่นๆ ที่องค์กรจัดขึ้น

4. Others กิจกรรมอื่นๆ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การหมุนเวียนงาน การทำแผนพัฒนาส่วนบุคคล การทดสอบหรือตรวจประเมินจากภายนอก

แต่ถ้าจะถามว่ารูปแบบไหนที่มีประสิทธิภาพและให้ผลดีสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก็น่าจะเป็นวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมตรงกับความต้องการของครู และตรงตามการพัฒนาภาวะผู้นำครู ตามคู่มือการประเมินสมรรถนะครู เพราะจะทำให้บุคลากรได้พัฒนาแบบตรงจุดตรงประเด็นอย่างที่ควรจะเป็นและเกี่ยวข้องโดยตรง

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. (2547 : 14-20) ยังได้ให้คำจำกัดความของวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. วิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลระหว่างการปฏิบัติงาน (On-the-Job-Technique)

ประกอบด้วย

- 1) การกำหนดให้มีพี่เลี้ยง (Mentoring)
- 2) การมอบหมายให้ไปประชุม (Delegation)
- 3) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
- 4) การจัดประสบการณ์อย่างมีแผน (Planned Experience)
- 5) การสาธิต (Demonstration)
- 6) การฝึกงาน (Work Apprentice)
- 7) การลองผิดลองถูก (Trial and Error)
- 8) การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Action Learning)
- 9) การมอบหมายภารกิจพิเศษ (Assignment)
- 10) การอ่าน โดยมีการแนะนำ (Guided Reading)
- 11) การสอนงาน (Coaching)

2. วิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนอกการปฏิบัติงาน (Off-the-Job-Technique) ประกอบด้วย

- 1) การฟังบรรยาย (Lecture)
- 2) การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion)
- 3) กรณีศึกษา (Case Study)
- 4) แบบฝึกหัด (Exercise)
- 5) การสัมมนา (Seminar)
- 6) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
- 7) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Play)

3. วิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยการใช้โสตทัศนูปกรณ์และคอมพิวเตอร์ช่วยสอน

- 1) โสตทัศนูปกรณ์ที่โต้ตอบได้ (Interactive Video)
- 2) สถานการณ์จำลองเหมือนจริง (Virtual Reality)
- 3) การฝึกอบรมที่ใช้คอมพิวเตอร์ช่วย (Computer Aided Training)
- 4) โสตทัศนูปกรณ์ (Audio Visual Aids)

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากรเป็นกลุ่ม ดังนี้

- 1) การกำหนดให้มีพี่เลี้ยง คือ การกำหนดให้ผู้มีประสบการณ์และสามารถเป็นที่ปรึกษา คอยให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้นั้น ได้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ
 - 2) การสอนงาน คือ การพัฒนาบุคคลเพื่อสร้างทักษะ ความรู้ และทัศนคติของบุคคลอย่าง ไม่เป็นทางการแต่ต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า นักบริหารหรือหัวหน้างานสามารถใช้วิธีการสอน งาน พัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาผสมผสานกับการให้คำปรึกษาแนะแนว (Counseling) ที่จะชี้บ่ง เพิ่มเติมถึงความจำเป็นในการพัฒนาสายอาชีพ ทักษะ ความรู้เพิ่มเติมซึ่งจะสามารถหาได้ จากการ ปฏิบัติงาน
 - 3) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน หรือการจัดประสบการณ์อย่างมีแผน คือ การกำหนด ให้ผู้ ได้รับการพัฒนาได้สับเปลี่ยนหมุนเวียนไปตามฝ่ายหรือสำนักต่างๆ เพื่อให้ไปเรียนรู้วิธี การทำงาน ที่หลากหลายแตกต่างกันไป
 - 4) การเรียนรู้จากประสบการณ์ คือ การพัฒนาบุคลากรที่ต้องเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้นให้ทำ การวิเคราะห์ และนำไปสู่การปฏิบัติจริงกับปัญหาที่เกิดขึ้น
 - 5) การมอบหมายภารกิจพิเศษ คือ การมอบหมายภารกิจพิเศษหรือการตรวจสอบ เรื่องใด เรื่องหนึ่งให้ผู้ได้รับการพัฒนาปฏิบัติ
 - 6) การอ่านโดยมีการแนะแนว คือ การให้ผู้ได้รับการพัฒนาได้อ่านหนังสือบทความ หนังสือเวียน เอกสารประกอบการบรรยาย หรือหาข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตในการเพิ่มพูนความรู้
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ได้จำแนกประเภทของการพัฒนา บุคลากรเป็นกลุ่ม ดังนี้
- 1) การฝึกอบรมในห้องฝึกอบรม (Classroom – based Training) หมายถึง กระบวนการ ที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ มีความเข้าใจ มีทักษะและทัศนคติที่เหมาะสมในการ ปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่กำหนดไว้
 - 2) การฝึกอบรมนอกห้องฝึกอบรม (Outdoor – based Training) หมายถึง การฝึกอบรม ที่จัดให้ผู้เข้ารับการอบรมทำกิจกรรมต่างๆ ที่ทำท่ายร่วมกันภายนอกห้องฝึกอบรมเป็นส่วนใหญ่ ภายใต้อาณาเขตล้อมธรรมชาติ เช่น การเดินป่า การแข่งกีฬากลางแจ้ง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ของการฝึกอบรม โดยเน้นการพัฒนาด้านการประสานงาน การเสริมสร้างความไว้วางใจ และ การเสริมสร้างความเชื่อมั่นในตนเองให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม
 - 3) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Facilitated Workshop) หมายถึง การแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น หรือหาข้อสรุปร่วมกันระหว่างกลุ่มบุคคลที่ทำงานเกี่ยวข้องกัน หรือมีความสนใจ ในเรื่องเดียวกัน เป็นการเน้นทั้งด้านทฤษฎี และด้านปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สมาชิก ทุกคนมีส่วนร่วมและมีสิทธิในการให้และรับฟังความคิดเห็นเท่าเทียมกัน โดยมี

ผู้อำนวยกรกลุ่ม (Facilitator) เป็นผู้คอยดูแล สร้างบรรยากาศที่เหมาะสมและควบคุมให้การดำเนินการเป็นไป อย่างราบรื่น

4) การสัมมนา (Seminar) หมายถึง การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้เข้าร่วมสัมมนา จำนวนระหว่าง 5 ถึง 500 คน ซึ่งมีความสนใจในเรื่องเดียวกัน โดยปกติผู้นำการสัมมนา เป็นผู้มีความรู้และเชี่ยวชาญในเนื้อหาเป็นอย่างมากผู้ร่วมสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายใต้ การควบคุมของผู้นำการสัมมนาและผู้นำการสัมมนาอาจถ่ายทอดเนื้อหาและข้อสรุปจากผลการวิจัย หรือจากประสบการณ์ให้ผู้เข้าร่วมการสัมมนาทราบด้วย

5) การฝึกอบรมแบบการประชุม (Conference) หมายถึง การประชุมอย่างเป็นทางการ ผู้เข้าร่วมประชุมอาจมีจำนวนระหว่าง 5 ถึง 100 คน หรือมากกว่านั้น โดยปกติแล้วผู้เข้าร่วมประชุม เป็นผู้แทนของฝ่ายหรือหน่วยงานต่างๆ เป็นบุคคลที่มีความสนใจและมีพื้นฐานในเรื่องเดียวกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น แลกเปลี่ยนข้อมูลและเทคโนโลยีใหม่ๆ หรือบางครั้งเป็นการ ประชุมเพื่อร่วมกันหาทางแก้ไขปัญหา

6) การฝึกอบรมแบบการรับรู้ (Sensitivity Training) หมายถึง การฝึกอบรม เพื่อพัฒนา ทักษะในการเรียนรู้และรับรู้สิ่งต่างๆ เกี่ยวกับตัวเองและผู้อื่น การฝึกอบรมแบบการรับรู้ เป็นเครื่อง ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจตนเอง ยอมรับตนเอง และเห็นความสำคัญ ของการพัฒนา ปรับปรุงตนเอง นอกจากนั้นยังเข้าใจความรู้สึกและพฤติกรรมของผู้อื่น การฝึกอบรม แบบการรับรู้ บางครั้งเรียกว่า การฝึกประสาทสัมผัส เป็นการฝึกอบรมที่เน้นกระบวนการมากกว่าเนื้อหา ใช้ หลักการของกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ ฝึกให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำกิจกรรมร่วมกัน และเรียนรู้ จากกิจกรรม หรือบางครั้งใช้กิจกรรมเป็นเครื่องมือในการกระตุ้น ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเปิดเผย ตนเองให้มากที่สุดและมีการวิเคราะห์พฤติกรรมร่วมกัน

7) คลินิก (Clinic) หมายถึง การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การวิเคราะห์ และวินิจฉัยเรื่องที่ เกิดขึ้นในชีวิตการปฏิบัติงานจริงของกลุ่มบุคคลกลุ่มเล็กๆ ที่แต่ละคนล้วนมีประสบการณ์ ทั้งนี้ เพื่อร่วมกันหาแนวทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นจริงในการปฏิบัติงาน

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2548 : 34-35) ได้นำเสนอเทคนิควิธีที่ใช้สำหรับการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1) Brown Bags ไม่ต้องมีการวางแผนเตรียมการใดๆ พบกันในเวลารับประทานอาหาร กลางวัน นำอาหารที่บ้านมาทานที่ทำงาน ในห้องพัก ผู้เข้าร่วมมาโดยสมัครใจ พูดคุยแลกเปลี่ยน ความคิดกันเป็นที่นิยมกันมาก

2) Team and Staff Meeting บรรจุหัวข้อที่จะพุดคุยกันไว้ในการประชุมสัปดาห์ หรือทีม ตามปกติ โดยเน้นประเด็นหารือร่วมกันให้ชัดเจน

3) Dialogues ไม่มีการกำหนดแนวทาง สมาชิกมาโดยอาสาสมัครเป็นกลุ่มเล็กๆ ที่ร่วมกันหาอุปสรรค ปัญหา เหตุของการปฏิบัติงาน หาแนวทางแก้ไขร่วมกัน

4) Work - Outs เป็นการประชุมปฏิบัติการ 1-2 วันทำการ โดยมีกลุ่มเล็กๆ ทำการศึกษา หัวข้อและวางแผนทางข้อเสนอ ข้อเสนอแนะไว้แล้วนำเสนอกับกลุ่มเพื่อขอรับฟังความคิดเห็น

สรุปการพัฒนาบุคลากรมีหลายวิธีการในการพัฒนา มีทั้งการพัฒนาเป็นทีมและการพัฒนารายบุคคล เช่น การฝึกอบรมในห้องฝึกอบรม การฝึกอบรมนอกห้องฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ นอกจากนี้ การฝึกปฏิบัติรายบุคคลโดยมีวิธีการพัฒนา เช่น การกำหนดให้มีพี่เลี้ยง (Mentoring) การมอบหมายให้ไปประชุม (Delegation) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การจัดประสบการณ์อย่างมีแผน (Planned Experience) การสาธิต (Demonstration) การฝึกงาน (Work Apprentice) การลองผิดลองถูก (Trial and Error) การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Action Learning) การมอบหมายภารกิจพิเศษ (Assignment) การอ่านโดยมีการแนะนำ (Guided Reading) การสอนงาน (Coaching) ดังแสดงในตาราง

การสังเคราะห์การพัฒนาที่เหมาะสมกับตัวบ่งชี้ตามคู่มือการประเมินสมรรถนะครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิธีการพัฒนา ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำครู	การค้นหา ความต้องการ	การวิเคราะห์ สถานการณ์	การกำหนด วัตถุประสงค์	การออกแบบ กิจกรรม	การดำเนินการ	การติดตาม ประเมินผล	การรายงาน ผล
ด้านวุฒิภาวะความเป็นผู้นำที่เหมาะสม กับความเป็นครู (Adult Development) ด้านการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue) ด้านการเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agency)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

การสังเคราะห์การพัฒนาที่เหมาะสมกับตัวบ่งชี้ตามคู่มือการประเมินสมรรถนะครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิธีการพัฒนา ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำครู	การปฏิบัติหน้าที่	✓	✓
	การปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective Practice)	✓	✓
ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำครู	การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for Improving Pupil Achievement)	✓	✓
	การปฏิบัติหน้าที่	✓	✓
	การปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective Practice)	✓	✓
	การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for Improving Pupil Achievement)	✓	✓
	การปฏิบัติหน้าที่	✓	✓
	การปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective Practice)	✓	✓
	การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for Improving Pupil Achievement)	✓	✓
	การปฏิบัติหน้าที่	✓	✓
	การปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective Practice)	✓	✓
	การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for Improving Pupil Achievement)	✓	✓
	การปฏิบัติหน้าที่	✓	✓
	การปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective Practice)	✓	✓
	การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for Improving Pupil Achievement)	✓	✓
	การปฏิบัติหน้าที่	✓	✓
	การปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective Practice)	✓	✓

แนวคิด ทฤษฎี ลักษณะสำคัญและ ความสำคัญของคู่มือ

การดำเนินการทุกอย่างต้องมีหลักและแนวทางชี้นำ เพื่อมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมาย คู่มือจึงเป็นสิ่งที่จัดทำขึ้นเพื่อกำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการและแนวทางปฏิบัติที่จะทำให้การดำเนินการเป็นไปตามกรอบการพัฒนาที่ต้องการ

ความหมาย ของคู่มือ

“คู่มือ” เป็นคำภาษาไทยที่มีการใช้และความเข้าใจหรือการรับรู้ที่แตกต่างกันได้ อย่างกว้างขวาง หลายระดับ ตั้งแต่เป็นเพียงจุลสาร หรือ หนังสือเล่มเล็กประกอบสินค้าหรือ ผลิตภัณฑ์ เพื่อแนะนำผู้บริโภคในการใช้ เช่น คู่มือการใช้กล้องดิจิทัล คู่มือการใช้ห้องสมุด จนถึงหนังสือขนาดใหญ่ มีลักษณะเนื้อหาเป็นวิชาการ เช่นเดียวกับตำราสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพ เช่น คู่มือการวิจัย คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษา รวมไปถึง คู่มืออ้างอิง ใช้ในการค้นคว้า อ้างอิงบางเรื่องบางตอน ไม่ต้องอ่านทั้งเรื่อง ในภาษาอังกฤษมีคำที่ใช้อยู่หลายคำ เช่น manual, handbook, guide book, instruction คู่มืออาจแบ่งได้กว้างๆ เป็นสองประเภท คือ คู่มือการ ปฏิบัติงานและคู่มือที่ให้ความรู้ โดยทั่วไป คู่มือที่เป็นงานวิชาการจะเน้นสาระความรู้ควบคู่กับ การปฏิบัติ หรือการนำไปใช้ ประโยชน์ การค้นคว้าอ้างอิง ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้

ปราณี กรณวงศ์ (2546 : 10) ได้ให้ความหมายว่าคู่มือเป็นหนังสือที่ใช้ควบคู่กับการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ใช้คู่มือนำไปศึกษา ทำความเข้าใจในการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

เขวภา อุสาธุฤทธิ์ (2547 : 61) ได้อธิบายความหมายของคู่มือว่าเป็นหนังสือที่เขียนขึ้นเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ใช้เครื่องมือ ได้ศึกษาและทำความเข้าใจที่ง่ายต่อการปฏิบัติในการทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง

คณิต จิตเจริญทวีโชค (2548 : 43) ได้ให้ความหมายของคู่มือไว้ว่า คู่มือเป็นหนังสือที่ให้ความรู้กับผู้อ่านในการทำกิจกรรม โดยมุ่งหวังให้ผู้อ่านได้ศึกษาและทำความเข้าใจด้วยตนเองและสามารถนำความรู้ไปใช้ในแนวทางดำเนินงานไปได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

อร่าม เสือเดช (2549 : 5) ได้ให้ความหมายคู่มือว่า หนังสือที่ให้ความรู้เกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งแก่ผู้ใช้ โดยมุ่งหวังให้ผู้อ่านเข้าใจและสามารถดำเนินการในเรื่องนั้นๆ ด้วยตนเองได้ถูกต้อง

วัลย์วัลย์ พุ่มพืงพุท (2554 : 59) ได้ให้ความหมายว่า คู่มือคือหนังสือที่เขียนขึ้นเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ใช้ได้ศึกษาและนำไปปฏิบัติได้ เพื่อส่งเสริมกิจกรรมประกอบการเรียนการสอนให้กิจกรรมบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาความหมายของคู่มือ พอสรุปได้ว่า คู่มือเป็นหนังสือที่เขียนขึ้นเพื่อกำหนดทิศทาง หรือกรอบการดำเนินกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งเพื่อให้เป็นไปตามจุดประสงค์ และผู้อ่าน

สามารถนำไปปฏิบัติได้เอง สามารถบรรลุผลตามกิจกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ และปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

ประเภทของกลุ่มมือ

มีนักวิชาการได้ให้อธิบายประเภทของกลุ่มมือหลายอย่าง เช่น

ศักดิ์รินทร์ สุวรรณโรจน์ และคนอื่นๆ (2535 : 77) ได้อธิบายเกี่ยวกับประเภทของกลุ่มมือว่ามี 2 ประเภทคือ 1) กลุ่มการสอนหรือกลุ่มกิจกรรม เป็นกลุ่มและข้อเสนอแนะด้านหลักสูตร 2) กลุ่มหนังสือเรียน จัดทำขึ้นคู่กับหนังสือเรียนที่ต้องอธิบายการใช้หนังสือเรียน

ปรีชา ช้างขวัญยืน และคนอื่นๆ (2539 : 127 – 132) ได้อธิบายประเภทของกลุ่มมือไว้ 3 ประเภทคือ 1) กลุ่มครู เป็นหนังสือที่เกี่ยวกับการให้แนวทางและคำแนะนำครูเกี่ยวกับสาระวิธีการต่างๆ 2) กลุ่มผู้เรียน แบบฝึกปฏิบัติ เป็นหนังสือที่ใช้ควบคู่กับตำราเรียน 3) กลุ่มทั่วไป เป็นหนังสือที่ให้ความรู้กับคนที่อ่านมุ่งหวังให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจ และดำเนินการได้ในเรื่องนั้นๆ ด้วยตนเอง

ประดับ เรืองมาลัย (2542 : 98) ได้อธิบายประเภทของกลุ่มมือไว้ดังนี้ 1) กลุ่มการสอน เป็นหนังสือเกี่ยวกับเนื้อหาสาระความรู้ 2) กลุ่มหนังสือ เป็นกลุ่มที่จัดทำขึ้นคู่กับหนังสือ 3) กลุ่มการใช้สื่อ เป็นการเผยแพร่ผลงานเพื่อให้ผู้อื่นนำไปใช้

ปราณี รุณวงษ์ (2546 : 11) ได้อธิบายประเภทของกลุ่มมือไว้ดังนี้ 1) กลุ่มเกี่ยวกับการสอนตามหลักสูตร เป็นกลุ่มเสนอแนวทางเทคนิควิธีการสอน การใช้สื่อ 2) กลุ่มจัดกิจกรรมการสอนทั่วไป เป็นกลุ่มเสนอแนวทางเทคนิควิธีการดำเนินกิจกรรมต่างๆ 3) กลุ่มทั่วไป เป็นกลุ่มจัดกิจกรรมเฉพาะเรื่องเพื่อให้บรรลุผล

สรุปจากการศึกษาประเภทของกลุ่มมือข้างออกเป็น 2 ประเภท คือ

- 1) กลุ่มเกี่ยวกับการเรียนการสอนตามหลักสูตรเป็นกลุ่มที่เสนอแนวทางในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักสูตร
- 2) กลุ่มเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมทั่วไป เป็นกลุ่มที่เสนอแนวทางและเทคนิควิธีการจัดกิจกรรมต่างให้บรรลุจุดประสงค์

องค์ประกอบของกลุ่มมือ

ในการจัดทำกลุ่มมือมีส่วนประกอบสำคัญๆ ที่สามารถนำไปปฏิบัติงานได้ ดังแนวคิดของนักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่าน เช่น

ศักดิ์รินทร์ สุวรรณโรจน์ และคนอื่นๆ (2535 : 89) ได้สรุปองค์ประกอบของการจัดทำคู่มือไว้ 6 ส่วนดังนี้ 1) คำชี้แจงของการใช้คู่มือ 2) เนื้อหาสาระและกระบวนการหรือขั้นตอน 3) คำชี้แจงเกี่ยวกับการเตรียมการที่จำเป็น เช่น สื่อ วัสดุอุปกรณ์ 4) ความรู้เสริมหรือแบบฝึกหัด 5) คำแนะนำเกี่ยวกับการป้องกันและการแก้ไขปัญหา 6) แหล่งข้อมูลและอ้างอิงต่างๆ

สมพร พุคตาล เบ็ทซ์ (2539 : 93) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของคู่มือในการปฏิบัติงานควรประกอบด้วย

1. ส่วนประกอบตอนต้น ได้แก่ 1) ปก 2) หน้าแสดงรายนามผู้จัดทำและปีที่พิมพ์ 3) คำนำ 4) สารบัญ 5) แผนภูมิโครงสร้างของหน่วยงาน
2. ส่วนที่เป็นเนื้อหาหรือวิธีการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) คำอธิบายลักษณะงาน 2) แผนภูมิแสดงสายงานปฏิบัติงาน 3) ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน 4) ภาพประกอบ
3. ส่วนประกอบตอนท้าย ได้แก่ 1) คำอธิบายศัพท์ 2) บรรณานุกรม

มงคล ลีลาธนากร (2546 : 41) ได้จัดทำคู่มือประกอบการสอนหลักสูตรการใช้โปรแกรมประมวลคำของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน โดยมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) ปก 2) คำนำ 3) สารบัญ 4) คำแนะนำในการใช้คู่มือ 5) ใบเตรียมการสอน ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ วิธีสอน หัวข้อหลักสูตร สื่อการสอน แบบฝึกหัดตามใบงาน การวัดผล 6) ใบข้อมูลเนื้อหาตามหัวข้อวิชาเรียงตามลำดับ

สรุปจากการศึกษาองค์ประกอบของคู่มือ ประกอบด้วย ปก คำนำ สารบัญ คำแนะนำในการใช้คู่มือ ใบเตรียมการสอน ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ วิธีสอน หัวข้อหลักสูตร สื่อการสอน แบบฝึกหัดตามใบงาน การวัดผล ใบข้อมูลเนื้อหา

ลักษณะของคู่มือ

ในการพัฒนาคู่มือต้องคำนึงถึงลักษณะของคู่มือเป็นสำคัญเพราะผู้ที่ใช้คู่มือนั้น จะให้ความสนใจหรือไม่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของคู่มือ

1. ลักษณะสำคัญของคู่มือ โดยสรุป คือ

- 1) ใช้คู่กับการกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
- 2) ให้แนวทางการปฏิบัติ แสดงกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติ อาจรวมทั้งการบริหารจัดการและการดำเนินงานด้วย
- 3) ให้คำแนะนำ รายละเอียด เพื่อให้สามารถศึกษาและทำได้ด้วยตนเอง
- 4) เป็นการแนะนำ การสอนให้ศึกษาด้วยตนเอง ด้วยการถ่ายทอดเป็นภาษา เขียนตัวอักษรและภาพเป็นสื่อ โดยอาจจัดทำสื่ออื่นประกอบ เช่น ซีดีรอม

2. ความสำคัญของคู่มือ คู่มือมีความสำคัญในการบริหารจัดการและการปฏิบัติ ดังนี้

- 1) ใช้ในการสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานและการสร้างความเข้าใจที่ตรงกันในการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่างๆ
- 2) ใช้ในการสอน เพื่อให้ผู้อ่าน ซึ่งโดยทั่วไปคือ ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใช้ สามารถศึกษาได้ด้วยตนเอง
- 3) ใช้เป็นเครื่องมือการประกันคุณภาพการทำงานอย่างมีระบบ
- 4) ในด้านการบริหาร นำไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ระบบงาน การศึกษาเวลาที่ใช้ อันจะนำไปสู่การคิดคำนวณต้นทุน จุดคุ้มทุน เป็นต้น

3. ข้อควรคำนึงและการเตรียมการในการเขียนคู่มือ

ประเด็นสำคัญที่ผู้เขียนจะต้องคำนึงถึงหรือเตรียมการในการเขียนคู่มือ มีดังนี้

- 1) กลุ่มเป้าหมายที่จะเป็นผู้ใช้คู่มือ กลุ่มเป้าหมายมีความสำคัญในการกำหนดขอบเขตของคู่มือ เนื้อหาสาระ และการนำเสนอ ผู้เขียนจึงจำเป็นต้องมีความชัดเจนว่ากลุ่มเป้าหมายซึ่งจะเป็นผู้ใช้คู่มือ เป็นใคร บุคลากรในวิชาชีพ ได้แก่ กลุ่มบรรณารักษ์วิชาชีพ กลุ่มเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่เทคนิค เจ้าหน้าที่ธุรการ กลุ่มผู้ใช้ นักวิชาการ นักวิชาชีพ หรือ นักศึกษา ผู้สนใจทั่วไป นอกจากนี้ต้องวิเคราะห์ต่อไปว่า กลุ่มเป้าหมายจะอยู่ในวงจำกัด คือ ในหน่วยงานของตน เฉพาะกลุ่มบุคลากรของหน่วยงานนั้นๆ หรือในสังกัด หรือ กลุ่มเป้าหมาย โดยทั่วไปในวงกว้าง เช่น นักศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือผู้สนใจทั่วไป การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายครอบคลุมระดับความรู้ ความเข้าใจของกลุ่มเป้าหมายในเรื่องที่จะนำเสนอความสนใจ ความต้องการและการนำไปใช้ประโยชน์
- 2) วัตถุประสงค์ในการเขียนคู่มือ ผู้เขียนจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าเขียนคู่มือเพื่ออะไร เพื่อให้ผู้อ่านมีความรู้ ความเข้าใจ เพื่อให้ผู้อ่านทำได้ หรือ เพื่อสร้าง ทัศนคติที่ดี หรือหลายประการรวมกัน
- 3) ประโยชน์ของคู่มือ คู่มือที่เขียนขึ้นจะอำนวยความสะดวกอะไรและอย่างไรจะสามารถสนองตอบต่อกลุ่มเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ หรือไม่ โดยทั่วไปจะเน้นประโยชน์ในทางปฏิบัติ การนำไปใช้ศึกษา เรียนรู้ และทำได้ด้วยตนเอง ถ้าเป็นกลุ่มเป้าหมายที่เป็นกลุ่มนักวิชาชีพ ผู้เชี่ยวชาญ ควรให้มีประโยชน์ในเชิงการวิเคราะห์ แก้ไขปัญหาและนำไปใช้พัฒนางานด้วย
- 4) หลักการหรือความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็น ผู้เขียนจำเป็นต้องมีความรู้ และประสบการณ์ตรงในเรื่องที่เขียน และเป็นความรู้เฉพาะด้านหรือเฉพาะทางเทคนิคและวิชาการ เป็นผู้รู้เนื้อหา และศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลประกอบการเขียน ผู้เขียนจะต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ ศึกษาให้รู้

คู่มือให้เข้าใจ และทำให้ได้จริง วิเคราะห์จำแนกแยกแยะประเด็นให้ละเอียด แล้วนำความรู้และประสบการณ์มาสังเคราะห์เชื่อมสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม นอกจากความรู้และประสบการณ์ในเนื้อหาสาระที่เขียนแล้ว ผู้เขียนจะต้องรู้เทคนิคการเขียนงานทางวิชาการและ โดยเฉพาะการเขียนคู่มือที่ดีด้วย

แนวทางการพัฒนาคู่มือ

เพื่อให้การจัดทำคู่มือถูกต้อง ชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ ผู้วิจัยได้ค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคู่มือพอสังเขป ดังนี้

ปรีชา ช่างขวัญยืน (2547 : 132 -134) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาคู่มือว่าจะต้องเน้นการปฏิบัติเป็นสำคัญ วิธีการจัดกิจกรรมนั้น จะต้องเขียนไว้ให้สามารถปฏิบัติตามขั้นตอนได้และแสดงแผนภูมิ แผนผัง เพื่อช่วยให้ครูผู้สอนสามารถปฏิบัติตามขั้นตอนได้ง่าย ส่วนการเขียนคู่มือต้องใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายสำหรับผู้อ่าน

ทัศนีย์ ทิพย์คงคา (2547 : 1 -133) ได้จัดทำคู่มือแหล่งเรียนรู้ในจังหวัดประทุมธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู อาจารย์ และนักเรียนใช้เป็นแนวทางในการศึกษาข้อมูล แหล่งเรียนรู้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนรายละเอียดของคู่มือจะช่วยได้เรียนรู้จากสถานการณ์จริง เนื้อหาของคู่มือมีรายละเอียดแหล่งเรียนรู้เกี่ยวกับภูมิปัญญาท้องถิ่นที่สอดคล้องกับการศึกษาขั้นพื้นฐานและหลักสูตร

สมจิตร ทับทิม (2548 : 73) ประเด็นสำคัญของการเขียนคู่มือต้องเน้นการปฏิบัติเป็นสำคัญ ส่วนวิธีการจัดกิจกรรมต้องให้รายละเอียด สามารถปฏิบัติตามขั้นตอนได้ แสดงแผนภูมิ แผนผัง เพื่อช่วยให้ปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น การเขียนคู่มือควรเป็นภาษาที่ง่าย คู่มือจำเป็นที่จะต้องเป็นเนื้อที่มีรายละเอียดครอบคลุมประเด็นที่น่าสงสัย เพื่อช่วยให้ผู้อ่านเข้าใจง่ายขึ้น

พิศุจน์ มีไปล์ (2549 : 1 - 130) ได้จัดทำคู่มือการเรียนการสอนโดยวิธีสตอรี่ไลน์สำหรับครูผู้สอนในโรงเรียนสวนผึ้งเป็นการสอนที่มีการบูรณาการโดยครูผู้สอนได้เรียนรู้กระบวนการและฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง แล้วสามารถนำไปเป็นทางเลือกในการพัฒนาการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สำหรับคู่มือที่ดีได้นำเสนอรายละเอียดไว้ สะดวกแก่ความเข้าใจมีตัวอย่างประกอบ มีการนำไปทดลองปฏิบัติและเกิดทักษะและความเข้าใจอย่างยั่งยืน

จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาคู่มือสรุปได้ว่า คู่มือที่ดีต้องมีการวางแผนเตรียมข้อมูลจากเอกสาร ตำรา และคู่มือ ในแต่ละขั้นตอน การเขียนคู่มือต้องเน้นการปฏิบัติเป็นสำคัญ สำหรับวิธีการจัดกิจกรรมต้องนำเสนอรายละเอียด ใช้ภาษาที่เขียนให้เข้าใจง่าย ได้รับความรู้ความเข้าใจสามารถนำไปปฏิบัติได้ด้วยตนเอง

เทคนิคการเขียนคู่มือ

การเขียนคู่มือมีขั้นตอนการเขียนเช่นเดียวกับการเขียนงานเขียนทางวิชาการ โดยทั่วไป ดังนี้

- 1) การเลือกเรื่อง ผู้เขียนจำเป็นต้องเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์งานหรือขอบข่ายของงานที่จะเขียนคู่มือ ซึ่งจะสะท้อนให้ปรากฏเป็นขอบเขตของคู่มือ คู่มืออาจมีขอบเขตกว้างเป็นการเสนอโดยภาพรวม หรือภาพกว้าง เช่น คู่มือการปฏิบัติงานห้องสมุดประชาชน หรือจำกัดขอบเขตเฉพาะงาน /กิจกรรม อาจเป็นในระดับกว้างหรือลึก ทั้งนี้ผู้เขียนควรวิเคราะห์จากงานที่ตนรับผิดชอบ ความรู้และประสบการณ์ในเรื่องที่จะเขียน ทั้งในเชิงทฤษฎีและปฏิบัติ ขอบข่ายของคู่มือจะนำไปสู่การกำหนด โครงเรื่องของคู่มือต่อไป
- 2) การตั้งชื่อเรื่อง และการกำหนดขอบเขตของเรื่อง การตั้งชื่อคู่มือมีสองลักษณะที่สำคัญ คือ ตั้งชื่อโดยเน้นกลุ่มผู้ใช้ เช่น คู่มือนักวิจัย คู่มือครู คู่มือบรรณารักษ์ หรือ ตั้งชื่อโดยเน้นกิจกรรม เช่น คู่มือการวิจัย คู่มือการจัดหมวดหมู่และลงรายการ AACR2 เป็นต้น ชื่อเรื่องของคู่มือควรระบุขอบเขตของเนื้อหาหรือกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนของคู่มือ ใช้ภาษาวิชาการ ชัดเจน เข้าใจง่าย และมีข้อสังเกตว่าคู่มือที่มีขอบเขตเหมาะสม แคบแต่ลึก จะน่าสนใจกว่าคู่มือที่กว้างและผิวเผิน
- 3) การกำหนดโครงเรื่อง โครงเรื่องแสดงให้เห็นถึงขอบเขตของเรื่องและกรอบแนวคิด ซึ่งย่อมต้องมีข้อมูลจากการเลือกเรื่อง ชื่อเรื่อง วัตถุประสงค์ของการเขียน และกลุ่มเป้าหมายและ โครงเรื่องเป็นกรอบกำหนดการคัดเลือกข้อมูล และการนำเสนอ โครงเรื่องที่ดีนำมาสู่ความสมบูรณ์ ลุ่มลึกของเนื้อหา ความแจ่มแจ้ง ชัดเจน ในการลำดับความคิด การนำเสนอ และการอ่าน
- 4) เนื้อหาและการนำเสนอเนื้อหา เนื้อหาควรมีความถูกต้อง ความทันสมัย ความสมบูรณ์ ลุ่มลึกของเนื้อหา การนำเสนอเนื้อหา มีวิธีการนำเสนอ โดยการบรรยาย อธิบาย การอ้างเหตุผล การใช้ภาษาที่เป็นภาษาวิชาการที่ดี กระชับ ชัดเจน อ่านง่าย มีเอกภาพ สัมพันธภาพ และ สारัตภาพ
- 5) ภาพประกอบ ตาราง และกราฟเป็นเครื่องมือช่วยอธิบาย ช่วยเพิ่มความเข้าใจ ความน่าสนใจ และเน้นจุดสำคัญของเนื้อหา รวมทั้งจัดระเบียบข้อมูลเชิงปริมาณ ภาพครอบคลุมทั้งภาพถ่าย ภาพลายเส้น แผนภูมิ แผนภาพ ส่วนกราฟที่นิยมใช้กันมาก ได้แก่ กราฟเส้น กราฟแท่ง กราฟวงกลม สิ่งสำคัญ คือ การเลือกใช้อย่างเหมาะสม มีการกำหนดหมายเลขและชื่อของภาพ ตารางและกราฟ โดยอาจเรียงลำดับต่อเนื่อง หรือเริ่มบทใหม่แต่ละบทโดยใช้หมายเลขบทตามด้วย ลำดับของภาพ เช่น ภาพที่ 2.1 หมายถึงภาพที่ปรากฏในบทที่ 2 เป็นภาพที่ 1

6) ส่วนประกอบและรูปลักษณ์ของกลุ่มมี มีลักษณะเช่นเดียวกับหนังสือทั่วไป ประกอบด้วยส่วนนำ ส่วนเนื้อหา และส่วนท้าย และในแต่ละส่วนมีรายละเอียด

ส่วนนำ ประกอบด้วย ไบรองปก หน้าปกใน คำนำ สารบัญ

ส่วนเนื้อหา ประกอบด้วย คำชี้แจงการใช้คู่มือ เนื้อหารสาระ

ส่วนท้าย ประกอบด้วย บรรณานุกรม ภาคผนวก และประวัติผู้เขียน

สรุปประกอบด้วย 3 ส่วน ส่วนนำ ประกอบด้วย ไบรองปก หน้าปกใน คำนำ สารบัญ ส่วนเนื้อหา ประกอบด้วย คำชี้แจงการใช้คู่มือ เนื้อหารสาระ ส่วนท้าย ประกอบด้วย บรรณานุกรม ภาคผนวก และประวัติผู้เขียน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

สุรรัตน์ พัฒนเชียร (2552) ได้ศึกษาเรื่องตัวแบบความสามารถทางภาวะผู้นำครูในสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า 1) ความสามารถทางภาวะผู้นำครูส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผ่านบรรยากาศสถานศึกษา ความสามารถทางภาวะผู้นำครูส่งผลทางบวกต่อบรรยากาศสถานศึกษา และบรรยากาศสถานศึกษาส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่างในระดับดี ประกอบด้วย ความสามารถทางภาวะผู้นำครูเป็นตัวแปรเหตุ ประสิทธิผลของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นตัวแปรผล โดยมีบรรยากาศสถานศึกษาเป็นตัวแปรคั่นกลาง ความสามารถทางภาวะผู้นำครู และบรรยากาศสถานศึกษาร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ร้อยละ 88

อาภารัตน์ ราชพัฒน์ (2554) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครู มีค่าเฉลี่ยและค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเพื่อคัดสรรไว้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือสูงกว่า 3.00 โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และองค์ประกอบหลักมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงกว่าเกณฑ์ 0.70 ทุกองค์ประกอบ องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงกว่าเกณฑ์ 0.30 ทุกองค์ประกอบและทุกตัวบ่งชี้

รุจิรัตน์ นาคะรัมย์ (2554) ได้ทำการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นมืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นมืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ความเป็นครูมืออาชีพของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นมืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 อย่างมีนัยทางสถิติที่ .05

วนิดา ฤทธิเจริญ (2550 : 151 – 153) ศึกษาการพัฒนาคู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตด้วยการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบบูรณาการสำหรับครูการศึกษาออกโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาข้อมูลพื้นฐานการพัฒนาคู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตด้วยการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบบูรณาการสำหรับครูการศึกษาออกโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ 2) พัฒนาคู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตด้วยการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบบูรณาการสำหรับครูการศึกษาออกโรงเรียน 3) ทดลองใช้คู่มือ 4) ประเมินผลและปรับปรุงคู่มือ ผลการวิจัย พบว่า 1) ครูการศึกษาออกโรงเรียนต้องการให้คู่มือการจัดกิจกรรมมีรูปแบบการประเมินตนเองของครูก่อนและหลังการใช้คู่มือมีคำแนะนำในศึกษาคู่มือ เนื้อหาเกี่ยวกับการจัดกิจกรรม และคู่มือควรมีขนาดตัวอักษรที่เหมาะสมอ่านง่าย ชัดเจน 2) คู่มือประกอบด้วย คำชี้แจงการใช้คู่มือ วัตถุประสงค์ ขอบข่ายของเนื้อหา และคำแนะนำการศึกษาคู่มือ เนื้อหาประกอบด้วย ความรู้พื้นฐาน การจัดกิจกรรม การมีส่วนร่วมในการเข้าค่ายกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน 3) ทดลองใช้คู่มือ พบว่า การใช้คู่มือเป็นไปตามคำแนะนำการใช้คู่มือ และปฏิบัติตามขั้นตอนการศึกษาคู่มือ 4) ผลการประเมินคู่มือด้านความรู้ความเข้าใจ พบว่า ครูมีความคิดเห็นว่าการคู่มือมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

วิมล จันทร์แก้ว (2555) ได้วิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 มี 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการพัฒนา 2) การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 3) การทดลองรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 4) การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และ 5) การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 2. คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการพัฒนา มี 5 คุณลักษณะ คือ การเป็นผู้นำการเรียนรู้แบบทีม ผู้นำของผู้นำ

ผู้นำที่สร้างความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำการบริหารความเสี่ยง และผู้นำที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

3. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานทั้ง 4 กลุ่มงาน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก

4. ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. ครูผู้สอนและนักเรียนมีความพึงพอใจต่อการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยโดยรวม อยู่ในระดับมาก

งานวิจัยต่างประเทศ

ไลเบอร์แมน แซลและไมเลส (Leberman, Saxi and Miles. 1988 : 26) ได้วิจัยรายกรณีครู 17 คน ซึ่งได้รับการแต่งตั้งให้เป็นครูผู้นำแบบเต็มเวลาในฐานะเป็นครูพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้กับครูใหม่ หรือเพื่อน โดยครูผู้นำได้ทำหน้าที่ดังกล่าวเป็นเวลา 2 ปี ครูผู้นำได้เขียนรายงานว่าแสดงถึงประสบการณ์การใช้ภาวะผู้นำทำให้ครูได้เกิดการเรียนรู้และเกิดความเชี่ยวชาญในการใช้ทักษะการบริหารจัดการ การสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น การทำงานอย่างเป็นระบบ ที่สำคัญที่สุดผู้นำรายงานว่าครูได้เรียนรู้สิ่งใหม่ด้านการเรียนการสอนในขณะที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาให้กับเพื่อนครู

แคทเซนมีเยอร์ และ มอลเลอร์ (Katzenmeyer and Moller. 2001) ได้นำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพร้อมที่จะแสดงบทบาทและความรับผิดชอบของครูผู้นำสอดคล้องไปกับการทำงานตามปกติในโรงเรียน ปัจจัยเหล่านี้ประกอบด้วยทักษะการสอนแบบมืออาชีพ บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับการเป็นครูมีความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพที่นำหน้าครูคนอื่น มีความสนใจเกี่ยวกับการพัฒนาผู้ใหญ่ให้เกิดการเรียนรู้ทุ่มเทเวลาและมุ่งมั่นในการเป่าครูผู้นำ

สไมล์ และบราวน์ลี - คอนเยอร์ส (Smylie and Brownlee-Conyers. 1992 : 180) ทำการวิจัยเชิงคุณภาพศึกษาสัมพันธภาพของครูผู้นำและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนแห่งหนึ่ง พบว่าปัจจัยหลัก 6 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างครูผู้นำและผู้บริหาร คือ

- 1) ครูและผู้บริหารยอมรับว่าการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกันนี้เป็นเรื่องที่ดีต่างไปจากวิถีคิดและวิธีการทำงานแบบเดิม และต้องใช้ความบุกบัน อดทนต่อการขัดขุ่นและปรับเปลี่ยนบทบาทผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์
- 2) ครูผู้นำและผู้บริหารมีผลประโยชน์และอำนาจต่างกัน ผู้บริหารจะมีอำนาจในเรื่องงบประมาณ บุคลากรและความสัมพันธ์กับชุมชน สำหรับครูผู้นำ ประโยชน์และอำนาจจะเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์กับนักเรียนและกับเพื่อนครู
- 3) ผู้บริหารและครูมีความคาดหวังต่างกันเกี่ยวกับภาวะผู้นำของครู ในแง่ของครูเป็นจุดเริ่มต้นให้ครูได้ใช้บทบาทใหม่
- 4) ครูผู้นำและผู้บริหารต้องมีสัมพันธสัญญาที่มั่นคงต่อกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเชื่อมั่น ความนับถือ

ความจริงใจ และความสุจริตต่อกัน 5) ครูผู้นำและผู้บริหารมีกลยุทธ์ในการปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ผู้บริหารให้กำลังใจ ให้คำชมเชยและสนับสนุนครูผู้นำ และบริหารจัดการกิจกรรมต่างๆ ของครูผู้นำแบบเป็นที่ปรึกษาเคียงคู่กันไป ในด้านครูผู้นำจะใช้กลยุทธ์หลีกเลี่ยงความขัดแย้งและเสนอความคิดของตนโดยอ้อมในรูปของแผนเพื่อความปลอดภัย 6) เหตุการณ์ที่เป็นกุญแจสำคัญที่ช่วยให้สัมพันธภาพระหว่างครูผู้นำและผู้บริหารมีความชัดเจนและมั่นคงมีหลายเหตุการณ์ เช่น การให้ครูผู้นำได้เสนอผลงานที่ครูผู้นำเป็นผู้ริเริ่มต่อสาธารณชน บนหลักการของการร่วมคิด ร่วมทำ ความเชื่อมั่น การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และความมุ่งมั่นของการทำงานร่วมกันระหว่างครูผู้นำและผู้บริหาร Acker-Hocevar and Touchton (1999 : 27) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำครู โดยใช้ด้านการสร้างความสัมพันธภาพและด้านความช่วยเหลือ สนับสนุนและความร่วมมือ พบว่า ครูที่มีภาวะผู้นำจะมีคุณลักษณะที่สำคัญคือ เป็นผู้สร้างเครือข่ายที่สามารถปฏิบัติงานเป็นทีมกับเพื่อนครูในโรงเรียนของตน และสามารถปฏิบัติงานในชุมชนได้

กล่าวโดยสรุปแล้ว บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นครูผู้นำต้องมีประสบการณ์การสอนและแสดงความสามารถด้านการสอนแบบมืออาชีพ ความสำเร็จของครูเกิดในชั้นเรียนจากการปฏิบัติการสอนตามปกติจนได้รับการยอมรับและเชื่อถือจากเพื่อนครู แสดงคุณลักษณะของครูผู้นำในบทบาทของครูและในบทบาทของผู้นำ (York-Barr and Duke. 2004 : 268)

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) เป็นการวิจัยปฏิบัติการที่มีการนำการวิจัยลงสู่การปฏิบัติจริงเพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้น ซึ่งมีกระบวนการปฏิบัติงานตามแผนหรือแนวทางที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ แล้วนำแนวทางนั้นสู่การปฏิบัติ เพื่อศึกษาผลที่เกิดขึ้น โดยได้กำหนดการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ 7 ได้แก่ ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบลักษณะและพฤติกรรมครูด้านภาวะผู้นำ ระยะที่ 2 การยกร่างและพัฒนาคู่มือการพัฒนาครูที่มีโครงสร้าง และระยะที่ 3 การทดลองใช้คู่มือการพัฒนาตามองค์ประกอบ ซึ่งจะได้กล่าวถึงตามลำดับต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับองค์ประกอบลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำ มีวิธีดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วย การศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องภาวะผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำ วิเคราะห์ และสังเคราะห์ การพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาลักษณะและพฤติกรรมครูด้านภาวะผู้นำ หลังจากนั้นนำประเด็นที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาสร้างแบบสอบถามเพื่อนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 3 ปรับปรุงและทดลองใช้แบบสอบถาม (Try out) แล้วนำแบบสอบถามไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 จำนวน 100 คน เพื่อศึกษาบริบทลักษณะและพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำครู โดยวิเคราะห์จากแบบสอบถามที่กลุ่มตัวอย่างตอบและให้ความเห็นสรุปเป็นประเด็นที่จะนำมาพัฒนา

ระยะที่ 2 การร่างและสร้างคู่มือการพัฒนาครู มีวิธีดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ทำการร่างคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู โดยนำข้อมูลที่ได้จากการดำเนินการศึกษาในระยะที่ 1 ที่มีผลการประเมินต่ำสุด จำเป็นต้องได้รับการพัฒนามาเป็นกรอบแนวทางในการร่างคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษา นำเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความ

สอดคล้องของรูปแบบตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้ในการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและแบบสอบถาม และขอรับข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญในการจัดทำคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู

ขั้นตอนที่ 2 ทำการยืนยันคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน (ใช้คนเดิม) หลังจากนั้นนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงคู่มือการพัฒนาครู

ระยะที่ 3 พัฒนาครูโดยใช้คู่มือการพัฒนา มีวิธีดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 นำคู่มือที่ได้ ไปทดลองใช้กับครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินผลและสรุปผลการใช้คู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ที่ได้จากการทดลองใช้ แล้วนำมาเขียนรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

รายละเอียดของวิธีดำเนินการวิจัย มีดังนี้

วิธีดำเนินการระยะที่ 1

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการดำเนินการวิจัยวิธีดำเนินการระยะที่ 1 ผู้วิจัยได้เลือก ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในระยะนี้ คือ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 จำนวน 167 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ตอบแบบสอบถามลักษณะและพฤติกรรมครู คือ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 100 คน (ที่เป็นครูสอนดีตามคุณสมบัติและความเกณฑ์คัดเลือกครูสอนดีตามเกณฑ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน)

ตาราง 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตามกลุ่มพื้นที่การศึกษาตามศูนย์เครือข่าย
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 เลือกรูสุมนดิ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
อำเภอเกษตรสมบูรณ์	32	25
อำเภอแก้งคร้อ	43	24
อำเภอคอนสาร	29	9
อำเภอบ้านแท่น	18	11
อำเภอภูเขียว	45	31
ทั้งหมด	167	100

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ชัยภูมิ เขต 2 มีจำนวนอำเภอในเขตบริการทั้งหมด 5 อำเภอ ดังในตาราง 3.1 อำเภอเกษตร
สมบูรณ์ จำนวน 25 คน อำเภอแก้งคร้อ จำนวน 24 คน อำเภอคอนสาร จำนวน 9 คน
อำเภอบ้านแท่น จำนวน 11 คน อำเภอภูเขียว จำนวน 31 คน รวมทั้งหมด 100 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลระยะที่ 1 ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูล
งานวิจัย ดังนี้

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจข้อมูล เป็นแบบสอบถามลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำ
ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 ข้อมูลลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำครู สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วน
ประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ เป็นแบบสอบถามปลายเปิดสำหรับ

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2.2 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยได้สร้างและตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ดังนี้

2.2.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องภาวะผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำ วิเคราะห์ และสังเคราะห์ ลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำครู

2.2.2 สร้างข้อคำถามของแต่ละตัวแปรตามกรอบแนวคิดของการวิจัยและสอดคล้องกับนิยามศัพท์ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ

2.2.2.1 ข้อคำถามมีวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult development) จำนวน 7 ข้อ

2.2.2.2 ข้อคำถามการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue) เพื่อใช้วัดพฤติกรรมที่เกี่ยวกับสนทนาอย่างสร้างสรรค์ จำนวน 4 ข้อ

2.2.2.3 ข้อคำถามเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change agency) เพื่อใช้วัดพฤติกรรมที่เกี่ยวกับบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง จำนวน 5 ข้อ

2.2.2.4 ข้อคำถามการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective practice) เพื่อใช้วัดพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง จำนวน 6 ข้อ

2.2.2.5 ข้อคำถามการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for Improving pupil achievement) เพื่อใช้วัดพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน จำนวน 7 ข้อ

2.2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ความเหมาะสมของการใช้ภาษาและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

2.2.4 ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาและนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 0.93 ซึ่งสามารถสรุปรายด้าน ดังนี้

2.2.4.1 ด้านสถานภาพ ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.88

2.2.4.2 ด้านวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.94

2.2.4.3 ด้านการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ ได้ค่า IOC เท่ากับ 1.00

2.2.4.4 ด้านการเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.88

2.2.4.5 ด้านการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.96

2.2.4.6 ด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.97

2.2.5 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ แล้วไปทดลองใช้ (Try out) ในโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 30 คน ประกอบด้วย ครูผู้ทำหน้าที่ หัวหน้างานวิชาการ

2.2.6 นำแบบสอบถามที่ได้จากการทดลองใช้ วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach alpha coefficient) (บุญชม ศรีสะอาด. 2554 : 96) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.78

2.3 นำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกับสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ครูสอนดี รวม 100 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาคุณภาพ ดังนี้

2.3.1 หาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) โดยวิธีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมในแต่ละด้าน (Item total Correlation Coefficient) อยู่ในระหว่าง .37 - .76 (บุญชม ศรีสะอาด. 2554)

2.3.2 หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach ผลปรากฏว่าได้ค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.74 (บุญชม ศรีสะอาด. 2554)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ไปยังสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ความถี่ และร้อยละ
 ตอนที่ 2 ข้อมูลลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากนั้นนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลไปใช้ในการพิจารณาคัดเลือกองค์ประกอบด้านที่มีปัญหาและความจำเป็น นำไปสร้างคู่มือเพื่อพัฒนาในขั้นตอนต่อไป

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามปลายเปิด วิเคราะห์เนื้อหาและสรุปเป็นความเรียง

2.6 การกำหนดค่าคะแนนและเกณฑ์การแปลความหมาย ค่าเฉลี่ย การกำหนดค่าคะแนนในการตอบแบบสอบถาม ใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2553 : 100)

ระดับความคิดเห็นมากที่สุด	ให้ค่าคะแนน 5 คะแนน
ระดับความคิดเห็นมาก	ให้ค่าคะแนน 4 คะแนน
ระดับความคิดเห็นปานกลาง	ให้ค่าคะแนน 3 คะแนน
ระดับความคิดเห็นน้อย	ให้ค่าคะแนน 2 คะแนน
ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด	ให้ค่าคะแนน 1 คะแนน

2.7 การแปลผลคะแนนสำหรับการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อศึกษาหาลักษณะและพฤติกรรม ได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้

ช่วงค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง ลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำครูอยู่ในระดับมากที่สุด
ช่วงค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง ลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำครูอยู่ในระดับมาก
ช่วงค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง ลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำครูอยู่ในระดับปานกลาง
ช่วงค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง ลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำครูอยู่ในระดับน้อย
ช่วงค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง ลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การดำเนินการในขั้นตอนนี้ ทำการวิเคราะห์เพื่อศึกษาลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำครูอยู่ในระดับน้อยที่สุดเพื่อนำไปพัฒนา

วิธีดำเนินการวิจัยระยะที่ 2 การร่างและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำครู

ขั้นตอนที่ 1 การร่างและคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้นำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และแบบสอบถาม รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำครูและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครู ที่ได้ดำเนินการศึกษาในระยะที่ 1 ในด้านที่มีผลการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน

มาเป็นกรอบแนวทางในการร่างคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำครู โดยมีวิธี และกระบวนการวิจัย ดังนี้

1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องภาวะผู้นำครู วิเคราะห์ และสังเคราะห์ คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำครู กำหนดกรอบของคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำครูเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา

1.2 การจัดกระทำข้อมูล ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ รวมทั้งข้อมูลจากแบบสอบถามมาสรุปผลและกำหนดเป็นร่างคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 โดยร่างคู่มือ มีจำนวน 5 ด้าน

1.3 กำหนดองค์ประกอบ รายละเอียดของคู่มือ การจัดกิจกรรมการพัฒนา พร้อมจัดทำคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำครู จำนวน 1 เล่ม ซึ่งรายละเอียดองค์ประกอบของคู่มือ มีดังนี้

1.3.1 หลักการของคู่มือการพัฒนา

คู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมิน

สมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู มีหลักการดำเนินการ ดังนี้

1.3.1.1 กระบวนการฝึกอบรมเข้ม ใช้กระบวนการให้ครู

ที่เข้าร่วมโครงการ มีส่วนร่วมในกิจกรรมและลงมือปฏิบัติจริง มีการกำกับตนเองในการเรียนรู้

1.3.1.2 การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ โดยจัด

กระบวนการให้ครู ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และอภิปรายร่วมกัน

1.3.1.3 การฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ โดยใช้เทคนิควิธี

ที่หลากหลายเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม มีการใช้คู่มือการพัฒนา

1.3.1.4 การสร้างความตระหนัก

1.3.1.5 การเรียนรู้จากการสังเกตตัวเอง

1.3.1.6 การใช้สถานการณ์จริงในบริบทของสถานศึกษา

ที่แตกต่างกันเพื่อการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

1.3.1.7 การประเมินผล ทำการประเมินผลก่อนและหลัง

การพัฒนาและหลังการพัฒนา

1.3.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนา

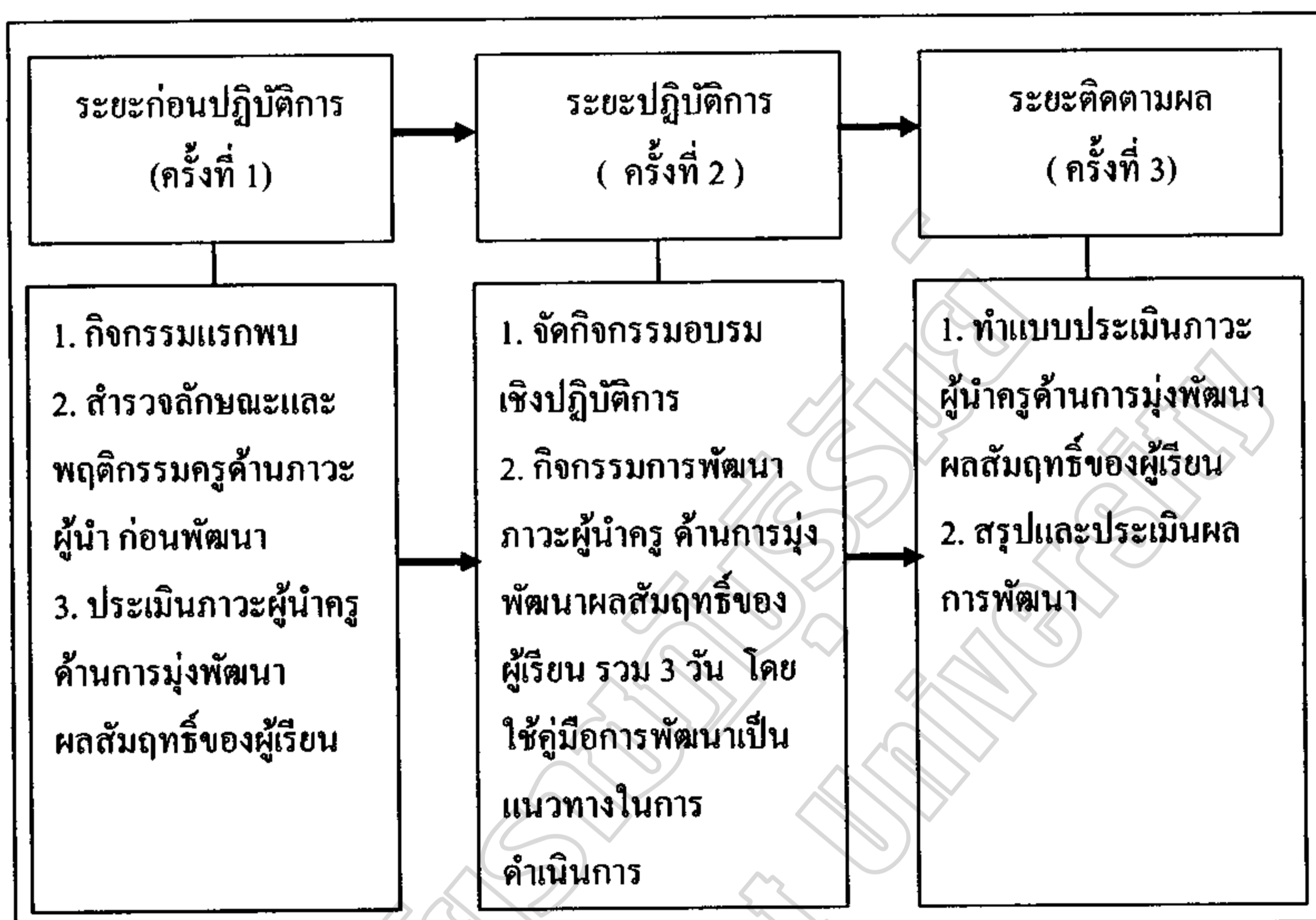
การพัฒนาภาวะผู้นำครูและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำครู

มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1.3.2.1 เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนา

ครูเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู

- 1.3.2.2 เพื่อสร้างความตระหนัก และเจตคติในการ
พัฒนาครูเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู
- 1.3.2.3 เพื่อพัฒนาลักษณะและพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำ
ครูตามตัวบ่งชี้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 1.3.3 เนื้อหาของกลุ่มการพัฒนา
เนื้อหาของการพัฒนาภาวะผู้นำครูและกลุ่มการพัฒนาครู
เพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ประกอบด้วย
- 1.3.3.1 ด้านวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับ
ความเป็นครู
- 1.3.3.2 ด้านการสนทนาอย่างสร้างสรรค์
- 1.3.3.3 ด้านการเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง
- 1.3.3.4 ด้านการปฏิบัติงานอย่างไต่ตรอง
- 1.3.3.5 ด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน
- 1.3.4 กระบวนการของการพัฒนา
กระบวนการของการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการ
ประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู มี 3 ระยะ ดังนี้
- ระยะที่ 1 ระยะก่อนปฏิบัติการ
- ระยะที่ 2 ระยะปฏิบัติการ
- ระยะที่ 3 ระยะติดตามผล เป็นระยะติดตามผลการ
พัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำ
ครูหลังการทดลอง 1 สัปดาห์ โดยทำแบบประเมินการพัฒนาในสัปดาห์ที่ 2 หลังการทดลอง
ดังภาพประกอบ 3.1



ภาพประกอบ 3.1 การพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน

รายละเอียดของกิจกรรมการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ประกอบด้วย รายละเอียดดังต่อไปนี้

ระยะก่อนปฏิบัติการ ประกอบด้วย

1. กิจกรรมแรกพบ เป็นการแนะนำตัว เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยเพื่อสร้างความคุ้นเคยกับผู้เข้ารับการพัฒนาให้กล้าที่จะอภิปรายและเสนอความคิดเห็น ระหว่างผู้วิจัยกับครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทดลองการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน
2. สํารวจลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำครู ด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน โดยทำแบบประเมินลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำครู ด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

ระยะปฏิบัติการ เป็นระยะที่ให้ครูกลุ่มตัวอย่างเข้ารับการพัฒนารอบรมปฏิบัติการและ
ร่วมกิจกรรม ดำเนินการเป็น 2 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 ครูเข้ารับการอบรมปฏิบัติการภาวะผู้นำครู ใช้เวลา 3 วัน โดยมีลำดับ
ขั้นตอนของกิจกรรมการฝึกอบรม ดังนี้

1.1 ขั้นให้ความรู้ เกี่ยวกับแนวคิด หลักการ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครู
การสร้างความตระหนัก และเห็นความสำคัญของการพัฒนา เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ โดยใช้วิธีการ
บรรยาย อภิปราย ศึกษาเอกสาร

1.2 ขั้นนำเสนอ เป็นขั้นการนำเสนอการพัฒนาภาวะผู้นำครู
ด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน โดยการศึกษาเอกสาร และอภิปรายร่วมกันเกี่ยวกับภาวะ
ผู้นำครู ด้านที่โดดเด่น เป็นต้นแบบในแต่ละมุมมองของผู้เข้ารับการพัฒนา

1.3 ขั้นการเสนอแนะและให้ข้อมูลป้อนกลับ แนวทางการพัฒนาภาวะ
ผู้นำครูหลังจากอภิปรายร่วมกันเกี่ยวกับภาวะผู้นำครู ด้านที่โดดเด่น เป็นต้นแบบในแต่ละมุมมอง

1.4 ขั้นสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำครู ด้านการมุ่งพัฒนา
ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้พัฒนาตนเองในสถานศึกษา

ระยะที่ 2 ฝึกการปรับการพัฒนาภาวะผู้นำครู ด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของ
ผู้เรียน กิจกรรมแต่ละครั้ง ผู้เข้ารับการพัฒนา วิเคราะห์ลักษณะและพฤติกรรมตนเอง โดยครู
ที่เข้ารับการพัฒนา นำเสนอลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำครู ด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์
ของผู้เรียน แนวทางในการพัฒนาที่ต้องปรับและพัฒนา ร่วมกันอภิปรายกิจกรรม คอบแบบ
ประเมินลักษณะและพฤติกรรม นำเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำครู เพื่อไปใช้เป็นแนว
ทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางครู ด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนสถานศึกษาของตนเอง
โดยวิทยากรดำเนินกิจกรรมแต่ละครั้ง ดังนี้

กิจกรรมครั้งที่ 1 ด้านสามารถกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้
ที่ทำหาความสามารถตนเองตามสภาพจริงได้

กิจกรรมครั้งที่ 2 ด้านสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย
และมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนดได้

กิจกรรมครั้งที่ 3 ด้านการให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นรอบด้านของผู้เรียน
ต่อผู้ปกครองและผู้เรียนอย่างเป็นระบบ

กิจกรรมครั้งที่ 4 ด้านยอมรับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับความคาดหวังด้าน
การเรียนรู้ของผู้เรียนจากผู้ปกครอง

กิจกรรมครั้งที่ 5 ด้านปรับเปลี่ยนบทบาทและการปฏิบัติงานของตนเองให้
 เอื้อต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน

กิจกรรมครั้งที่ 6 ด้านตรวจสอบข้อมูลการประเมินผู้เรียนอย่างรอบด้าน

กิจกรรมครั้งที่ 7 ด้านนำผลวิจัย หรือองค์ความรู้ต่างๆมาปรับใช้ในการ
 พัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนอย่างเป็นระบบ

หลังจากอบรมเชิงปฏิบัติการและทำกิจกรรมครบทุกขั้นตอน ทั้งระยะที่ 1
 และระยะที่ 2 แล้ว จากนั้นร่วมประชุมสัมมนาเกี่ยวกับประเด็นที่ได้รับการพัฒนาจากวิทยากร

การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการ
 ประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ดำเนินการทั้งก่อนปฏิบัติการ หลังปฏิบัติการ
 และระยะติดตามผล หลังปฏิบัติการ 2 สัปดาห์ โดยดำเนินการดังนี้ คือ ให้วิทยากรทำการประเมิน
 ผู้เข้ารับการพัฒนา ทั้ง 7 ด้าน ตามกิจกรรมตลอดกระบวนการทั้ง 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การประเมินลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำครู ด้านการมุ่ง
 พัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน ก่อนการปฏิบัติการ เพื่อให้ที่เข้าร่วมทดลอง ประเมินตนเองเกี่ยวกับ
 ลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำครู ด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ทั้ง 7 ด้าน ก่อนการ
 พัฒนา

ระยะที่ 2 การประเมินลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำครู ด้านการมุ่ง
 พัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน หลังพัฒนา เพื่อให้ที่เข้าร่วมทดลอง ประเมินตนเองเกี่ยวกับลักษณะและ
 พฤติกรรมภาวะผู้นำครู ทั้ง 7 ด้าน หลังได้รับการพัฒนา

ระยะที่ 3 ติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำครู ด้านการมุ่งพัฒนา
 ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน หลังปฏิบัติการผ่านไป 2 สัปดาห์ เพื่อให้ที่เข้าร่วมทดลองประเมินตนเอง
 เกี่ยวกับลักษณะและพฤติกรรมภาวะครู ทั้ง 7 ด้านหลังได้รับการพัฒนาโดยใช้คู่มือพัฒนาด้วย
 กิจกรรมที่พัฒนาขึ้น

1. การเปรียบเทียบผลการประเมินภาวะผู้นำครู ด้านการมุ่ง
 พัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนของผู้ร่วมรับการพัฒนา หลังปฏิบัติการและก่อนปฏิบัติการ ใช้คู่มือการ
 พัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู

2. การเปรียบเทียบผลการประเมินภาวะผู้นำครู ด้านการมุ่ง
 พัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน ระยะติดตามผลหลังปฏิบัติการ

ซึ่งในการดำเนินการวิจัยระยะที่ 2 คือการร่างและสร้างคู่มือขึ้น ได้ทำการ
 สังเคราะห์การดำเนินการวิจัยระยะที่ 1 และทำการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ การเลือกผู้เชี่ยวชาญ

นั้นเลือกแบบเจาะจง โดยมีเกณฑ์การเลือกดังนี้ คือ ผู้เชี่ยวชาญ ที่มีประสบการณ์ในพัฒนาบุคลากร ไม่น้อยกว่า 10 ปี วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 7 คน (รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ในภาคผนวก) เกี่ยวกับคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู โดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และแบบสอบถาม เพื่อให้ได้ข้อคิดเห็นที่เหมาะสมของกลุ่ม หลังจากนั้นได้นำข้อคิดเห็นและข้อมูลที่ได้เกี่ยวกับคู่มือ นำไปสร้างคู่มือ และได้จัดทำคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำครู ทำการยืนยันความเหมาะสม ความถูกต้องของกลุ่มและเนื้อหาของคู่มือดำเนินการพัฒนา โดยผู้เชี่ยวชาญ ชุดเดิม หลังจากนั้นทำการปรับปรุงแก้ไขก่อนนำรูปแบบไปทดลองใช้

วิธีดำเนินการวิจัยระยะที่ 3 การพัฒนาครูโดยใช้คู่มือการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 1 การทดลองใช้ หลังจากที่ได้ปรับปรุงแก้ไขคู่มือการพัฒนาภาวะครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการพัฒนาตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้ว ได้นำคู่มือการพัฒนาด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ไปทดลองใช้กับครูสอนดี จำนวน 30 คน การดำเนินการทดลองและขั้นตอนในการรวบรวมข้อมูล มี 3 ระยะประกอบด้วย

1. ระยะก่อนปฏิบัติการ

เป็นระยะเก็บข้อมูลของครูที่อาสาสมัครเข้าร่วมพัฒนา จำนวน 30 คน โดยให้ทำแบบประเมินลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำครู ด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ทั้ง 6 ด้าน

2. ระยะปฏิบัติการ

ดำเนินการโดยครู ที่เข้าร่วมทดลองใช้คู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษา เพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ตามคู่มือที่ผู้วิจัย พัฒนาขึ้น ได้ดำเนินการดังนี้

ระยะที่ 1 เข้าร่วมกิจกรรมการอบรมปฏิบัติการต่อเนื่อง ใช้เวลา 1 วัน 8 ชั่วโมง ตั้งแต่เวลา 08.30 – 16.30 น.

ระยะที่ 2 เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาโดยใช้คู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษา เพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ซึ่งจัดรายสัปดาห์ รวม 3 วัน วันละ 8 ชั่วโมง เป็นเวลา 24 ชั่วโมง

การเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะปฏิบัติการ โดยให้ครูที่เข้ารับการพัฒนาได้ทำการประเมินตนเองในสัปดาห์ที่ 2 ของระยะปฏิบัติการ นอกจากนี้ครูที่เข้ารับการพัฒนาทำแบบฝึกในคู่มือที่เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำครู ซึ่งเนื้อหาประกอบด้วย การพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู หลังจากเข้าร่วมกิจกรรมอบรมปฏิบัติการตามระยะเวลา เป็นเวลา 24 ชั่วโมง

3. ระยะติดตามผล เป็นระยะติดตามผลการพัฒนาครูด้านภาวะผู้นำ ของครูที่เข้าร่วมพัฒนา หลังปฏิบัติการ 2 สัปดาห์ และทำการประเมิน ใน 7 ด้าน โดยครูที่เข้าร่วมพัฒนา ทำการประเมินตนเอง ทำการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน การวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการดังนี้ คือ

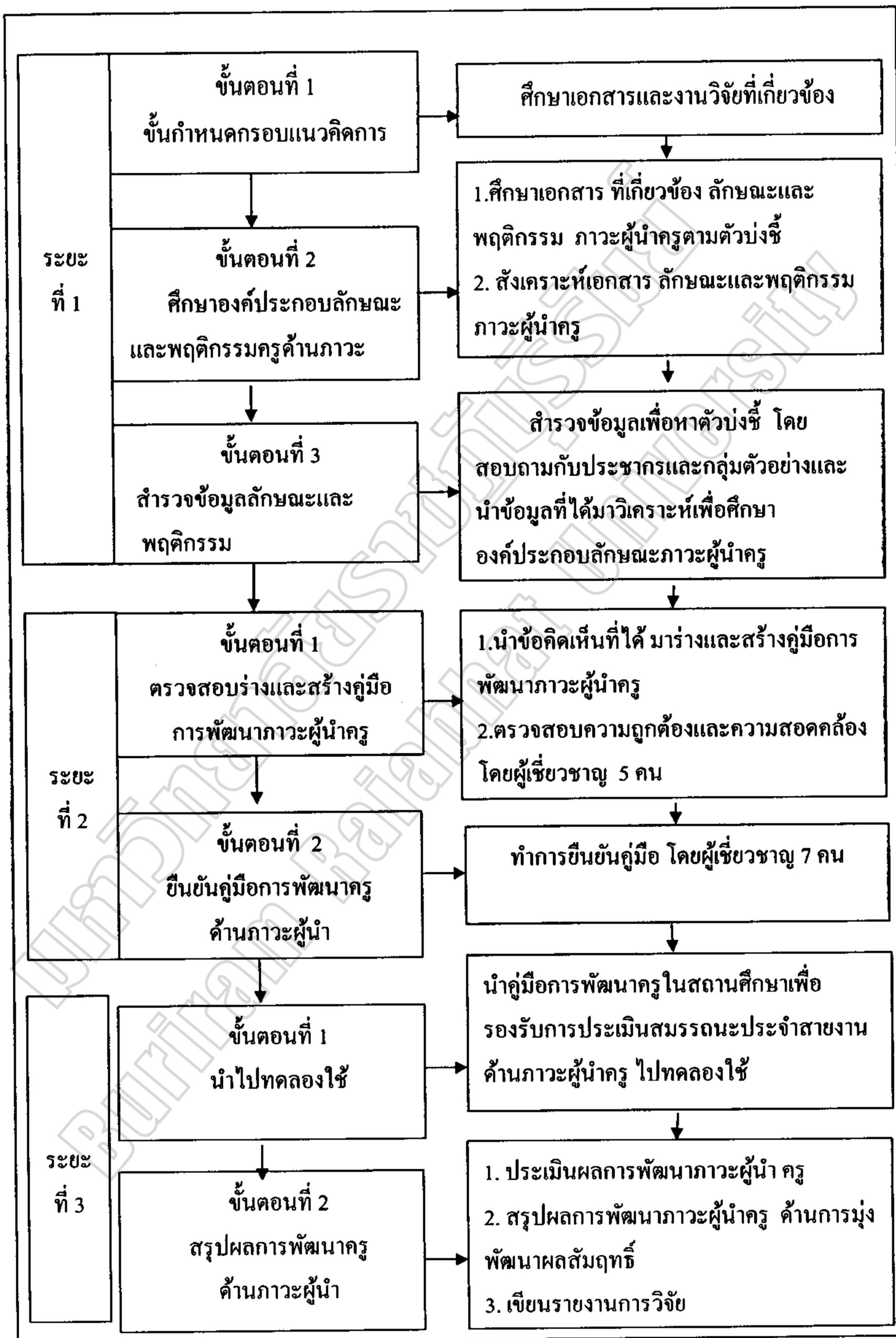
1. วิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาภาวะผู้นำครู โดยวิทยากรประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำครู ด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ใน 7 ด้าน โดยแบบผู้รับการพัฒนาคอบแบบสอบถามลักษณะและพฤติกรรมครู ตามรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู หลังการเข้าร่วมปฏิบัติการและก่อนปฏิบัติการ

2. วิเคราะห์ความแตกต่างค่าเฉลี่ยของคะแนนการพัฒนาภาวะผู้นำครู ในระยะติดตามผล หลังการเข้าร่วมปฏิบัติการทดลองใช้ 2 สัปดาห์ และระยะหลังปฏิบัติการ โดยใช้แบบสอบถามเพื่อประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำครู ด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน

ขั้นตอนที่ 7 สรุปผลการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ฉบับสมบูรณ์พร้อมที่จะเผยแพร่

โดยผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการทดลองใช้ มาสรุปผลสรุปผลการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู เขียนรายงานการวิจัย การพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ฉบับสมบูรณ์พร้อมที่จะเผยแพร่ ต่อไป

การดำเนินการวิจัยทั้ง 3 ระยะ แสดงได้ดังภาพประกอบ 3.2



ภาพประกอบ 3.2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอนต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

\bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย
S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์องค์ประกอบลักษณะและพฤติกรรมครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ลักษณะและพฤติกรรมครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู

ตอนที่ 3 วิเคราะห์โครงสร้างของกลุ่มและการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ผลการพัฒนาตามองค์ประกอบ ด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู

1. วิเคราะห์องค์ประกอบการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู มีดังนี้

1.1 วุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult development)

- 1.1.1 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติหน้าที่ดีต่อผู้เรียน
- 1.1.2 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานต่อเพื่อนร่วมอาชีพ
- 1.1.3 พิจารณาทบทวนและประเมินตนเองอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกต่อผู้เรียนและผู้อื่น
- 1.1.4 มีความรับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวม
- 1.1.5 เห็นคุณค่าและให้ความสำคัญในความคิดเห็นหรือผลงานของผู้อื่น
- 1.1.6 แสดงตนเป็นที่น่านับถือ และให้เกียรติผู้อื่น
- 1.1.7 สามารถกระตุ้นและจูงใจผู้อื่นให้ปรับเปลี่ยนความคิดและการกระทำให้บรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงาน

2.1 การสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue)

- 2.1.1 มีปฏิสัมพันธ์ มีบทบาท และมีส่วนร่วม ในการสนทนากับผู้อื่นเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้เรียนและพัฒนาวิชาชีพอย่างสร้างสรรค์
- 2.1.2 มีทักษะด้านการฟัง การพูด และการตั้งคำถามกับผู้อื่นเกี่ยวกับวิชาชีพเพื่อเป็นแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน
- 2.1.3 ใจกว้าง ยืดหยุ่น ยอมรับทัศนะที่หลากหลายของผู้อื่น เพื่อเป็นแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน
- 2.1.4 สืบเสาะข้อมูล ความรู้ทางวิชาชีพใหม่ๆ ที่สร้างความท้าทายในการสนทนาอย่างสร้างสรรค์กับผู้อื่น

3.1 การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change agency)

- 3.1.1 มีความสนใจต่อสถานการณ์ปัจจุบันเกี่ยวกับวิชาชีพครูที่เป็นปัจจุบัน
- 3.1.2 สามารถวางแผนพัฒนาวิชาชีพที่เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจของโรงเรียนกับสถานการณ์ที่เป็นปัจจุบัน
- 3.1.3 สามารถริเริ่มการปฏิบัติงานที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนานวัตกรรม
- 3.1.4 สามารถกระตุ้นผู้อื่นให้มีการเรียนรู้และให้ความร่วมมือเพื่อพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษาและวิชาชีพ
- 3.1.5 สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ระบบ ขั้นตอนที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้

4.1 การปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective Practice)

- 4.1.1 มีความรอบครอบในการปฏิบัติงาน
- 4.1.2 สามารถวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างการเรียนรู้ของผู้เรียนและการจัดการเรียนรู้
- 4.1.3 สนับสนุนความคิดริเริ่มซึ่งเกิดจากการพิจารณาไตร่ตรองของเพื่อนร่วมงาน
- 4.1.4 มีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมต่างๆ
- 4.1.5 ใช้เทคนิค วิธีการ ที่หลากหลายในการตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง
- 4.1.6 ใช้เทคนิค วิธีการ ที่หลากหลาย ในการตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงานสถานศึกษา

5.1 การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for Improving Pupil Achievement)

- 5.1.1 สามารถกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ที่ท้าทายความสามารถตนเองตามสภาพจริงได้
- 5.1.2 สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนดได้
- 5.1.3 ให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นรอบด้านของผู้เรียนต่อผู้ปกครองและผู้เรียนอย่างเป็นระบบ
- 5.1.4 ยอมรับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับความคาดหวังด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนจากผู้ปกครอง
- 5.1.5 ปรับเปลี่ยนบทบาทและการปฏิบัติงานของตนเองให้เอื้อต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน
- 5.1.6 ตรวจสอบข้อมูลการประเมินผู้เรียนอย่างรอบด้าน
- 5.1.7 นำผลวิจัย หรือองค์ความรู้ต่างๆมาปรับใช้ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนอย่างเป็นระบบ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ลักษณะและพฤติกรรมครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะ
ประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู

2.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามการประเมิน
ลักษณะและพฤติกรรมครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้าน
ภาวะผู้นำครู ดังตาราง 4.1 – 4.7

ตาราง 4.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามการประเมินลักษณะและ
พฤติกรรมครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้าน
ภาวะผู้นำครู

สถานภาพ	ครูผู้สอน	
	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	35	35.00
หญิง	65	65.00
รวม	100	100.00
ตำแหน่งงาน		
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	27	27.00
ครูวิชาการ	73	73.00
รวม	100	100.00
วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-
ปริญญาตรี	81	81.00
ปริญญาโท	19	19.00
ปริญญาเอก	-	-
รวม	100	100.00

ตาราง 4.1 (ต่อ)

สถานภาพ	ครูผู้สอน	
	จำนวน	ร้อยละ
ประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย		
1 - 5 ปี	-	
6 - 10 ปี	17	17.00
มากกว่า 10 ปี	83	83.00
รวม	100	100.00
ขนาดของสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน		
ขนาดเล็กมีนักเรียนน้อยกว่า 120 คน	12	12.00
ขนาดกลางมีนักเรียนระหว่าง 121 - 300 คน	84	84.00
ขนาดใหญ่มีนักเรียนมากกว่า 300 คน	4	4.00
รวม	100	100.00

จากตาราง 4.1 พบว่า ครูส่วนมากเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 65 ตำแหน่งงานเป็นครูวิชาการมากที่สุด (ร้อยละ 73) วุฒิต่างการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 81) ประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมากกว่า 10 ปี (ร้อยละ 83) และอยู่ในสถานศึกษาขนาดกลางมีนักเรียนระหว่าง 121 - 300 คน (ร้อยละ 84)

2.2 ผลการวิเคราะห์ลักษณะและพฤติกรรมครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ลักษณะแลพฤติกรรมครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู รายละเอียดดังตาราง 4.2 - 4.7 ดังนี้ แสดงดังตาราง 4.2

ตาราง 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ลักษณะและพฤติกรรมครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับ
การประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู

ลักษณะและพฤติกรรมครู	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1) ด้านวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู แสดงออกกับผู้เรียนอย่างเหมาะสมกับความเป็นครู	4.53	0.32	มากที่สุด
2) ด้านการสนทนาอย่างสร้างสรรค์	4.33	0.33	มาก
3) ด้านการเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง	4.04	0.30	มาก
4) ด้านการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง	4.67	0.35	มากที่สุด
5) ด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน	3.47	0.32	ปานกลาง
รวมเฉลี่ยทั้งหมด	4.18	0.20	มาก

จากตาราง 4.2 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ลักษณะและพฤติกรรมครู
ในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู จำนวน 5
องค์ประกอบ พบว่า ลักษณะและพฤติกรรมครู เฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$) เมื่อพิจารณา
เป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน คือ ด้านการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง ($\bar{X} = 4.67$)
รองลงมาคือ ด้านวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครูแสดงออกกับผู้เรียนอย่าง
เหมาะสมกับความเป็นครู ($\bar{X} = 4.53$) ส่วนด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน อยู่ในระดับ
ปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$)

ตาราง 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ลักษณะและพฤติกรรมครูด้านวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครูแสดงออกกับนักเรียนอย่างเหมาะสมกับความเป็นครู

ลักษณะและพฤติกรรมครูด้านวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครูแสดงออกกับนักเรียนอย่างเหมาะสมกับความเป็นครู	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้เรียน	4.68	0.53	มากที่สุด
2) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานต่อเพื่อนร่วมอาชีพ	4.68	0.53	มากที่สุด
3) พิจารณาทบทวนและประเมินตนเองอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกต่อผู้เรียนและผู้อื่น	3.82	0.66	มาก
4) มีความรับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวม	4.84	0.42	มากที่สุด
5) เห็นคุณค่าและให้ความสำคัญในความคิดเห็นหรือผลงานของผู้อื่น	4.79	0.43	มากที่สุด
6) แสดงตนเป็นที่น่านับถือ และให้เกิดประโยชน์	4.92	0.34	มากที่สุด
7) สามารถกระตุ้นและจูงใจผู้อื่นให้ปรับเปลี่ยนความคิดและการกระทำให้บรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงาน	3.96	0.60	มาก
รวมเฉลี่ย	4.53	0.32	มากที่สุด

จากตาราง 4.3 พบว่า ลักษณะและพฤติกรรมครูด้านวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านลักษณะและพฤติกรรมด้านแสดงตนเป็นที่น่านับถือ และให้เกิดประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.92$) รองลงมาคือ ด้านมีความรับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.84$) และด้านเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญในความคิดเห็นหรือผลงานของผู้อื่น อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.79$)

ตาราง 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ลักษณะและพฤติกรรมครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับ
การประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ด้านการสนทนาอย่าง
สร้างสรรค์

ลักษณะและพฤติกรรมของครูด้านการสนทนาอย่างสร้างสรรค์	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1) มีปฏิสัมพันธ์ มีบทบาท และมีส่วนร่วม ในการสนทนา กับผู้อื่นเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้เรียนและพัฒนาวิชาชีพ อย่างสร้างสรรค์	3.98	0.45	มาก
2) มีทักษะด้านการฟัง การพูด และการตั้งคำถามกับผู้อื่น เกี่ยวกับวิชาชีพเพื่อเป็นแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน	4.37	0.54	มาก
3) ใจกว้าง ยืดหยุ่น ยอมรับทัศนคติที่หลากหลายของผู้อื่น เพื่อเป็นแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน	4.09	0.57	มาก
4) สืบเสาะข้อมูล ความรู้ทางวิชาชีพใหม่ๆ ที่สร้างความ ท้าทายในการสนทนาอย่างสร้างสรรค์กับผู้อื่น	4.87	0.34	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.33	0.33	มาก

จากตาราง 4.4 พบว่า ลักษณะและพฤติกรรมครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมิน
สมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ด้านการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมากที่สุด
($\bar{X} = 4.33$) เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า สืบเสาะข้อมูล ความรู้ทางวิชาชีพใหม่ ๆ ที่สร้างความ
ท้าทายในการสนทนาอย่างสร้างสรรค์กับผู้อื่น อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.87$) รองลงมาที่พบว่า 2
ด้านคือ ด้านมีทักษะด้านการฟัง การพูด และการตั้งคำถามกับผู้อื่นเกี่ยวกับวิชาชีพเพื่อเป็น
แนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$) ส่วนด้านใจกว้าง ยืดหยุ่น ยอมรับ
ทัศนคติที่หลากหลายของผู้อื่นเพื่อเป็นแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$)

ตาราง 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ลักษณะและพฤติกรรมครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับ
การประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครูด้านการเป็นบุคคลแห่งการ
เปลี่ยนแปลง

ลักษณะและพฤติกรรมครูด้านการเป็นบุคคลแห่ง การเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1) มีความสนใจต่อสถานการณ์ปัจจุบันเกี่ยวกับวิชาชีพครูที่ เป็นปัจจุบัน	4.59	0.62	มากที่สุด
2) สามารถวางแผนพัฒนาวิชาชีพที่เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของโรงเรียนกับสถานการณ์ที่เป็น ปัจจุบัน	3.83	0.57	มาก
3) สามารถริเริ่มการปฏิบัติงานที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและ การพัฒนานวัตกรรม	3.99	0.52	มาก
4) สามารถกระตุ้นผู้อื่นให้มีการเรียนรู้และให้ความร่วมมือ เพื่อพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษาและวิชาชีพ	3.92	0.54	มาก
5) สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ระบบ ขั้นตอน ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้	3.88	0.54	มาก
รวมเฉลี่ย	4.04	0.30	มาก

จากตาราง 4.5 พบว่า ลักษณะและพฤติกรรมของครู ด้านการเป็นบุคคลแห่งการ
เปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$) เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ด้านมีความสนใจต่อ
สถานการณ์ปัจจุบันเกี่ยวกับวิชาชีพครูที่เป็นปัจจุบัน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$) รองลงมา
คือ สามารถริเริ่มการปฏิบัติงานที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนานวัตกรรม อยู่ในระดับ
มาก ($\bar{X} = 3.99$) ส่วนด้านสามารถกระตุ้นผู้อื่นให้มีการเรียนรู้และให้ความร่วมมือเพื่อพัฒนา
ผู้เรียน สถานศึกษาและวิชาชีพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$)

ตาราง 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ลักษณะและพฤติกรรมครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับ
การประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครูด้านการปฏิบัติงานอย่าง
ไต่ร่ตรง

ลักษณะและพฤติกรรมครูด้านการปฏิบัติงานอย่างไต่ร่ตรง	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1) มีความรอบครอบในการปฏิบัติงาน	4.79	0.43	มากที่สุด
2) สามารถวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างการเรียนรู้ของ ผู้เรียนและการจัดการเรียนรู้	4.17	0.77	มาก
3) สนับสนุนความคิดริเริ่มซึ่งเกิดจากการพิจารณาไต่ร่ตรงของ เพื่อนร่วมงาน	4.59	0.67	มากที่สุด
4) มีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมต่างๆ	4.79	0.50	มากที่สุด
5) ใช้เทคนิค วิธีการ ที่หลากหลายในการตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง	4.81	0.51	มากที่สุด
6) ใช้เทคนิค วิธีการ ที่หลากหลาย ในการตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงานสถานศึกษา	4.86	0.40	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.67	0.35	มากที่สุด

จากตาราง 4.6 พบว่า ลักษณะและพฤติกรรมครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมิน
สมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ด้านการปฏิบัติงานอย่างไต่ร่ตรง อยู่ในระดับมาก
ที่สุด ($\bar{X} = 4.67$) เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ด้านใช้เทคนิค วิธีการ ที่หลากหลาย ในการ
ตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงานสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.86$) รองลงมาคือ
ด้านใช้เทคนิค วิธีการที่หลากหลายในการตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง อยู่ใน
ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.81$) ส่วน ด้านมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมต่างๆ อยู่ในระดับมาก
ที่สุด ($\bar{X} = 4.79$)

ตาราง 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ลักษณะและพฤติกรรมครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับ
การประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์
ผู้เรียน

ลักษณะและพฤติกรรมครูด้านการมุ่งพัฒนา ผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1) สามารถกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ที่ ท้าทายความสามารถตนเองตามสภาพจริงได้	3.43	0.59	ปานกลาง
2) สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและ มาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนดได้	3.01	0.63	ปานกลาง
3) ให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นรอบด้านของผู้เรียนต่อผู้ปกครอง และผู้เรียนอย่างเป็นระบบ	3.71	0.61	มาก
4) ขอมรับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับความคาดหวังด้าน การเรียนรู้ของผู้เรียนจากผู้ปกครอง	3.77	0.57	มาก
5) ปรับเปลี่ยนบทบาทและการปฏิบัติงานของตนเองให้เอื้อ ต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน	3.55	0.63	มาก
6) ตรวจสอบข้อมูลการประเมินผู้เรียนอย่างรอบด้าน	3.84	0.69	มาก
7) นำผลวิจัย หรือองค์ความรู้ต่างๆมาปรับใช้ในการพัฒนา ผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนอย่างเป็นระบบ	2.96	0.74	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย	3.47	0.32	ปานกลาง

จากตาราง 4.7 พบว่า ลักษณะและพฤติกรรมครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมิน
สมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน อยู่ในระดับ
ปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$) เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ด้านตรวจสอบข้อมูลการประเมินผู้เรียนอย่าง
รอบด้าน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$) รองลงมาคือ ด้านขอมรับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับความ
คาดหวังด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนจากผู้ปกครอง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$) ส่วนด้านให้ข้อมูล
และข้อคิดเห็นรอบด้านของผู้เรียนต่อผู้ปกครองและผู้เรียนอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมาก
($\bar{X} = 3.71$)

ตอนที่ 3 วิเคราะห์โครงสร้างคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมิน สมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู

3.1 วิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์การสร้างคู่มือการพัฒนาครู
ในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ตามลักษณะและ
พฤติกรรมภาวะผู้นำครู ที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร งานวิจัย เกี่ยวกับคู่มือการพัฒนาครูตาม
แนวคิดของสำนักพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สำนักงานปลัดกระทรวง
ศึกษาธิการ. 2557 : 36)

3.1.1 โครงสร้างคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมิน
สมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ได้แก่

3.1.1.1 ความเป็นมา เป็นความจำเป็นในการพัฒนาเพื่อบอกลักษณะ
ดำเนินการพัฒนาครู

3.1.1.2 วัตถุประสงค์เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงวัตถุประสงค์ใน
การจัดทำ คู่มือการพัฒนาครู

3.1.1.3 หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำครูเป็นหลักสูตรที่ใช้ในการพัฒนา
ด้านต่างๆ ให้เป็นตามจุดประสงค์ของการพัฒนา เพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านภาวะผู้นำ
สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบวางแผนการปฏิบัติด้านภาวะผู้นำ
ตามเกณฑ์การประเมินสมรรถนะประจำสายงาน มีโครงสร้างหลักสูตรในการพัฒนาครูก่อน
การประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ประกอบด้วย 5 แผนพัฒนาคือ
แผนการพัฒนาหน่วยที่ 1 มีวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับ
ความเป็นครู (Adult development)

แผนการพัฒนาหน่วยที่ 2 การสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue)
แผนการพัฒนาหน่วยที่ 3 การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง
(Change agency)

แผนการพัฒนาหน่วยที่ 4 การปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective
practice)

แผนการพัฒนาหน่วยที่ 5 การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern
for improving pupil achievement)

3.1.1.4 ระยะเวลาในการพัฒนา หลักสูตรการพัฒนาคู่มือในสถานศึกษา เพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ใช้เวลาในการพัฒนาตามคู่มือ การประเมินตลอดหลักสูตร ไม่น้อยกว่า 40 ชั่วโมงในการดำเนินการพัฒนา

3.1.1.5 ตารางพัฒนาตามหลักสูตร หลักสูตรการพัฒนาคู่มือใน สถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู กำหนดระยะเวลา วิธีการดำเนินการพัฒนาที่ละเอียดและชัดเจน (อยู่ในภาคผนวก คู่มือการพัฒนา)

3.1.1.6 วิธีการพัฒนา เป็นแนวทางการพัฒนาด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย ได้แก่ 1) การฟังบรรยาย (Lecture) 2) การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) 3) กรณีศึกษา (Case Study) 4) แบบฝึกหัด (Exercise) 5) การสัมมนา (Seminar) 6) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 7) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Play) 8) การสอนงาน (Coaching) 9) การฝึกอบรม ในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) 10) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) 11) การให้คำปรึกษา แนะนำ (Consulting)

3.1.1.7 สื่อและนวัตกรรมการพัฒนา มีความสอดคล้องกับเนื้อหาสาระ กิจกรรมการพัฒนาคู่มือ มีการใช้เทคโนโลยี รวมทั้งสื่ออื่น ๆ ที่มีคุณภาพและจำนวนเพียงพอ สำหรับการพัฒนา

3.1.1.8 การประเมินผลการพัฒนา

ระยะที่ 1 การประเมินลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำครู ด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ก่อนการปฏิบัติการ เพื่อให้ที่เข้าร่วมทดลอง ประเมิน ตนเองเกี่ยวกับลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำครู ด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน ทั้ง 7 ด้าน ก่อนการพัฒนา

ระยะที่ 2 การประเมินลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำครู ด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน หลังพัฒนา เพื่อให้ที่เข้าร่วมทดลอง ประเมินตนเองเกี่ยวกับ ลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำครู ทั้ง 7 ด้าน หลังได้รับการพัฒนา

ระยะที่ 3 ติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำครู ด้านการมุ่งพัฒนา ผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน หลังปฏิบัติการผ่านไป 2 สัปดาห์ เพื่อให้ที่เข้าร่วมทดลองประเมินตนเอง เกี่ยวกับลักษณะและพฤติกรรม

3.1.2 ลักษณะของคู่มือที่ทำให้ผู้จัดการพัฒนาคู่มือ มีลักษณะดังนี้

3.1.2.1 ด้านเนื้อหา นำเสนอเนื้อหาที่ถูกต้อง ชัดเจน โดยบรรจุสาระ และรายละเอียดตรงกับเรื่องที่ศึกษา มีความเหมาะสม สามารถอ้างอิงและประยุกต์ใช้ได้ ผู้ศึกษา

มีความเข้าใจตรงกัน สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงตามคู่มือ ทั้งนี้เนื้อหาควรมีรายละเอียดเกี่ยวกับความหมาย แนวทางการพัฒนาและการวัดและประเมินผลการพัฒนา

3.1.2.2 ด้านรูปแบบของคู่มือ อักษรที่ใช้เป็นอักษรที่อ่านง่าย ไม่ใช้ภาษาที่เข้าใจยาก ลักษณะการจัดรูปเล่มน่าสนใจ และเหมาะสม ใช้สีสนับสนุนงามสะอาด ขนาดรูปเล่มพอเหมาะ มีตัวอย่างประกอบเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง ระบุขั้นตอนและวิธีการพัฒนาตามคู่มือให้ชัดเจน

3.1.2.3 ด้านการนำคู่มือไปใช้ หน่วยงานพัฒนาหรือวิทยากรสามารถดำเนินการพัฒนาตามคู่มือด้วยตนเองหลังจากศึกษาคู่มือการพัฒนา แนะนำเกี่ยวกับการเตรียมตัวและอุปกรณ์ ได้สมบูรณ์ครบถ้วน

3.1.2.4 ด้านการวัดและประเมินผล ด้านความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถของผู้จัดการพัฒนาและวิทยากร พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนาคอร์ได้รับการประเมินลักษณะและพฤติกรรมความเป็นภาวะผู้นำครูด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

3.1.3 ด้านข้อเสนอแนะอื่นๆ วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิเคราะห์เนื้อหาและการนำเสนอในรูปแบบอื่นๆ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำครูให้มีความสามารถในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

3.2 วิเคราะห์ของผู้เชี่ยวชาญด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือของคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู การสร้างและตรวจสอบคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครูในครั้งนี้ ใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือโดยใช้การสัมภาษณ์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะมาปรับปรุงคู่มือ

3.2.1 ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู พบว่า

3.2.1.1 ด้านโครงสร้างและองค์ประกอบของคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู พบว่า มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ในการจัดการพัฒนาครูด้านภาวะผู้นำเพื่อตอบสนองนโยบายการประเมินสมรรถนะครูและเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะประจำสายงาน เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดการประเมินสมรรถนะประจำสายงานครูขึ้นเพื่อให้ได้มีแนวทางการพัฒนาตนเองตามลักษณะและพฤติกรรมที่ครูแสดงออกด้านต่าง ๆ

3.2.1.1.1 ความเป็นมาและความจำเป็นของการพัฒนา พบว่า ความเป็นมาของคู่มือได้จากปัญหาของการประเมินสมรรถนะที่เกิดขึ้นในการประเมิน เนื่องจากครูได้รับการประเมิน โดยไม่ได้รับการพัฒนาจึงต้องมีการพัฒนาคู่มือขึ้นเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาครู

3.2.1.1.2 จุดประสงค์การพัฒนา ในการกำหนดจุดประสงค์เพื่อพัฒนา ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นไปตามลักษณะขององค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบ ผู้วิจัยควรกำหนดจุดประสงค์ให้ชัดเจนเพื่อให้การพัฒนาครูเป็นไปตามวัตถุประสงค์ง่ายและเป็นรูปธรรม

3.2.1.1.3 หลักสูตรการพัฒนาก้าวหน้าครู ในการเขียนหลักสูตรการพัฒนาให้ยึดแนวทางคู่มือการพัฒนาครูตามสำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อยกต่อการพัฒนา และแบ่งหลักสูตรให้เป็นหน่วยตามองค์ประกอบเพื่อการพัฒนาแต่ละองค์ประกอบเมื่อหน่วยงานและสถานศึกษานำไปพัฒนาครูต่อไป

3.2.1.1.4 ระยะเวลาในการพัฒนา ด้านระยะเวลาเป็นการกำหนดไว้เพื่อให้ผู้พัฒนานำไปใช้ กำหนดไว้เหมาะสม

3.2.1.1.5 ตารางพัฒนาการพัฒนาครู กำหนดได้ชัดเจนและเหมาะสม

3.2.1.1.6 วิธีการพัฒนา ควรมีกิจกรรมที่หลากหลายในการพัฒนาเพื่อให้ผู้พัฒนาเกิดการเรียนในเทคนิคต่างๆ

3.2.1.1.7 สื่อและนวัตกรรมการพัฒนา ได้กำหนดไว้ชัดเจนและเป็นสื่อที่เหมาะสมในการพัฒนาการเรียนรู้อยู่ผู้ใหญ่ และตามสมรรถนะด้านเทคโนโลยี

3.2.1.1.8 การประเมินผลการพัฒนา ในการพัฒนาครั้งนี้ควรมีการบันทึกผลหลังจากการพัฒนาเรียบร้อยเพื่อเป็นผลสะท้อนในการพัฒนา นอกจากแบบสอบถามก่อนและหลังการพัฒนาเพื่อศึกษาผลความคิดเห็นการพัฒนาของผู้เข้ารับการพัฒนา

3.2.2 ลักษณะของคู่มือที่ทำให้ผู้จัดการพัฒนาครู ควรจัดทำหน้าปก คำนำ สารบัญ ให้ครบ และควรเพิ่มเติมรูปภาพให้เป็นจุดสนใจ

3.2.3 ด้านเนื้อ ผู้จัดทำต้องอธิบายวิธีพัฒนาเป็นขั้นตอนและมีเครื่องมือในการประเมินผู้เข้ารับพัฒนาด้านภาวะผู้นำ เช่น แบบสังเกต แบบสอบถาม

3.2.1 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของกลุ่มการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับ การประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู

ตาราง 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินความเหมาะสมของกลุ่มการพัฒนาครู
ในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู โดย
ผู้เชี่ยวชาญ

รายการประเมิน	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1) โครงสร้างและองค์ประกอบของกลุ่ม	4.57	0.53	เหมาะสมมากที่สุด
2) ความเป็นของกลุ่ม	4.71	0.49	เหมาะสมมากที่สุด
3) วัตถุประสงค์ของกลุ่มการพัฒนาครู	4.71	0.49	เหมาะสมมากที่สุด
4) วัตถุประสงค์ด้านวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสม กับความเป็นครู (Adult development)	4.57	0.53	เหมาะสมมากที่สุด
5) วัตถุประสงค์ด้านการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue)	4.43	0.53	เหมาะสมมาก
6) วัตถุประสงค์ด้านการเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change agency)	4.86	0.38	เหมาะสมมากที่สุด
7) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective practice)	4.57	0.53	เหมาะสมมากที่สุด
8) วัตถุประสงค์ด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for improving pupil achievement)	4.43	0.53	เหมาะสมมาก
9) ขั้นตอนการประเมินตนเองก่อนการพัฒนาภาวะผู้นำครู	4.86	0.38	เหมาะสมมากที่สุด
10) ขั้นตอนการประเมินตนเองหลังการพัฒนาภาวะผู้นำครู	4.57	0.53	เหมาะสมมากที่สุด
11) เนื้อหาในการพัฒนาวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่ เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult development)	4.57	0.53	เหมาะสมมากที่สุด
12) เนื้อหาในการพัฒนาการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue)	4.57	0.53	เหมาะสมมากที่สุด

ตาราง 4.8 (ต่อ)

รายการประเมิน	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
13) เนื้อหาในการพัฒนาการเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change agency) ครอบคลุมสาระสำคัญ	4.57	0.53	เหมาะสมมากที่สุด
14) เนื้อหาในการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective practice)	4.57	0.53	เหมาะสมมากที่สุด
15) เนื้อหาในการพัฒนาการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for improving pupil achievement)	4.43	0.53	เหมาะสมมาก
16) วิธีพัฒนาการพัฒนาวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult development)	4.29	0.49	เหมาะสมมาก
17) วิธีพัฒนาการพัฒนาการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue)	4.57	0.53	เหมาะสมอย่างยิ่ง
18) วิธีพัฒนาการพัฒนาการเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change agency)	4.43	0.53	เหมาะสมมาก
20) วิธีพัฒนาการพัฒนาการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for improving pupil achievement)	5.00	0.00	เหมาะสมอย่างยิ่ง
21) ผลที่ได้จากการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู	4.86	0.38	เหมาะสมอย่างยิ่ง
รวมเฉลี่ย	4.60	0.11	เหมาะสมอย่างยิ่ง

จากตาราง 4.8 พบว่า การตรวจสอบคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ด้านองค์ประกอบของคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษา อยู่ในระดับเหมาะสมอย่างยิ่ง ($\bar{X} = 4.60$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า วิธีพัฒนาการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for improving pupil achievement) อยู่ในระดับอย่างยิ่ง ($\bar{X} = 5.00$) รองลงมาคือ วัตถุประสงค์ด้านการเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change agency) อยู่ในระดับเหมาะสมอย่างยิ่ง ($\bar{X} = 4.86$) และ แนวคิดและหลักการกำกับคู่มือ อยู่ในระดับเหมาะสมอย่างยิ่ง ($\bar{X} = 4.71$)

3.2.3 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของกลุ่มการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู

ตาราง 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพของประเมินความเป็นไปได้ของกลุ่มการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครูของผู้เชี่ยวชาญ

รายการประเมิน	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1) การนำคู่มือการพัฒนาครูไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาด้านวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult development)	4.71	0.49	เป็นไปได้มากที่สุด
2) การนำคู่มือการพัฒนาครูไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาด้านการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue)	4.86	0.38	เป็นไปได้มากที่สุด
3) การนำคู่มือการพัฒนาครูไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาด้านการเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change agency)	4.71	0.49	เป็นไปได้มากที่สุด
4) การนำคู่มือการพัฒนาครูไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาด้านการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective practice)	4.43	0.79	เป็นไปได้มาก
5) การนำคู่มือการพัฒนาครูไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for improving pupil achievement)	4.86	0.38	เป็นไปได้มากที่สุด
6) วิธีการพัฒนาครูด้านวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult development)	4.57	0.79	เป็นไปได้มากที่สุด
7) วิธีการพัฒนาครูด้านการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue)	4.43	0.79	เป็นไปได้มาก
8) วิธีการพัฒนาครูด้านการเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change agency)	4.14	0.90	เป็นไปได้มาก
9) วิธีการพัฒนาครูด้านการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective practice)	4.71	0.49	เป็นไปได้มากที่สุด
10) วิธีการพัฒนาครูด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for improving pupil achievement)	4.43	0.79	เป็นไปได้มาก

ตาราง 4.9 (ต่อ)

รายการประเมิน	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
11) ผลที่เกิดจากการพัฒนาด้านวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult development)	4.57	0.79	เป็นไปได้มากที่สุด
12) ผลที่เกิดจากการพัฒนาด้านการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue)	4.57	0.79	เป็นไปได้มากที่สุด
13) ผลที่เกิดจากการพัฒนาด้านการเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change agency)	4.71	0.49	เป็นไปได้มากที่สุด
14) ผลที่เกิดจากการพัฒนาด้านการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective practice)	4.86	0.38	เป็นไปได้มากที่สุด
15) ผลที่เกิดจากการพัฒนาด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for improving pupil achievement)	4.86	0.38	เป็นไปได้มากที่สุด
เฉลี่ยรวม	4.62	0.07	เป็นไปได้มากที่สุด

จากตาราง 4.9 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพของประเมินความเป็นไปได้ของกลุ่มการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครูโดยผู้เชี่ยวชาญ อยู่ในระดับเป็นไปได้มากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$) เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์รายข้อ พบว่า ด้านการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue) อยู่ในระดับเป็นไปได้มากที่สุด ($\bar{X} = 4.86$) รองลงมาคือ ด้านการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective practice) อยู่ในระดับเป็นไปได้มากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$) และด้านวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult development) อยู่ในระดับเป็นไปได้มากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$)

**ตอนที่ 4 วิเคราะห์ผลที่เกิดจากการพัฒนาทักษะและพฤติกรรมครูด้านการมุ่งพัฒนา
ผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน ก่อนและหลังการใช้คู่มือ การพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการ
ประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู**

ข้อมูลครูในสถานศึกษาที่ร่วมทดลองใช้คู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับ
การประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู จากการคัดเลือกครูในสถานศึกษาที่ใช้เกณฑ์
การคัดเลือกดังกล่าว ครูสอนดี ตามเกณฑ์การคัดเลือกครูสอนดีของคุรุสภา ที่ร่วมทดลองใช้คู่มือ
การพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู
การนำคู่มือการพัฒนาครู ไปทดลองใช้จริงในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ
เขต 2 ระยะเวลา ธันวาคม พ.ศ. 2557 โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ ดังนี้

4.1 การพัฒนาครูที่เกิดจากการพัฒนาทักษะและพฤติกรรมครูด้านการมุ่งพัฒนา
ผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน โดยใช้คู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำ
สายงานด้านภาวะผู้นำครู ดังตาราง 4.10

**ตาราง 4.10 ผลการพัฒนาครูที่เกิดจากการพัฒนาทักษะและพฤติกรรมครูด้านการมุ่งพัฒนา
ผลสัมฤทธิ์ ผู้เรียน ก่อนและหลังการเข้าร่วมพัฒนา**

รายการประเมิน	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1) สามารถกำหนดเป้าหมาย ที่ นำมาใช้ในการพัฒนา ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน	2.93	0.87	พอใช้	4.03	0.61	ดี
2) สามารถกำหนดมาตรฐาน เกี่ยวกับแนวคิดหลักการสอน การสอนแบบให้ผู้เรียนสร้าง ความรู้ได้ด้วยตนเอง	3.20	0.61	พอใช้	4.03	0.76	ดี
3) สามารถจัดทำหรือวิธีการ ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลตามมาตรฐาน การเรียนรู้	3.23	0.63	พอใช้	4.03	0.61	ดี

ตาราง 4.10 (ต่อ)

รายการประเมิน	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
4) สามารถเลือกเนื้อหาสาระที่จะสอนได้เหมาะสมกับลักษณะธรรมชาติของผู้เรียนให้สำเร็จตามเป้าหมายได้	3.27	0.64	พอใช้	3.93	0.83	ดี
5) สามารถออกแบบวิธีการพัฒนาได้เหมาะสมกับเนื้อหาสาระตามมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนด	3.37	0.85	พอใช้	4.37	0.67	ดี
6) สามารถเสนอแนวคิดในการพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน	3.27	0.64	พอใช้	3.97	0.85	ดี
7) สามารถออกแบบสื่อการสอนได้เหมาะสมกับวิธีสอนและเนื้อหาวิชาที่เหมาะสมกับลักษณะธรรมชาติของผู้เรียนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน	3.37	0.61	พอใช้	3.97	0.85	ดี
8) สามารถประเมินและวิเคราะห์ผลประเมินเพื่อระบุจุดแข็งจุดอ่อนของผู้เรียนได้เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนา	3.10	0.71	พอใช้	3.90	0.71	ดี
9) มีความสามารถครบถ้วนทั้งความรู้ในเนื้อหาวิชา วิธีสอน สื่อเทคโนโลยีการสอน การประเมินและ การวิจัย	3.13	0.86	พอใช้	4.13	0.73	ดี

ตาราง 4.10 (ต่อ)

รายการประเมิน	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
10) สามารถจัดทำข้อมูลด้าน การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของ ผู้เรียนต่อผู้ปกครองครบถ้วน อย่างเป็นระบบ	3.33	0.80	พอใช้	4.13	0.73	ดี
11) สามารถกำหนดผลที่ คาดหวัง ด้านการพัฒนา ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนต่อ ผู้ปกครอง	2.90	0.84	พอใช้	4.03	0.61	ดี
12) สามารถจัดกิจกรรม ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ร่วมกัน วางแผนและแสวงหาความรู้ เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของ ผู้เรียน	3.23	0.77	พอใช้	4.33	0.71	ดี
13) สามารถดำเนินการให้ ผู้เรียนได้ร่วมกันวางแผนและ แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนา ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน	3.37	0.61	พอใช้	4.03	0.76	ดี
14) ส่งเสริมและพัฒนาให้ ผู้เรียนได้ร่วมกันวิเคราะห์ อภิปราย สรุปความคิดรวบยอด ให้เกิดการเรียนรู้	3.20	0.71	พอใช้	4.13	0.73	ดี

ตาราง 4.10 (ต่อ)

รายการประเมิน	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
15) สามารถจัดให้ผู้เรียนได้นำเสนอข้อมูล ข้อค้นพบ ข้อสรุปจากการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆเพื่อตรวจสอบการเรียนรู้ของผู้เรียน	3.33	0.80	พอใช้	4.03	0.61	ดี
16) หาแนวทางให้ผู้เรียนได้สร้างสรรค์ชิ้นงานด้วยตนเอง	3.07	0.78	พอใช้	3.93	0.83	ดี
17) ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้นำชิ้นงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประเมินซึ่งกันและกัน	3.13	0.68	พอใช้	3.97	0.85	ดี
18) จัดทำวิจัยเพื่อพัฒนาวิธีการพัฒนาผู้เรียนได้	3.30	0.75	พอใช้	4.03	0.76	ดี
19) สามารถนำผลการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผู้เรียน	3.30	0.65	พอใช้	3.93	0.74	ดี
20) นำผลการวิจัยและองค์ความรู้ต่างๆ มาใช้ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนได้อย่างเป็นระบบ	3.53	0.51	ดี	3.90	0.71	ดี
รวมเฉลี่ยทั้งหมด	3.23	0.24	พอใช้	4.04	0.52	ดี

จากตาราง 4.10 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความหมายการประเมิน สมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ก่อนการเข้าร่วมพัฒนา ในภาพรวมเฉลี่ยระดับพอใช้ ($\bar{X} = 3.23$) และหลังการพัฒนาอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.04$) เมื่อพิจารณาตามรายการประเมิน พบว่า ส่วนใหญ่ก่อนการเข้าพัฒนาอยู่ในระดับพอใช้ เช่นเดียวกับหลังการพัฒนาอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณารายการประเมินก่อนการพัฒนาอยู่ใน

ระดับพอใช้ และหลังเข้าร่วมพัฒนาอยู่ในระดับดี คือ สามารถออกแบบวิธีการพัฒนาได้เหมาะสมกับเนื้อหาสาระตามมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนด ($\bar{X} = 4.37$) รองลงมาคือ ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ร่วมกันวางแผนและแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ($\bar{X} = 4.33$) และสามารถจัดทำข้อมูลด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนต่อผู้ปกครองครบถ้วนอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.13$)

4.2 ความคิดเห็นของการพัฒนาจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกิจกรรมที่เกิดจากการพัฒนาทักษะและพฤติกรรมครูด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน หลังการใช้คู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู

รายการ	วิธีดำเนินการ / วิธีพัฒนา	ผลที่ได้รับจากการพัฒนา
1. สามารถกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ที่ท้าทายความสามารถตนเองตามสภาพจริงได้	การอบรมเชิงปฏิบัติการศึกษาเอกสาร / ขั้นตอนการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน วางแผนพัฒนาเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ร่วมกันวางแผน โดยการกำหนดเป้าหมาย และกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ กำหนดแนวทางการดำเนินงานวิธีการปฏิบัติ ใช้การพัฒนาโดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และจากประสบการณ์	1. ได้เป้าหมายการเรียนรู้และมาตรฐานการเรียนรู้ ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์โดยการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น 2. กำหนดศักยภาพของผู้เรียนตามเป้าหมายการเรียนรู้ 3. กำหนดแนวทางในการดำเนินงานและปฏิบัติโดยพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนให้เป็นไปตามเป้าหมาย

รายการ	วิธีดำเนินการ / วิธีพัฒนา	ผลที่ได้รับจากการพัฒนา
<p>2. สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนดได้</p>	<p>ร่วมจัดทำแผนไปปฏิบัติ เมื่อวางแผนปฏิบัติงานแล้ว บุคลากรร่วมกันดำเนินการทำกิจกรรมที่กำหนด ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างราบรื่น</p>	<p>ผลที่ได้จากการนำเสนอแผนไปปฏิบัติ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ 2. มีทักษะกระบวนการมากขึ้นในการจัดกิจกรรมที่หลากหลายตามแผน 3. นักเรียนมีประสบการณ์ตรงจากกิจกรรมของครู 4. นักเรียนมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์จากการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 5. ครูมีทักษะกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่ดี <p>อบรมสัมมนา ศึกษาดูงาน ได้รับรางวัล</p>
<p>3. ให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นรอบด้านของผู้เรียนต่อผู้ปกครองและผู้เรียนอย่างเป็นระบบ</p>	<p>ใช้กิจกรรมกลุ่มร่วมแสดงความคิดเห็นจากการปฏิบัติงาน จัดทำข้อมูลเพื่อตรวจและประเมินผลการพัฒนาผู้เรียนตามมาตรฐานการเรียนรู้</p> <p>ใช้กิจกรรมกลุ่มร่วมแสดงความคิดเห็นจากการปฏิบัติงาน</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ได้แบบสอบถาม แบบสังเกตผู้เรียนที่ใช้ในการเป็นข้อมูลเพื่อจัดทำรายงานต่อผู้ปกครอง 2. เครื่องมือการพัฒนาผู้เรียน เช่น ข้อสอบในการวัดผลสัมฤทธิ์ที่ตรงตามมาตรฐานการเรียนรู้ของกลุ่มสาระการเรียนรู้

รายการ	วิธีดำเนินการ / วิธีพัฒนา	ผลที่ได้รับจากการพัฒนา
<p>4. ขอมรับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับความคาดหวังด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนจากผู้ปกครอง</p>	<p>การอบรมโดยผู้เชี่ยวชาญและประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานจากการพัฒนา ครูต้องเป็นบุคคลที่ขอรับข้อมูลทุกด้านเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้เรียนด้านการประเมินผลผู้เรียน ตามจุดเน้นของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสถานศึกษาตามเกณฑ์การให้คะแนนผู้เรียน คือ การกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้</p>	<p>แนวทางการมีส่วนร่วมจากผู้ปกครองทางการศึกษาได้โดยการให้การดูแลแนะนำการเรียนที่บ้านของนักเรียน รวมทั้งให้ความสนับสนุนแก่ครู และผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการเรียนรู้ ให้แก่บุตรหลานของตน สำหรับหน่วยงานและสถาบันที่อยู่ในชุมชนซึ่งอาจเป็นภาคธุรกิจเอกชนหรือสถาบันอุดมศึกษา</p>
<p>5. ปรับเปลี่ยนบทบาทและการปฏิบัติงานของตนเองให้เอื้อ ต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน</p>	<p>การจัดเก็บข้อมูลการสอบ การเปิดเผยและการรายงานผลการสอบและการวิเคราะห์ต่อสาธารณะ เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการกำหนดนโยบายของรัฐและการเลือกสถานศึกษาของผู้ปกครอง เช่น การจัดเก็บข้อมูลตัวแปรด้านสภาพเศรษฐกิจและสังคมของนักเรียนและผู้ปกครอง รวมถึงข้อมูลของครูและโรงเรียน</p>	<p>มีส่วนสำคัญในการให้โอกาสทางการศึกษาแก่นักเรียน ตลอดจนเป็นแหล่งเรียนรู้ที่เป็นโลกแห่งความเป็นจริงในสังคม</p>

รายการ	วิธีดำเนินการ / วิธีพัฒนา	ผลที่ได้รับจากการพัฒนา
<p>6. ตรวจสอบข้อมูลการประเมินผู้เรียนอย่างรอบด้าน</p>	<p>การจัดเก็บข้อมูลด้านสภาพเศรษฐกิจและสังคมของนักเรียนและผู้ปกครอง รวมถึงข้อมูลของครูและโรงเรียน นอกเหนือไปจากคะแนนสอบของนักเรียนแต่ละคน โดยเมื่อได้ผลการสอบแล้ว ต้องสามารถนำข้อมูลเหล่านี้ไปสร้างบทวิเคราะห์เชิงคุณภาพและเชิงสถิติที่ได้มาตรฐาน สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวินิจฉัยปัญหา เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาผู้เรียนด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น พร้อมทั้งวางแผนการพัฒนาการศึกษาสำหรับอนาคต โดยเปิดโอกาสให้สาธารณชน กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองร่วมแสดงความคิดเห็นในการจัดการศึกษา สามารถเข้าถึงข้อมูลที่ผ่านการลบข้อมูลส่วนตัวของบุคคลแล้ว ในลักษณะเดียวกันกับข้อมูลของสำนักงานจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน สถิติเพื่อนำไปใช้วิเคราะห์และตัดสินใจด้านการศึกษา</p> <p>ใช้วิธีการพัฒนากระบวนการบรรยายจากวิทยากรด้านการวัดและประเมินผลการจัดการเรียนรู้เพื่อมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น</p>	<p>เสนอให้มีวิธีการวัดและประเมินผลที่หลากหลาย เช่น การใช้ระบบแฟ้มงาน โครงการ การสอบวัดความรู้ และการแก้ไขปัญหาในชีวิตจริง ในทางที่ช่วยพัฒนาทักษะ ของนักเรียน</p> <p>การประเมินผลการเรียนในระดับโรงเรียนควรเป็นการประเมินผลเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้และวิเคราะห์ผู้เรียน (formative assessment) ซึ่งเป็นการประเมินผลเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนตลอดเส้นทางการเรียนรู้ และหากเป็นไปได้ ควรใช้เทคโนโลยีเป็นตัวช่วยให้การประเมินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ</p>

รายการ	วิธีดำเนินการ / วิธีพัฒนา	ผลที่ได้รับจากการพัฒนา
<p>7. นำผลวิจัย หรือองค์ความรู้ต่างๆมาปรับใช้ในการพัฒนา ผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนอย่างเป็นระบบ</p>	<p>นักเรียนเกิดทักษะกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นระบบและยั่งยืน นำเอากระบวนการวิจัยไปพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง เช่น มีความคิดใหม่ๆ จัดทำโครงการ สร้างสื่ออุปกรณ์ สิ่งประดิษฐ์ ผลงานที่เกิดจากการเรียนรู้หรือสร้างสรรค์ นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน แก้ปัญหา ตรวจสอบความรู้ของตนเอง แสวงหาความรู้ใหม่ต่างๆ เกิดการบริโภคนิยมเชิงสร้างสรรค์ ครูผู้สอนในฐานะนักการสอน นักพัฒนาหลักสูตร นักวิจัย ทำการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน</p>	<p>เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้เต็มตามศักยภาพโดยใช้การวิจัยในการส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้โดยใช้การวิจัยและพัฒนาตนเอง โดยทำการวิจัยควบคู่กับการพัฒนาการเรียนการสอน โดยทำการบูรณาการจัดการจัดการเรียนการสอน ใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในแผนการเรียน การหาความรู้หรือวิธีการใหม่ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ของการเรียนการสอนในชั้นเรียน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เรียนและบุคลิกภาพของผู้เรียนให้เป็นไปในแนวทางที่พึงประสงค์ซึ่งเป็นการศึกษารายกรณี</p>

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งนี้เพื่อการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สรุปผล อภิปรายผลและมีข้อเสนอแนะ ตามลำดับ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. วิธีดำเนินการวิจัย
3. สรุปผลการวิจัย
4. อภิปรายผล
5. ข้อเสนอแนะ
 - 5.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย
 - 5.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู
2. เพื่อศึกษาลักษณะแลพฤติกรรมครูด้านภาวะผู้นำ
3. เพื่อศึกษาโครงสร้างคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู
4. เพื่อศึกษาผลการพัฒนาครูด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้วิจัยในครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้
ระยะที่ 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำครู ลักษณะและพฤติกรรมครู เพื่อพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงาน

ด้านภาวะผู้นำครู ได้แก่ ครูสอนดี ที่ผ่านการคัดเลือกจากครูสภาตามเกณฑ์การประเมินของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ 100 คน

ระยะที่ 2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เพื่อทดลองใช้คู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ได้แก่ ครูสอนดี ที่ผ่านการคัดเลือกจากครูสภาตามเกณฑ์การประเมินของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ที่อาสาสมัครร่วมทดลองพัฒนา จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ 30 คน

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา ที่ใช้วิจัยในครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตัวแปร ดังนี้

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดตัวแปรในการวิจัยดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1 มีวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult development)

1.2 การสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue)

1.3 การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change agency)

1.4 การปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective practice)

1.5 การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for improving pupil achievement)

2. โครงสร้างของคู่มือและการพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 5 ชุด

3.1 แบบสอบถาม องค์ประกอบลักษณะและพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำครู ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้สอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ขนาดของสถานศึกษา และตำแหน่งการทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับ สมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อใช้วัดลักษณะและพฤติกรรมของครูด้านภาวะผู้นำ จำนวน 5 ด้าน คือ ด้านมีวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult development) ด้านการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue) การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change agency) ด้านการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective practice) ด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for improving pupil) และคำถามในการประเมินจำนวน 29 ข้อ ตามกรอบแนวคิดของสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2 คู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงาน ด้านภาวะผู้นำครู เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อใช้ในการปฏิบัติจริง

3.3 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ใช้เพื่อสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบคู่มือการพัฒนาครู ที่ประกอบด้วย โครงสร้างและองค์ประกอบของคู่มือการพัฒนาครู แนวคิดและหลักการกำกับคู่มือการพัฒนาครู วัตถุประสงค์ของคู่มือการพัฒนาครู ลักษณะและพฤติกรรมครู ที่ต้องพัฒนา แผนการพัฒนาครู กระบวนการพัฒนาครู

3.4 แบบสอบถามความเหมาะสมของคู่มือการพัฒนาครู ใช้เพื่อสอบถามผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับความเหมาะสมของคู่มือการพัฒนาครู จำนวน 15 ข้อ

3.5 แบบสอบถามความเป็นไปได้ของคู่มือการพัฒนาครู ใช้เพื่อสอบถามผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับความเหมาะสมของคู่มือการพัฒนาครู จำนวน 21 ข้อ

3.6 แบบประเมินภาวะผู้นำครูด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ก่อนเข้าร่วมพัฒนา ใช้เพื่อผู้เข้าอบรมประเมินตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนา จำนวน 20 ข้อ

3.7 แบบประเมินภาวะผู้นำครูด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน หลังเข้าร่วมพัฒนา ใช้เพื่อผู้เข้าอบรมประเมินตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนา จำนวน 20 ข้อ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

4.1 ผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล แบบสอบถามการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้าน ภาวะผู้นำครู วิเคราะห์ข้อมูลความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือการพัฒนาครู

4.2 วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของครูที่เข้ารับการพัฒนา ก่อนและหลังใช้คู่มือและ วิธีการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู

สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล รายละเอียดในแต่ละ ส่วนตามความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

1. วิเคราะห์องค์ประกอบการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะ ประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ดังนี้

ด้านวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult development) มี ลักษณะและพฤติกรรม ได้แก่ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตนที่ดีต่อผู้เรียน ปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานต่อเพื่อนร่วมอาชีพ พิจารณาทบทวนและประเมินตนเองอย่าง

ต่อเนื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกต่อผู้เรียนและผู้อื่นมีความรับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวม เห็นคุณค่าและให้ความสำคัญในความคิดเห็นหรือผลงานของผู้อื่น แสดงตนเป็นที่น่านับถือ และให้เกียรติผู้อื่น สามารถกระตุ้นและจูงใจผู้อื่นให้ปรับเปลี่ยนความคิดและการกระทำให้บรรลุ เป้าหมายของการปฏิบัติงาน

ด้านการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue) มีลักษณะและพฤติกรรม ได้แก่ มี ปฏิสัมพันธ์ มีบทบาท และมีส่วนร่วม ในการสนทนากับผู้อื่นเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้เรียนและ พัฒนาวิชาชีพอย่างสร้างสรรค์ มีทักษะด้านการฟัง การพูด และการตั้งคำถามกับผู้อื่นเกี่ยวกับ วิชาชีพเพื่อเป็นแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน ใจกว้าง ยืดหยุ่น ยอมรับทัศนะที่หลากหลาย ของผู้อื่น เพื่อเป็นแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน สืบเสาะข้อมูล ความรู้ทางวิชาชีพใหม่ๆ ที่ สร้างความท้าทายในการสนทนาอย่างสร้างสรรค์กับผู้อื่น

ด้านการเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change agency) มีลักษณะและพฤติกรรม ได้แก่ มีความสนใจต่อสถานการณ์ปัจจุบันเกี่ยวกับวิชาชีพครูที่เป็นปัจจุบัน สามารถวางแผน พัฒนาวิชาชีพที่เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจของโรงเรียนกับสถานการณ์ที่เป็นปัจจุบัน สามารถริเริ่มการปฏิบัติงานที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนานวัตกรรม สามารถกระตุ้น ผู้อื่นให้มีการเรียนรู้และให้ความร่วมมือเพื่อพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษาและวิชาชีพ สามารถ ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ระบบ ขั้นตอนที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้

ด้านการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective Practice) มีลักษณะและพฤติกรรม ได้แก่ มีความรอบครอบในการปฏิบัติงาน สามารถวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างการเรียนรู้ ของผู้เรียนและการจัดการเรียนรู้ สนับสนุนความคิดริเริ่มซึ่งเกิดจากการพิจารณาไตร่ตรองของเพื่อน ร่วมงาน มีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมต่างๆ ใช้เทคนิค วิธีการ ที่หลากหลายในการ ตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง ใช้เทคนิค วิธีการ ที่หลากหลาย ในการตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงานสถานศึกษา

ด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for Improving Pupil Achievement) สามารถกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ที่ท้าทายความสามารถตนเองตามสภาพจริงได้ สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนดได้ ให้ข้อมูล และข้อคิดเห็นรอบด้านของผู้เรียนต่อผู้ปกครองและผู้เรียนอย่างเป็นระบบ ยอมรับข้อมูลป้อนกลับ เกี่ยวกับความคาดหวังด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนจากผู้ปกครอง ปรับเปลี่ยนบทบาทและการ ปฏิบัติงานของตนเองให้เอื้อต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน ตรวจสอบข้อมูลการประเมินผู้เรียน อย่างรอบด้าน นำผลวิจัย หรือองค์ความรู้ต่างๆ มาปรับใช้ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนอย่างเป็น ระบบ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมิน สมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู

2.1 วิเคราะห์ลักษณะและพฤติกรรมครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมิน
สมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู 5 องค์ประกอบ ดังรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 พบว่า ครูส่วนมากเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 65 ตำแหน่งงานเป็นครู
วิชาการมากที่สุด (ร้อยละ 73) วุฒิต่างการศึกษาในระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 81) ประสบการณ์ใน
ตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมากกว่า 10 ปี (ร้อยละ 83) และอยู่ในสถานศึกษานขนาดกลางมี
นักเรียนระหว่าง 121 – 300 คน (ร้อยละ 84)

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ ลักษณะและพฤติกรรมครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมิน
สมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู 5 ด้าน พบว่า ระดับลักษณะและพฤติกรรมครูใน
สถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครูมี 5 ด้าน รายละเอียด
ดังนี้

ด้านที่ 1 ด้านวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult
development) ลักษณะและพฤติกรรมของครู มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.82 ถึง 4.84 อยู่ในระดับมาก
มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ด้านแสดงตนเป็นที่น่านับถือและให้เกียรติผู้อื่น
อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.92 รองลงมาคือ ด้านความรับผิดชอบต่อตนเองและ
ส่วนรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.83 ส่วน ด้านเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญใน
ความคิดเห็นหรือผลงานของผู้อื่น อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.79

ด้านที่ 2 ด้านการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue) ลักษณะและพฤติกรรม
ครู มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.98 ถึง 4.87 อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 เมื่อพิจารณา
รายข้อ พบว่า ด้านสืบเสาะข้อมูล ความรู้ทางวิชาชีพใหม่ ๆ ที่สร้างความท้าทายในการสนทนาอย่าง
สร้างสรรค์กับผู้อื่น อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.87 รองลงมาคือ ด้านมีทักษะด้านการ
ฟัง การพูด และการตั้งคำถามกับผู้อื่น เกี่ยวกับวิชาชีพเพื่อเป็นแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน
อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 ส่วน ด้านใจกว้าง ยืดหยุ่น ยอมรับทัศนคติที่หลากหลายของ
ผู้อื่น เพื่อเป็นแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.09

ด้านที่ 3 ด้านการเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change agency) ลักษณะ
และพฤติกรรมของ ด้านการเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก ลักษณะและ
พฤติกรรมของครู ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีความสนใจต่อสถานการณ์
ปัจจุบันเกี่ยวกับวิชาชีพครูที่เป็นปัจจุบัน อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.59 รองลงมาคือ
สามารถริเริ่มการปฏิบัติงานที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนานวัตกรรม อยู่ในระดับมาก

เท่ากับ 3.99 ส่วน สามารถกระตุ้นผู้อื่นให้มีการเรียนรู้และให้ความร่วมมือเพื่อ พัฒนาผู้เรียน สถานศึกษาและวิชาชีพ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92

ด้านที่ 4 ด้านการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective practice) ค่าเฉลี่ยอยู่ ระหว่าง 3.88 ถึง 4.15 อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.04 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านใช้ เทคนิค วิธีการ ที่หลากหลาย ในการตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงานสถานศึกษา อยู่ใน ระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.86 รองลงมาคือ ด้านใช้เทคนิค วิธีการ ที่หลากหลายในการ ตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.81 ส่วน มีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมต่างๆ ส่วน ด้านมีความรอบครอบในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.79

ด้านที่ 5 ด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for improving pupil achievement) ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.96 ถึง 3.84 อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ด้านตรวจสอบข้อมูลการประเมินผู้เรียนอย่างรอบด้าน อยู่ในระดับ มาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 รองลงมาคือ ด้านยอมรับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับความคาดหวังด้าน การเรียนรู้ของผู้เรียนจากผู้ปกครอง อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 ส่วนด้านให้ข้อมูลและ ข้อคิดเห็นรอบด้านของผู้เรียนต่อผู้ปกครอง และผู้เรียนอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.71

ตอนที่ 3 สร้างคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงาน ด้านภาวะผู้นำครู ดังนี้

3.1 สร้างคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำ สายงานด้านภาวะผู้นำครูตามขั้นตอนการพัฒนาคู่มือการพัฒนาครู ประกอบด้วย

3.1.1 แนวคิดและหลักการคู่มือการพัฒนาครู

3.1.2 วัตถุประสงค์คู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมิน สมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 มีลักษณะและพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำตามสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครูเพื่อ ตรงกับการประเมินสมรรถนะของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.1.3 แผนการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำ สายงานด้านภาวะผู้นำครู

3.1.3.1 วุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู

(Adult development)

3.1.3.2 การสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue)

3.1.3.3 การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change agency)

3.1.3.4 การปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective practice)

3.1.3.5 การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for improving pupil achievement)

3.2 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ความเป็นมาและความจำเป็นของการพัฒนา พบว่า ความเป็นมาของกลุ่มมือได้ จากปัญหาของการประเมินสมรรถนะที่เกิดขึ้นในการประเมิน เนื่องจากครูได้รับการประเมินโดยไม่ได้รับการพัฒนาจึงต้องมีการพัฒนากลุ่มมือขึ้นเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาครู จุดประสงค์การพัฒนา ในการกำหนดจุดประสงค์เพื่อพัฒนาผู้วิจัยได้ กำหนดเป็นไปตามลักษณะขององค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบ ผู้วิจัยควรกำหนดจุดประสงค์ให้ชัดเจนเพื่อให้การพัฒนาครูเป็นไปตามวัตถุประสงค์ง่ายขึ้นและเป็นรูปธรรม หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำครู ในการเขียนหลักสูตรการพัฒนาให้ชัดเจนแนวทางคู่มือการพัฒนาครูตามสำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อง่ายต่อการพัฒนา และแบ่งหลักสูตรให้เป็นหน่วยตามองค์ประกอบเพื่อดูการพัฒนาแต่ละองค์ประกอบเมื่อหน่วยงานและสถานศึกษานำไปพัฒนาครูต่อไป ระยะเวลาในการพัฒนา ด้านระยะเวลาเป็นการกำหนดไว้เพื่อให้ผู้พัฒนานำไปใช้ กำหนดไว้เหมาะสม ตารางพัฒนาการพัฒนาครู กำหนดได้ชัดเจนและเหมาะสม วิธีการพัฒนา ควรมีกิจกรรมที่หลากหลายในการพัฒนาเพื่อให้ผู้พัฒนาเกิดการเรียนในเทคนิคต่างๆ สื่อและนวัตกรรมการพัฒนาได้กำหนดไว้ชัดเจนและเป็นสื่อที่เหมาะสมในการพัฒนาการเรียนรู้วัยผู้ใหญ่ และตามสมรรถนะด้านเทคโนโลยี การประเมินผลการพัฒนา ในการพัฒนาครั้งนี้ควรมีการบันทึกผลหลังจากการพัฒนาเรียบร้อยเพื่อเป็นผลสะท้อนในการพัฒนา นอกจากแบบสอบถามก่อนและหลังการพัฒนาเพื่อศึกษาผลความคิดเห็นการพัฒนาของผู้เข้ารับการพัฒนา ลักษณะของกลุ่มมือที่ทำให้ผู้จัดการพัฒนาครู ควรจัดทำหน้าปก คำนำ สารบัญ ให้ครบ และควรเพิ่มเติมรูปภาพให้เป็นจุดสนใจ ด้านเนื้อ ผู้จัดทำต้องอธิบายวิธีพัฒนาเป็นขั้นตอนและมีเครื่องมือในการประเมินผู้เข้ารับการพัฒนาด้านภาวะผู้นำ เช่น แบบสังเกต แบบสอบถาม

3.3 วิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลุ่มมือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู

ความเหมาะสมของกลุ่มมือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู พบว่า มีค่าเฉลี่ยภาพรวม อยู่ในระดับเหมาะสม

อย่างยิ่ง ($\bar{X} = 4.60$) วิธีพัฒนาการพัฒนาการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for Improving Pupil Achievement) ครอบคลุมสาระสำคัญ ($\bar{X} = 5.00$) รองมาคือ วัตถุประสงค์ด้านการเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agency) ($\bar{X} = 4.86$) และแนวคิดและหลักการกำกับคู่มือ ($\bar{X} = 4.71$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ วิธีพัฒนาการพัฒนาวุฒิกภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult Development) ครอบคลุมสาระสำคัญ ($\bar{X} = 4.29$)

ความเป็นไปได้ ของคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเป็นไปได้มากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62 เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์รายข้อ พบว่า ด้านการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue) ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา อยู่ในระดับเป็นไปได้มากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.86 รองลงมาคือ ด้านวุฒิกภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult development) ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา อยู่ในระดับเป็นไปได้มากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71 และด้านวิธีการพัฒนาครู ด้านวุฒิกภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult Development) อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43

ตอนที่ 4 ทดลองการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ดังนี้

4.1 วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของผู้รับการพัฒนาก่อนและหลังการใช้คู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู พบว่า ความคิดเห็นก่อนการเข้ารับการพัฒนาก่อนภาวะผู้นำครู อยู่ในระดับพอใช้ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23 หลังการพัฒนาครู อยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04

4.2 ผลการพัฒนาครูที่เกิดจากการพัฒนาด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน โดยการใช้คู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครูด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน (Concern for improving pupil Achievement) หลังการเข้าร่วมพัฒนา พบว่า

1) สามารถกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ที่ ทำทายความสามารถตนเองตามสภาพจริงได้ ได้เป้าหมายการเรียนรู้และมาตรฐานการเรียนรู้ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์โดยการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น กำหนดศักยภาพของผู้เรียนตามเป้าหมายการเรียนรู้ กำหนดแนวทางในการดำเนินงานและปฏิบัติโดยพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนให้เป็นไปได้ตามเป้าหมาย

2) สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนดได้ ผลที่ได้จากการนำเสนอแผนไปปฏิบัติ ดังนี้ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีทักษะกระบวนการมากขึ้นในการจัดกิจกรรมที่หลากหลายตามแผน นักเรียนมีประสบการณ์ตรงจากกิจกรรมของครู นักเรียนมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์จากการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ครูมีทักษะกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่ดี อบรมสัมมนา ศึกษา ค้นคว้า ได้รับรางวัล

3) ให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นรอบด้านของผู้เรียนต่อผู้ปกครองและผู้เรียนอย่างเป็นระบบ ได้แบบสอบถาม แบบสังเกตผู้เรียนที่ใช้ในการเป็นข้อมูลเพื่อจัดทำรายงานต่อผู้ปกครอง เครื่องมือการพัฒนาผู้เรียน เช่น ข้อสอบในการวัดผลสัมฤทธิ์ที่ตรงตามมาตรฐานการเรียนรู้ของกลุ่มสาระการเรียนรู้

4) ยอมรับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับความคาดหวังด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนจากผู้ปกครอง แนวทางการมีส่วนร่วมจากผู้ปกครองทางการศึกษาได้ โดยการให้การดูแลแนะนำการเรียนที่บ้านของนักเรียน รวมทั้งให้ความสนับสนุนแก่ครู และผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการเรียนรู้ ให้แก่บุคลากรของตน สำหรับหน่วยงานและสถาบันที่อยู่ในชุมชนซึ่งอาจเป็นภาคธุรกิจ เอกชนหรือสถาบันอุดมศึกษาก็มีส่วนสำคัญในการให้โอกาสทางการศึกษาแก่นักเรียน ตลอดจนเป็นแหล่งเรียนรู้ที่เป็น โลกแห่งความเป็นจริงในสังคม

5) ปรับเปลี่ยนบทบาทและการปฏิบัติงานของตนเองให้เอื้อต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน เสนอให้มีวิธีการวัดและประเมินผลที่หลากหลาย เช่น การใช้ระบบแฟ้มงาน โครงการ การสอบวัดความรู้ และการแก้ไขปัญหาในชีวิตจริง ในทางที่ช่วยพัฒนาทักษะ ของนักเรียน

6) ตรวจสอบข้อมูลการประเมินผู้เรียนอย่างรอบด้าน การประเมินผลการเรียนในระดับโรงเรียนควรเป็นการประเมินผลเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้และวิเคราะห์ผู้เรียน (formative assessment) ซึ่งเป็นการประเมินผลเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนตลอดเส้นทางของการเรียนรู้ และหากเป็นไปได้ ควรใช้เทคโนโลยีเป็นตัวช่วยให้การประเมินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

7) นำผลวิจัย หรือองค์ความรู้ต่างๆ มาปรับใช้ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้เต็มตามศักยภาพ โดยใช้การวิจัยในการส่งเสริมให้ผู้เรียน เกิดการเรียนรู้โดยใช้การวิจัยและพัฒนาตนเอง โดยทำการวิจัยควบคู่กับการพัฒนาการเรียนการสอน โดยทำการบูรณาการจัดการเรียนการสอนใช้การวิจัยเป็น

อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งเนื้อหาในการอภิปรายออกเป็น 4 ส่วน ซึ่งในแต่ละส่วนมีประเด็นสำคัญ ที่นำมาอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาองค์ประกอบลักษณะและพฤติกรรมของครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ดังนี้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย พบว่า 1) องค์ประกอบด้านวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult development) ประกอบด้วยลักษณะและพฤติกรรม 7 รายการ 2) องค์ประกอบด้านการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue) ประกอบด้วยลักษณะและพฤติกรรม 4 รายการ 3) องค์ประกอบด้านการเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agency) ประกอบด้วยลักษณะและพฤติกรรม 5 รายการ 4) องค์ประกอบด้านการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective Practice) ประกอบด้วยลักษณะและพฤติกรรม 6 รายการ 5) องค์ประกอบด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for Improving Pupil Achievement) ประกอบด้วยลักษณะและพฤติกรรม 7 รายการ ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบแสดงถึงลักษณะและพฤติกรรมที่แสดงออกความเป็นภาวะผู้นำ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553 : 36) ได้กำหนดตัวบ่งชี้ 5 ตัวบ่งชี้ และมีลักษณะและพฤติกรรม จำนวน 12 รายการ และสอดคล้องกับอารัตน์ ราชพัฒน์ (2554) ได้ทำวิจัยตัวบ่งชี้ลักษณะภาวะผู้นำครูในสถานศึกษา พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำครูมี 4 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู 2) องค์ประกอบด้านเป็นแบบอย่างทางการสอน 3) องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนา 4) องค์ประกอบด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแฮร์ริส และแลมเบิร์ต (Harris and Lambert. 2003 : 67) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำครู 4 องค์ประกอบ คือ 1) พัฒนาการในวัยผู้ใหญ่มีลักษณะเป็นตัวของตัวเอง 2) การเสวนาเป็นการเสวนาระหว่างครูด้วยกัน 3) ความร่วมมือร่วมพลังเป็นการร่วมมือตัดสินใจหาแนวทางที่สนองความต้องการ 4) องค์ประกอบด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นการให้ความสนใจต่อประเด็นความสำคัญหรือสถานการณ์ต่างๆ ที่โรงเรียน

2. วิเคราะห์ลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู

2.1 จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย ด้านข้อมูลทั่วไป พบว่า สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามการประเมินลักษณะพฤติกรรมครู ซึ่งกลุ่มครูที่เลือกตอบคำถาม คือ ครูดีเด่นของแต่ละสาขาวิชา ซึ่งผ่านการคัดเลือกตามเกณฑ์การประเมินของคุรุสภาและแต่งตั้งคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้ประเมิน คิดเป็นร้อยละ 4 ของประชากรครูทั้งหมด 2,169 คน

ส่วนใหญ่เป็นครูวิชาการ ร้อยละ 73 มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 81 และประสบการณ์ในตำแหน่งที่รับมอบหมาย มากกว่า 10 ปี และปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษานานกลาง ร้อยละ 84 ซึ่งอารัตน์ ราชพัฒน์ (2554 : 97) ได้ใช้ข้อมูลทั่วไปเพื่อศึกษาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นผู้หญิงคิดเป็นร้อยละ 71.50 วุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 65.40 และมีประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.00 เช่นเดียวกับ สุริย์รัตน์ พัฒนเชียร (2552 : 246) ที่ได้ใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศหญิงเป็นส่วนใหญ่ วุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี จากการวิเคราะห์งานวิจัยทำให้รู้ว่าบุคคลที่ให้ความร่วมมือในการวิจัยเป็นผู้ที่มีศักยภาพในการทำงานอย่างดียิ่ง จากที่กล่าวมาเป็นลักษณะและพฤติกรรมของครูที่ถูกคัดเลือกเป็นครูสอนดีตามเกณฑ์การประเมินของครูสภาที่มีคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้ประเมิน

2.2 ลักษณะและพฤติกรรมครูด้านวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult development) จากผลการวิจัย พบว่า ลักษณะและพฤติกรรมของครู อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$) ซึ่งลักษณะที่พฤติกรรมที่แสดงออก สำหรับพัฒนาการในวัยผู้ใหญ่ และทำให้บุคคลรู้จักสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น ตระหนักในหน้าที่ของตนเองและมีความรับผิดชอบมากขึ้น รวมถึงการเข้าร่วมกิจกรรมอื่นๆ เพื่อตระหนักในตัวเองและพัฒนาวิชาชีพให้ทันต่อความเจริญเปลี่ยนแปลงของสังคมการสร้างความสัมพันธ์กับคนอื่น และความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าต่อสังคม สมคิด อิศระวัฒน์ (2543 : 97-101) และสุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2547 : 68-70) ซึ่งครูได้แสดงถึงพฤติกรรมที่มีความรับผิดชอบ การยอมรับและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานร่วมกัน ในสถานศึกษา ทำให้ครูมีความผูกพันต่อสถานศึกษาและวิชาชีพครู การแบ่งปันความคิด ความเข้าใจ ความรู้สึก และความหมายภายในกลุ่ม ไม่มีใครเอาชนะใคร เพื่อให้ปรับเปลี่ยนทัศนคติ และความเข้าใจให้ตรงกันเพิ่มมากขึ้น ทำให้รู้สึกและเชื่อมั่นไว้วางใจซึ่งกันและกันมากขึ้น (มนต์ชัย พินิจจิตรสุนทร. 2548 : เสกสรร มธูลาภรังสรรค์. 2551 : โสภส ศิริใส. 2551) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ทั้งนี้เป็นเพราะการพัฒนาที่เป็นระบบมีเทคนิควิธีการบริหารจัดการและการปรับปรุงการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยการกระจายอำนาจของกระทรวงศึกษาธิการ การมุ่งเน้นให้สถานศึกษามีการบริหารงานวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน ได้มาตรฐานมีคุณภาพสอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาและการประเมินคุณภาพภายในเพื่อพัฒนาตนเองและการประเมินหน่วยงาน ทั้งนี้เนื่องจาก บทบาทของครูในการมีทักษะการสอนที่ดีในการสร้างนักเรียนให้รอบรู้นั้น ครูผู้สอนเป็นผู้ที่มีความสำคัญนักเรียนให้เป็นผู้รอบรู้

คือ ครูจะต้องมีกิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะต่างๆ ให้แก่นักเรียน ในการสร้างคำถามเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ผักผ่อนทักษะในการสืบค้นให้นักเรียนค้นพบทักษะด้วยตนเอง ดังนั้น ครูผู้สอนต้องเป็นคนเก่ง มีความรู้ความเชี่ยวชาญ ในสาขาที่สอนจึงจะแนะนำนักเรียนได้ถูกต้อง สุขคนธ์ สินธพานนท์ วรรณรัตน์ วรรณเลิศลักษณ์ และพรณี สินธพานนท์ (2551) ครูจะต้องมีกิจกรรมสถานศึกษา จึงต้องมีการศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชน ท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพ ทั้งนี้ในสถานศึกษา ต้องประสานความร่วมมือโดยพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา ต้องประสานความร่วมมือ ในการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา และสถานศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นๆอย่างกว้างขวาง (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 33-38)

2.3 ลักษณะและพฤติกรรมครูด้านการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue) จากผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะและพฤติกรรมของครูการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ การพัฒนาครูในสถานศึกษา เพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู อยู่ในภาพรวมมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$) การสนทนา คือกระบวนการคิดร่วมอย่างสร้างสรรค์ และมีพลัง ซึ่ง มนชัย พินิจจิตรสมุทร (2548 : 43-48) การเสวนาไม่ได้เป็นเพียงเทคนิคเพื่อปรับปรุงองค์กรเพื่อการสื่อสาร การแก้ปัญหา หรือการหาความเห็นที่เป็นเอกฉันท์เท่านั้น แต่ยังเป็นเทคนิคที่จะนำไปสู่การคิด ซึ่งครูจะได้รับการเสริมสร้างประการณ์ตรง จากการแลกเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญและประโยชน์ต่างๆ ที่มีอยู่กับครูผู้นำ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับครูผู้นำในระดับห้องเรียน การสนับสนุนด้านหลักสูตร การสนับสนุนด้านการจัดการเรียนรู้ การร่วมมือรวมพลังในการจัดกิจกรรม ทำให้ครูตระหนักถึงความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดผลต่อการพัฒนาครู และเกิดผลประโยชน์ต่อนักเรียน ตลอดจนความสามารถทางภาวะผู้นำ ซึ่ง เซงก์ (Senge. 1990 : 365) เสนอแนวปฏิบัติสำหรับโรงเรียน โดยการใช้วิธีเสวนา (Dialogue) และวิธีอภิปรายถกปัญหา (Discussion) โดยทีมงานอาจประกอบด้วย ผู้บริหาร ครูผู้สอน และผู้ปกครอง มาร่วมกันถกปัญหาในประเด็นต่างๆ ที่โรงเรียนดำเนินการอยู่ เช่น วิธีการจัดชั้นเรียน (Classroom structure) การจัดตารางสอน เทคนิควิธีสอน วิธีวัดผลประเมินผล วิธีจูงใจให้นักเรียนมีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน ตลอดจนการบริหารจัดการโรงเรียนในด้านต่างๆ และ เชื่อว่า กิจกรรมการจัดเสวนาหรือการอภิปราย นอกจากสามารถช่วยสร้างการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังเป็นกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - based staff development) ซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาองค์กรหนึ่งที่มีประสิทธิผล และเป็นการสร้างภาวะผู้นำให้แก่ทุกคน ดังนั้น โรงเรียน จึงควรมีกิจกรรมต่างๆ ให้สมาชิกของทีมได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการเสวนาและการอภิปรายร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้นำ

ขององค์กรเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือถูกคัดเลือกตั้งให้เป็นผู้นำ มีความรับผิดชอบ เป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่น สามารถใช้อิทธิพล โน้มน้าวให้บุคคลอื่นยอมปฏิบัติตาม ใช้ศิลปะจูงใจเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือ ให้บุคคลเหล่านั้นเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้สำหรับ ภิญญ มนุสิลปี (2551: 20) กล่าวว่าไว้ว่าผู้ที่มีภาวะผู้นำซึ่งความรู้ความสามารถรอบตัว โดยเฉพาะด้านภาษา และสังคมศาสตร์ มีคุณธรรมจริยธรรม มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถนำหลักวิชาการและสภาพแวดล้อมมาใช้กลยุทธ์ ในการบริหารงานอย่างสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้งานที่บริหารไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี สุขภาพแข็งแรง จิตใจมั่นคง เชื่อมมั่นในตนเอง ไม่อ่อนไหวต่อปัญหาอุปสรรค มีอหิชาศัยดี มีความเมตตาปรานีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถเป็นที่พึ่งของเพื่อนร่วมงานได้ นอกจากนี้ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 25-40) กล่าวว่าไว้ว่าผู้บริหารมีลักษณะที่สามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งจะสัมพันธ์กับความสำเร็จและความพอใจ

2.4 ลักษณะและพฤติกรรมครูด้านการเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change agency)

จากผลการวิจัย พบว่า ลักษณะและพฤติกรรมของครูประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ด้านการเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$) ครูมีการแสดงออกต่อการเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งวิมล จันท์แก้ว ได้ทำการวิจัยพัฒนาและ ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือผู้บริหารสถานศึกษา 36 คน ครูผู้สอน 248 คน และนักเรียน 230 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม แบบสนทนากลุ่ม แบบสัมภาษณ์ แบบทดสอบคู่มือและหน่วยการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้วิจัยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t ค่า IOC และค่าประสิทธิภาพ เครื่องมือ E_1/E_2 ในการวิเคราะห์ข้อมูลผลการวิจัยที่สำคัญ พบว่า 1. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 มี 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1.1 การวิเคราะห์สังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการพัฒนา 1.2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 1.3 การทดลองรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 1.4 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และ 1.5 การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 2. คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการพัฒนา มี 5 คุณลักษณะ คือ การเป็นผู้นำการเรียนรู้แบบทีม ผู้นำของผู้นำผู้นำที่สร้างความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำการบริหารความเสี่ยง และผู้นำที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานทั้ง 4 กลุ่มงาน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในการ

ปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 และครูผู้สอนและนักเรียนมีความพึงพอใจต่อการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก

2.5 ลักษณะและพฤติกรรมครูด้านการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective practice) จากผลการวิจัย พบว่า ลักษณะและพฤติกรรมของครู ด้านการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$) ด้านครูมีการแสดงออกต่อการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง 6 พฤติกรรมที่เป็นตามแนวคิดการพัฒนาครูผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา (2550 : 16) ที่ว่าการพัฒนาความเป็นผู้นำการจัดการเรียนรู้เพื่อให้ครูเกิดการนำตนเองด้วยการทำกิจกรรมการเสริมประสบการณ์แบบมีส่วนร่วม โดยใช้เทคนิควิธีการที่หลากหลายให้เกิดการเสริมสร้างการตนเองและเป็นผู้นำทางการจัดการเรียนรู้ตามแนวปฏิรูปทางการศึกษา ยังเป็นการสนองตอบความต้องการของครูและเป็นสิ่งจำเป็นที่ครูต้องรู้และการนำไปใช้การปฏิบัติจริงที่จะบรรลุมาตรฐานการศึกษาชาติ และตรงกับแนวคิดในการจัดการเรียนรู้ของครูและรูปแบบการพัฒนาครูของ วิโรจน์ สารัตนะ (2548 : 210)

2.6 ลักษณะและพฤติกรรมครูด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for improving pupil achievement) จากผลการวิจัย พบว่า ลักษณะและพฤติกรรมครู ในสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$) โดยครูผู้นำจะตั้งความคาดหวังของตนต่อคุณภาพของผลงานที่ครูปฏิบัติ และผลการเรียนรู้ที่นักเรียนได้รับอยู่ในระดับสูง ผู้นำสถานศึกษาต้องสนับสนุนการใช้ผลงานวิจัยและการทำวิจัยในชั้นเรียนของครูเพื่อการแสวงหาเทคนิควิธีสอนใหม่ๆ เพื่อการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนให้สูงขึ้น ชักจูงและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม (Fostering the acceptance of group goals) เนื่องจากความร่วมมือร่วมใจซึ่งกันและกันเป็นคุณลักษณะสำคัญของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น ผู้นำสถานศึกษาจึงมีหน้าที่ต้องส่งเสริมให้ครูผู้สอนและบุคลากรต่างๆ ทำงานร่วมกันในรูปแบบทีมงานทั้งด้านจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมอื่นๆ ทั่วทั้งโรงเรียน (Team-based school) ทั้งนี้เพราะการทำงานแบบทีมช่วยให้ครูต้องมีการปฏิสัมพันธ์และต้องปรึกษาหารือ และช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น และที่สำคัญของการทำงานแบบทีมก็คือ ทุกคนต้องยึดถือในเป้าหมายเดียวกัน และร่วมรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดจากทีมงานของตน รศ.สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548)

3. วิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น พบว่า

คู่มือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ประกอบด้วยองค์ประกอบ 1) ปก 2) คำนำ 3) สารบัญ
4) ความเป็นมา 5) วัตถุประสงค์ 6) แผนการพัฒนา 7) วิธีพัฒนา 8) ใบกิจกรรม

ซึ่ง มงคล ธีลาธนากร (2546 : 41) ได้จัดทำคู่มือประกอบการสอนหลักสูตรการใช้โปรแกรมประมวลคำของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน โดยมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) ปก 2) คำนำ 3) สารบัญ 4) คำแนะนำในการใช้คู่มือ 5) ใบเตรียมการสอน ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ วิธีสอน หัวข้อหลักสูตร สื่อการสอน แบบฝึกหัดตามใบงานการวัดผล 6) ใบข้อมูลเนื้อหาตามหัวข้อวิชาเรียงตามลำดับจากผลการวิจัยโครงสร้างของคู่มือ นอกจากนี้ สมพร พุดตาล เบ็ทซ์ (2539 : 93) ศึกษาองค์ประกอบของคู่มือในการปฏิบัติงานควรประกอบด้วย 1. ส่วนประกอบคอนต้น ได้แก่ 1) ปก 2) หน้าแสดงรายนามผู้จัดทำและปีที่พิมพ์ 3) คำนำ 4) สารบัญ 5) แผนภูมิโครงสร้างของหน่วยงาน 2. ส่วนที่เป็นเนื้อหาหรือวิธีการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) คำอธิบายลักษณะงาน 2) แผนภูมิแสดงสายงานปฏิบัติงาน 3) ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน 4) ภาพประกอบ 3. ส่วนประกอบคอนท้าย ได้แก่ 1) คำอธิบายศัพท์ 2) บรรณานุกรม สักคีรินทร์ สุวรรณโรจน์ (2535 : 89) ได้สรุปองค์ประกอบของการจัดทำคู่มือไว้ 6 ส่วนดังนี้ 1) คำชี้แจงของการใช้คู่มือ 2) เนื้อหาสาระและกระบวนการหรือขั้นตอน 3) คำชี้แจงเกี่ยวกับการเตรียมการที่จำเป็น เช่น สื่อ วัสดุอุปกรณ์ 4) ความรู้เสริมหรือแบบฝึกหัด 5) คำแนะนำเกี่ยวกับการป้องกันและการแก้ไขปัญหา และ 6) แหล่งข้อมูลและอ้างอิงต่างๆ

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู พบว่า คู่มือการพัฒนา มีความสอดคล้องเหมาะสม อยู่ในระดับเหมาะสมอย่างยิ่ง และความเป็นไปได้ อยู่ในระดับเป็นไปได้มากที่สุด และพัฒนาครูด้านภาวะผู้นำครู ได้รับอิทธิพลตรงมาจากประเมินสมรรถนะครูประจำสายงานด้านภาวะผู้นำ เหตุผลที่ผลการตรวจสอบคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจาก คู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น เป็นคู่มือที่ได้จากการพัฒนาจากทฤษฎีและงานวิจัยที่มีความตรงเชิงเนื้อหาและความตรงเชิงโครงสร้าง และกระบวนการวิจัย ได้มีการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยการวิเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์คู่มือการวัดแต่ละองค์ประกอบ ก่อนการปรับปรุงคู่มือ นิยามศัพท์ และองค์ประกอบ ลักษณะและพฤติกรรมครูที่ได้จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยในบทที่ 2 เป็นคู่มือการวัดที่มีค่าสถิติผ่านเกณฑ์ที่กำหนดตามทฤษฎี ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น มีปรากฏการณ์ที่มีความสอดคล้องกับทฤษฎี เช่น การพัฒนาการบริหารการศึกษาในไทยปัจจุบัน ได้เน้นการกระจายอำนาจมากขึ้น ทั้งจากส่วนกลางไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา และลงสู่

สถานศึกษาและในสถานศึกษาก็มีการกระจายอำนาจบทบาทให้กับบุคลากรด้วยเช่นเดียวกัน สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาระเบียบ บริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 หมวด 2 การจัดระเบียบบริหาร ราชการเขตพื้นที่การศึกษา มาตรา 34 ให้จัดระเบียบราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มาตรา 36 และ มาตรา 37 โดยกระจาย อำนาจจากส่วนกลางมายังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในการบริหารจัดการในรูปแบบของคณะกรรมการ และในมาตรา 35 สถานศึกษาที่จัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียน มีฐานะเป็นนิติบุคคล และมาตรา 39 โดยมอบ อำนาจให้ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตาม กฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับของทางราชการและของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ รวมทั้ง นโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาหรือส่วนราชการด้วย นอกจากนี้ในการพัฒนาครูใน ปัจจุบัน ได้เน้นการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการจัดการจากแบบรวมศูนย์เป็นแบบ กระจายอำนาจ โดยมีการพัฒนาผู้ครูทั้งระบบ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ จึงอาจเป็นเหตุผลที่ทำให้คู่มือที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากทฤษฎีและงานวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูล กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ คู่มือที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

จากทฤษฎีและงานวิจัยมีความสอดคล้องกับปรากฏการณ์จริงในการแสดงออกของครู นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เพชริน สงค์ประเสริฐ (2550 : 191 -197) ได้ทำการวิจัย เกี่ยวกับ พัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการ โดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน 1) การศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ โดยยึดหลักการทำงานเป็น ทีม จากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) การสร้างรูปแบบการบริหารงานวิชาการ โดยยึดหลักการ ทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยผู้เชี่ยวชาญ 3) การทดลองใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการ โดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณลักษณะตามเกณฑ์ และ 4) การประเมินผลการทดลอง การใช้ รูปแบบการบริหารงานวิชาการ โดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดย พิจารณาจากความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูในสถานศึกษาที่ทำการใช้รูปแบบ ซึ่งรูปแบบการบริหารงานวิชาการ โดยยึดหลักการทำงานเป็นทีม มี 4 องค์ประกอบดังต่อไปนี้ภาวะ ผู้นำทางการเรียนการสอน การพัฒนาทีมงานวิชาการในสถานศึกษา ภารกิจและขอบข่ายงาน วิชาการในสถานศึกษา กระบวนการบริหารงานวิชาการผลการประเมินพบว่ามีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับ วิภา ทองหง่า (2554 : 292 -294) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบ การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ผลการยืนยันรูปแบบการ บริหารงานวิชาการของ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้

ความถูกต้องและใช้ประโยชน์ได้จริง สอดคล้องกับทฤษฎีและกรอบแนวคิดการวิจัย สมใจ อุดมศรี (2554 : 159 - 160) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้การกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง ตัวบ่งชี้การกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ปรากฏว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตามเกณฑ์ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่วางไว้ กิตติกาญจน์ ปฎิพนธ์ (2555 : 144 - 150) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับโมเดลสมการ โครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา พบว่า โมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตามเกณฑ์ สุกกานต์ ประเสริฐรัตน์ (2555 : 148 -152) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับโมเดลสมการ โครงสร้างภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีระดับการแสดงออกปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจอยู่ในระดับมากที่สุดสามปัจจัย คือ ความร่วมมือ ความคิดสร้างสรรค์ และความไว้วางใจและ โมเดลสมการ โครงสร้างภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4. วิเคราะห์ผลที่เกิดจากการพัฒนาตามองค์ประกอบด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์

ผู้เรียน ดังนี้

การนำคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ไปทดลองใช้จริงที่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 โดยการใช้แบบสอบถามความคิดเห็นการใช้คู่มือกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน พบว่า ผลการประเมินในภาพรวมก่อนการใช้คู่มืออยู่ในระดับปานกลาง และหลังการใช้อยู่ในระดับมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจินตนา ศรีสารคาม (2554 : 136-139) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผลการประเมินก่อนและหลังการทดลองโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการกับผู้ร่วมโปรแกรมทุกประเภทเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุดปฏิกิริยาของกลุ่มตัวอย่างต่อโครงการอยู่ในระดับมากคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 โดยรวมอยู่ในระดับดีมาก แสดงให้เห็นว่า โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขึ้นมีคุณภาพตาม สมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ เพชริน สงค์ประเสริฐ (2550 : 191 -197) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการ โดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การทดลองใช้

รูปแบบการบริหารงาน วิชาการ โดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่งผลให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมและแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับบทบาทผู้นำทางวิชาการและบริบทของสถานศึกษา บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและขั้นตอนการทำงานเป็นทีม สามารถปฏิบัติกิจกรรมตามขั้นตอนได้อย่างเป็นรูปธรรม และการประเมินรูปแบบการบริการงานวิชาการ โดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหลังจากการทดลอง ยืนยันรูปแบบการบริการงานวิชาการ โคนยึดหลักการทำงานเป็นทีม 4 องค์ประกอบ ที่พัฒนาขึ้นว่ามีความเป็นไปได้และเหมาะสม อยู่ในระดับมาก

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยที่ปรากฏ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลต่างๆมาพิจารณาเห็นว่า มีข้อเสนอแนะแก่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครูผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยผู้วิจัยได้ข้อมูลต่างๆ พิจารณาเห็นว่าข้อเสนอที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานที่สนใจศึกษาดังนี้

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูพัฒนาสมรรถนะด้านภาวะผู้นำเนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ด้านวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครูแสดงออกกับผู้เรียนอย่างเหมาะสมกับความเป็นครู และการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง เนื่องจากผลการวิจัย อยู่ในระดับมากที่สุด จึงเหมาะสมในการนำมาพัฒนาครูเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ

1.2 สถานศึกษาควรมีนโยบายสนับสนุนและพัฒนาครูด้านภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดภาวะผู้นำครูก่อนได้รับการประเมินการประเมินสมรรถนะด้านภาวะผู้นำครู เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า หลังจากการพัฒนาครูมีคะแนนการประเมินในระดับมากที่สุด

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำครู ด้านวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู การสนทนาอย่างสร้างสรรค์ การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง

2.2 ควรพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูตามสมรรถนะประจำสายงานด้านวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู การสนทนาอย่างสร้างสรรค์ การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านภาวะผู้นำของครู

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. ม.ป.พ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2547). พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา.
- กวี วงศ์พุด. (2550). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาวิสัยทัศน์นักบริหาร.
- กษมา วรวรรณ ฅ อยุธา. (2550). การประกันคุณภาพการศึกษา. วารสารปฏิรูปการศึกษา 1. กันยายน : 16-17.
- กิติ ตย์คานนท์. (2543). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : เปลวอักษร.
- กิตติกาญจน์ ปฏิพนธ์. (2555). โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ปร.ค. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จินตนา ศรีสารคาม. (2554). โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบการกระจายอำนาจของโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบการกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ปร.ค. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ : พรักหวานกราฟฟิค.
- คณิต จิตเจริญทวิโชค. (2548). คู่มือการจัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาประชาธิปไตยในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เจ็็น แก้วยศ. (2549). การพัฒนาโรงเรียนจากภายใน. กรุงเทพฯ : แหล่งที่มา <http://www.onesqa.or.th> 20 ธันวาคม 2549.
- คณัฏ เทียนพุด. (2545ก). การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ : กาโนต้า.
- _____. (2545ข). การออกแบบและพัฒนาความรู้ในองค์กรโดยมีอาชีพเพื่อมีอาชีพ. กรุงเทพฯ : นาโกต้า.
- ธวัช บุญยมนิ. (2550). ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรีนติ้ง.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : แอล. ที. เพรส จำกัด.

นลินทิพย์ พิมพ์ก๊อต. (2555). คุณลักษณะผู้นำทางการเมืองที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกของ
ประชาชนในเขตอีสานใต้. วิทยานิพนธ์ ปร.ค. (ภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ).

บุรีรัมย์ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.

บรรยงค์ ไตจินดา. (2543). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : เสมสาสน์.

บุญชม ศรีสะอาด. (2533). รายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์. มหาสารคาม :
อภิชาติการพิมพ์.

_____. (2554). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาสน์.

ประชิด สกณะพัฒน์ และอุดม เซยกิ่งวงศ์. (2549). วันสำคัญ. กรุงเทพฯ : ภูมิปัญญา.

ประดับ เรืองมาลัย. (2542). หลักการสอนและการเตรียมประสบการณ์ภาคปฏิบัติ. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์วัฒนาพานิช.

ประสิทธิ์ เขียวศรี. (2544). การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ ค.ค. (การบริหารการศึกษา).
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ. (2548). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.

ปราณี กรุณวงศ์. (2546). คู่มือการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบโมเดลซิปปา เพื่อพัฒนา
ความคิดสร้างสรรค์ ระดับมัธยมศึกษาโรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยรังสิต. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ปราโมทย์ เบญจกาญจน์ และคณะ. (2548). รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. งานวิจัยที่ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากสถาบัน
พัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวง. กรุงเทพฯ :
กระทรวงศึกษาธิการ.

ปิลัญ ภูมิพิมพาคม. (2550). รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน
ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ปร.ค. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ปรีชา ช้างขวัญยืน. (2547). การวิจัยทางมนุษยศาสตร์ (บทสรุปจากที่ประชุมนักมนุษยศาสตร์).
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปรีชา ช้างขวัญยืน และคณะ. (2539). เทคนิคการเขียนและผลิตตำรา. กรุงเทพฯ :
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- พิศุจน์ มีไปต์. (2549). คู่มือการเรียนการสอนโดยวิธีสตอรีไลน์สำหรับ ครูผู้สอนใน
โรงเรียนอำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
นครินทร์วิโรฒ.
- เพชริน สงค์ประเสริฐ. (2550). การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยยึดหลักการทำงาน
เป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ปร.ค. (การบริหารการศึกษา). พิษณุโลก :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ทัศนีย์ ทิพย์คงคา. (2547). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความสามารถในการคิด
ไตร่ตรองของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา, “วารสารบริหาร
การศึกษา มศว”. 3(7) : 24-29.
- ทองใบ สุกชารี. (2549). ภาวะผู้นำ : กลไกขับเคลื่อนองค์การแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2.
อุบลราชธานี : คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ภราวาศวิศิษฐ์ ศรีวิชัยรัตน์. (2553). คุณภาพครูและคุณภาพการศึกษา. สภาการศึกษาคาทอลิก
แห่งประเทศไทย. ค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2557, จาก
www.escd.or.th/escd/document/seminar/.../teacher_leader.doc.
- ภิญโญ มนุสิลปี. (2551). การพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ของปัจจัยที่ส่งผล
ต่อความมีประสิทธิภาพของทีมนักเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ปร.ค. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2554). ประสบการณ์วิชาชีพประกาศนียบัตรบัณฑิตหลักสูตร
และการสอน. กรุงเทพมหานคร. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มงคล ลีลาธนากร. (2546). คู่มือครูประกอบการสอนหลักสูตรการใช้โปรแกรมประมวลผลคำ
ของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน. กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยศรีนครินทร์
วิโรฒ.
- มนต์ชัย พินิจจิตรสุนทร. (2548). Dialogue เพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ For Quality 11.
กรุงเทพฯ : โมนิธิคอนซัลติง.
- เยาวภา อุตสาหฤทธิ์. (2547). คู่มือครูการดำเนินงานตามระบบกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนโรงเรียน
ประสาทรัฐประชากิจ. กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ.

- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : ธรรมการพิมพ์.
- รุจิรัตน์ นาคะรัมย์. (2554). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความ เป็นมืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาบริหารการศึกษา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- รุ่ง แก้วแดง. (2541). ปฏิบัติการศึกษาศาสตร์. กรุงเทพฯ : พิมพ์ศรีพรินต์ติ้ง เซ็นเตอร์.
- วนิดา ฤทธิเจริญ. (2550). การพัฒนาคู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตด้วยการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการสำหรับครูการศึกษาออกโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาหลักสูตรและการนิเทศ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วลัยวัลย์ พุ่มพิงพุทธ. (2554). การพัฒนาคู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามหลักสูตรขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นโรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยรังสิต. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิภา ทองหง่า. (2554). รูปแบบการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ปร.ศ. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วิมล จันทร์แก้ว. (2554). วิจัยพัฒนาและประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3. หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). ผู้บริหารโรงเรียน : สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ. ขอนแก่น : คลังน่านาวิทยา.
- วิระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2548). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร : เอกซเปอร์เน็ท.
- ศักดิ์รินทร์ สุวรรณโรจน์ และคณะ. (2535). เส้นทางก้าวหน้าของข้าราชการครู คู่มือการจัดทำผลงานทางวิชาการ. กรุงเทพมหานคร : ประดิพัทธ์การพิมพ์.
- เสาวนิต เสาธานนท์. (2542). ภาวะผู้นำ. นครราชสีมา : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏนครราชสีมา. (พิมพ์เนื่องในวโรกาส พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงเจริญพระชนมพรรษา 6 รอบ).

- เสาวนิต เสาธานนท์. (2550). เอกสารประกอบการบรรยายวิชาภาวะผู้นำทางการบริหาร การศึกษา. นครราชสีมา : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา. อัดสำเนา.
- สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. (2554). ยุทธวิธีการแข่งขัน. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดเคชั่นจำกัด(มหาชน).
- สมคิด อิศระวัฒน์. (2543). การสอนผู้ใหญ่. กรุงเทพฯ : จริยสุนิทวงศ์การพิมพ์.
- สมจิตร ทับทิม. (2548). คู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมด้านความรับผิดชอบของ นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4. ในกระบวนการจัดการเรียนการสอนวิชาการงานอาชีพ และเทคโนโลยี. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมใจ อุดมศรี. (2554). การพัฒนาตัวบ่งชี้การกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมบูรณ์ ศิริสรหรือ. (2547). รูปแบบการพัฒนาคู่มือลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาการจัดการความเป็นผู้นำทางการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2541). การบริหาร. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สมาน อัสวภูมิ. (2537). การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาจังหวัด. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. (สาขาวิชาบริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). ภาวะผู้นำในองค์การการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ปัญญาชน.
- สุคนธ์ สิ้นพานนท์ วรรณ วรรณเลิศลักษณ์ และพรณี สิ้นพานนท์. (2551). นวัตกรรม การเรียนการสอน (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม). พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : เทคนิคพรินติ้ง.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีการปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็น ผู้นำที่สมบูรณ์. กรุงเทพฯ : วรรณเอ็ดเคชั่น.
- _____. (2549 ก). คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา (Online). www.Suthep.ricr.ac.th/leadership27.doc, 22 ธันวาคม 2556.
- สุรัสวดี ราชกุลชัย. (2547). การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2 : กรุงเทพฯ.
- สุวิรัตน์ พัฒนเชียร. (2552). ตัวแบบความสามารถทางภาวะผู้นำครูในสถานศึกษา. ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. (2547). **จิตวิทยาเพื่อการฝึกอบรมผู้ใหญ่**. กรุงเทพมหานคร.
 คำนวณการพิมพ์.
- _____. (2544). **จิตวิทยาเพื่อการฝึกอบรมผู้ใหญ่**. กรุงเทพมหานคร : ธีระป้อม
 วรรณกรรม. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, ภาควิชาจิตวิทยาและการแนะแนว.
- เสกสรร มธุลาภรังสรรค์สุคนธ์ และคณะ. (2551). **พัฒนาทักษะการคิดตามแนวปฏิรูป
 การศึกษา**. กรุงเทพฯ : หจก. 9119 เทคโนโลยีปริ้นติ้ง.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2551). **ภาวะผู้นำในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการ
 บริหารการศึกษา หน่วยที่ 5. นนทบุรี สาขาศึกษาศาสตร์.**
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุธาสินี แม้นญาติ. (2554). **โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิง
 จริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น.**
 วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย
 มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2541). **การประกันคุณภาพการศึกษา เล่มที่ 1
 แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา**. กรุงเทพฯ : ครูสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). **คู่มือประเมิน
 สมรรถนะครู (ฉบับปรับปรุง)**. สำนักงานพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา. สำนักงาน
 คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2555). **มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการ
 ประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
 แห่งชาติ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). **นโยบายยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบครูทั้งระบบ.**
 กรุงเทพฯ : ครูสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). **รายงานการวิจัย สมรรถนะครูและแนวทางการพัฒนา
 ครูในสังคมที่เปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ : สกค.
- อนงค์ วิเศษสุวรรณ. (พฤศจิกายน 2549 - มีนาคม 2550). “การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
 (Facilitating Student Centered Learning)”, **วารสารศึกษาศาสตร์**. 18(2). : 67.
- อร่าม เสือเดช. (2549). **คู่มือการดำเนินงานตามกระบวนการในระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน
 โรงเรียนวัดช้างเผือก**. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- อรุณ รักธรรม. (2541). **ทฤษฎีองค์การ : ศึกษาเชิงมนุษยสัมพันธ์**. กรุงเทพฯ : สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อารัตน์ ราชพัฒน์. (2554). **การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์. สาขาบริการการศึกษา. มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- อุดม ทุมโฆสิต. (2544). **องค์การสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ลักษณ์.
- อุษาวดี จันทรสุนธิ. (2554). **การพัฒนาภาวะผู้นำครูประมวลสาระประสบการณ์วิชาชีพ
ประกาศนียบัตรบัณฑิตหลักสูตรและการสอน หน่วยที่ 6 – 10**. มหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมาธิราช.
- อุษาวดี จันทรสุนธิ. (2550). **ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษา**. บทความวารสารศึกษาศาสตร์ มสธ.
ปีที่ 1 ฉบับที่ 2 ธันวาคม – พฤษภาคม 2550. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อ้อย สจิมรัมย์. (2554). **รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา**. วิทยานิพนธ์ ค.ศ.
(ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา). นครราชสีมา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ราชภัฏนครราชสีมา.
- Acker-Hocevar, M., and Touchton, D. (1999). **A model of power as social relationships :
Teacher leaders describe the phenomena of effective agency in practice**. Paper
presented at the annual meeting of the American Educational Research Association,
Montreal, Quebec, Canada.
- Adams, R. (2003). **Social Work and empowerment (3rd ed.)**. Palgrave; Basingstoke.
Hampshire. New York, N.Y.
- Bass, B. M. (1997). "Personal Selling and Transactional Transformational Leadership",
Journal of Personal Selling & Sales Management. 41 : 3 – 11.
- Bass, B. M. (1987). "Personal Selling and Transactional Transformational Leadership",
Journal of Personal Selling & Sales Management. 41 : 3 - 11.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (Eds.). (1994). **Improving organizational effectiveness through
transformational leadership**. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Bass, B. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. New York. Free Press.
- Burns, J. M. (1978). **Leadership**. New York. Harper & Row.
- Blase and Blasé. (1997). "The dark side of leadership : Teacher Perspectives of
principal mistreatment", **Educational Administration Quarterly**. 38 (5) : 671-727.

- Blasé, J. and J. Blasé. (2002). "The dark side of leadership : Teacher Perspectives of principal mistreatment", **Educational Administration Quarterly**. 38 (5) : 671-727.
- Bellon, T. & Beaudry, J. (1992). **Teachers' perceptions of their leadership roles in site-based decision making**. Paper presented at the April Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Francisco, CA.
- Certo. (1992). **Modern Management: Concepts and Skills**. New York : A division of Simon and Schuster.
- Childs-Bowen and Scrivner. (2000). "Principals : Leaders of Leaders", **NASSP Bulletin**. 84. (616) : 27-34.
- Chrisman. (2005). **Leading in a Culture of Change Short Course**. n.p.
- Comrey, A. L. and Lee, H. B., (1992). **A first course in factor analysis**. New Jersey : Erlbaum.
- Crowther, F. , Kaager, S. S., Ferguson, M., and Hann, L. (2002). **Developing teacher leaders : How teacher leadership enhances school success**. Thousand Oaks, CA : Corwin Press.
- Daft, R. L. (1997). **Leadership Resources : A Guide to Training and Development Tools Leadership Theory and Practice**. Forth Worth, TX : the Dryden Press.
- _____. (1999). **Leadership : Theory and practice**. Forth Worth, TX : Dryden Press.
- Datnow et. al. (2003). "Managing and guiding school reform : Leadership in Success for All schools", **Educational Administration Quarterly**. 37(2), 219-249.
- Dicaro, G. (1979). "Group Management : The Administrative Team and Supporting Theory", **Dissertation Abstracts International**. 7 : 1321.
- Dubrin. (2010). **Leadership : Research Findings, Practice, and Skills**. Boston : Houghton Reseach Findings, Practice, and Skills. Boston, Ma : Houghton Mifflin Company.
- Elgie. (1995). **Prime Ministers in Power : Political Leadership in Britain and Australia**. Mark Bennister Lecturer, Department of Applied Social Sciences, Canterbury Christ Church University, UK.
- Frost and Durrant. (2003). "Teacher Leadership: Rationale. Strategy and Impact", **School Leadership and Management**. 23(2) : 173-186.

- Frost, D and J. Durrant. (2003). **Teacher Leadership : Rationale, Strategy and Impact.** School Leadership and Management. 23(2).
- Fullan, M. (1994). **Change Forces : Probing the Depths of Educational Reform.** London : Falmer Press.
- Fullan, M. (2001). **Leading in a Culture of Change .** San Francisco : Jossey Bass.
- Gardner, J.W. (1961). "Cognitive Controls of Attention Deployment as Determinants of Visual Illusions". **Journal of Abnormal and Social Psychology.** 62 : 120 – 129.
- Graham, J. and J. A. Wright. (1999). **What dose 'inter-professional collaboration' mean to professionals working with pupils with physical disabilities.** British Journal of Special Education. 22 (1).
- Greenberg & Baron. (2000). **Multiple commitments at work and extra-role behavior during Three stages of organizational tenure.** Journal of Business. Research, Vol 26 (1), 31-47.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (1995). **Behavior in Organizations Understanding and Managing the Human Side of Work.** 5th ed. Ohio, U.S.A. : Prentice - International
- Glickman, C. D., Gordon P. S. & Jovita M. Ross-Gordon. (1998). **Supervision of instruction : A developmental approach.** 4th ed. Needham Heights, MA. : Viacom.
- Glickman, C. D. et al. (1998). **Supervision of Instruction : a Developmental Approach.** 4th ed. Needham Heights : Allyn & Bacon.
- Hargreves , A. (1994). "Changing Teachers, Changing Times: Teachers' Work and Culture in the Postmodern Age" , **British Journal of Sociology of Education** velum(ICSVE). 109-122
- Harris, A et.al. (2002). **School improvement.** London : Routledge Falmer.
- Harris et. al. (2003). "What dose 'inter-professional collaboration' mean to professionals working with pupils with physical disabilities", **British Journal of Special Education.** 22 (1).
- Hopkins, C. (1997). **The competent manager.** New York : John Wiley.
- Katzenmeyer, M. and G. Moller. (2001). **Awakening the Sleeping Giant : Helping Teacher Develop as Leaders.** 2nd ed. Thousand Oaks, CA : Corwin.

- Northouse, G.P. (2012). **Introduction to leadership : Concepts and Practice. :**
 Thousand Oaks, USA. : Sage, Publication.
- Pellicer, L. O. and Anderson, L. W. (1995). **A handbook for teacher leaders.** Thousand Oaks,
 CA : Corwin Press.
- Reynolds et. al. (1996). "One year of preschool intervention or two : Does it matter", **Early
 Childhood Research Quarterly.** 10, 1 – 31.
- Richardson , A. and Sarah , M. (2006). **Identified the characteristics and
 responsibilities of teacher leaders.** Sang Publications India Pvt. Ltd. Printed in the
 United States of America.
- Strodl, P. (1992). **A model of teacher leadership.** Paper presented at the annual meeting of the
 Eastern Educational Research Association, Hilton Head, SC.
- Storey, J. (2004). **Changing Theories of Leadership and Leadership Development.**
 Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends. London : Routledge.
- Senge, P. (1990). **The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization**
 New York : Doubleday.
- Snell, J., and Swanson, J. (2000, April). **The Essential Knowledge and Skills of Teacher
 Leaders : A Search for a Conceptual Framework.** Paper presented at the Annual
 Meeting of the American Education Research Association, New Orleans, L. A.
- Smylie, M. A., and Brownlee-Conyers, J. (1992). "Teacher Leader and Their Principals :
 Exploring The Development of New Working Relationships", **Education
 Administration Quarterly.** 28 : 150 -184.
- Truelove, A. (1992). **Handbook of Training and Development.** Oxford : Blackwell.
- Wasley, P. (1991). **Teacher who lead: The rhetoric of reform and the realities of
 practice.** New York : Teacher College Press.
- Wehrich, H. & Koontz. H. (1993). **Management : A global perspective.** New York :
 McGraw Hill.
- Willer, R.H. (1967). **Leader and leadership process.** Boston : Irwin / McGraw-Hill.
- York-Barr, J. , and Duke. (2004). "What Do We Know About Teacher Leadership?
Findings From Two Decades of Scholarship", Review of Educational Research.
 74(3) : 255-316.

Yukl, G. (1994). **Leadership in organizations**. 2nd ed. New Jersey : Prentice-Hall.

Yukl, G. (1989). **Leadership in organizations**. 2nd ed. New Jersey : Prentice-Hall.

Yulk, G. (1998). **Leadership in Organizations**. 3rd ed. New Jersey : Prentice Hall.

Yukl, G. (2006). **Leadership in organizations** . 6th ed. Upper Saddle River, NJ : Pearson-
Prentice Hall.

มหาวิทยาลัยสุโขทัย
Buriram Rajabhat University

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑/๓๒๕

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒๑ มิถุนายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือในการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิเขต ๒

ด้วย นางสาวนงลักษณ์ พิมพ์ศรี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.สุนันทา วีระกุลเทวัญ เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์ในการเก็บข้อมูล เพื่อการวิจัยที่จะใช้กลุ่มตัวอย่างจริงเพื่อหาประสิทธิภาพของเครื่องมือในการวิจัย

ดังนั้นจึงขออนุญาตให้ นางสาวนงลักษณ์ พิมพ์ศรี ใช้เครื่องมือในการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่าง สำหรับกำหนดการทำงานผู้ทำการวิจัยจะประสานในรายละเอียดอีกครั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทียบ ละอองทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานคณบดี

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๕๖๘ ๑๖๕๖



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑/ว ๓๐๙

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๙ มิถุนายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.อาทิตย์ ราชพัฒน์

ด้วย นางสาวนงลักษณ์ พิมพ์ศรี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.สุนันทา วีระกุลเทวัญ เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทียบ ละอองทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานคณบดี

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑/ว ๓๐๙

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๙ มิถุนายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.วารินทร์ แก้วอุไร

ด้วย นางสาวนงลักษณ์ พิมพ์ศรี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.สุนันทา วีระกุลเทวัญ เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดียิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการ ทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทียบ ละอองทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานคณบดี

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑/ว ๓๐๙

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๙ มิถุนายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ

ด้วย นางสาวนงลักษณ์ พิมพ์ศรี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.สุนันทา วีระกุลเทวัญ เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดียิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการ ทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทียบ ละอองทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานคณบดี

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๕๖๘ ๑๖๕๖



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑/ว ๓๐๙

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๙ มิถุนายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ไสว สารีบท

ด้วย นางสาวนงลักษณ์ พิมพ์ศรี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.สุนันทา วีระกุลเทวัญ เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทียบ ละอองทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานคณบดี

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑/ว ๓๐๙

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๙ มิถุนายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.มานะ สินธวงศ์ชานนท์

ด้วย นางสาวนงลักษณ์ พิมพ์ศรี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.สุนันทา วีระกุลเทวัญ เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทียบ ละอองทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานคณบดี

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๕๖๘ ๑๖๕๖



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑/ว ๓๐๙

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๙ มิถุนายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ประภาส กองจันทร์

ด้วย นางสาวนงลักษณ์ พิมพ์ศรี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.สุนันทา วีระกุลเทวัญ เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทียบ ละอองทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานคณบดี

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๕๖๘ ๑๖๕๖



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑/ว ๓๐๙

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๙ มิถุนายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.มนต์สิทธิ์ สิทธิสมบูรณ์

ด้วย นางสาวนงลักษณ์ พิมพ์ศรี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.สุนันทา วีระกุลเทวัญ เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการ ทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทียบ ละอองทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานคณบดี

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๕๖๘ ๑๖๕๖



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑/ว ๓๐๙

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๙ มิถุนายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ระเบียบ ชูศรี

ด้วย นางสาวนงลักษณ์ พิมพ์ศรี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.สุนันทา วีระกุลเทวัญ เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทียบ ละอองทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานคณบดี

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriham Rajabhat University

ภาคผนวก ข

เครื่องมือการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะ
ประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามสำหรับ โครงการวิจัยระดับปริญญาเอก เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้าน ภาวะผู้นำ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) สร้างคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) พัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. แบบสอบถาม ฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ สมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 5 ตัวอย่าง และคำถามในการประเมิน จำนวน 29 ข้อ ตามกรอบแนวคิดของสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

- | | |
|--|-------------|
| 1. วุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู | จำนวน 7 ข้อ |
| 2. การสนทนาอย่างสร้างสรรค์ | จำนวน 4 ข้อ |
| 3. การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง | จำนวน 5 ข้อ |
| 4. การปฏิบัติงานอย่างไคร่ตรง | จำนวน 6 ข้อ |
| 5. การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน | จำนวน 7 ข้อ |

การตอบแบบสอบถามของท่านในครั้งนี้ไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านหรือหน้าที่การงานของ ท่านแต่ประการใด แต่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัย ขอให้ท่านตอบแบบสอบถามส่งกลับ เพื่อผู้วิจัยจะได้นำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ครั้งนี้

นงลักษณ์ พิมพ์ศรี

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามการประเมินลักษณะและ
พฤติกรรม การพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมิน สมรรถนะประจำ
สายงานด้านภาวะผู้นำครู

1. เพศ
 - 1.1 ชาย
 - 1.2 หญิง

2. ตำแหน่งผู้ตอบแบบสอบถาม
 - 2.1 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
 - 2.2 ครูวิชาการ

3. วุฒิการศึกษา
 - 3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี
 - 3.2 ปริญญาตรี
 - 3.3 ปริญญาโท
 - 3.4 ปริญญาเอก

4. ประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
 - 4.1 1 - 5 ปี
 - 4.2 6 - 10 ปี
 - 4.3 มากกว่า 10 ปี

5. ขนาดของสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน
 - 5.1 ขนาดเล็กมีนักเรียนน้อยกว่า 120 คน
 - 5.2 ขนาดกลางมีนักเรียนระหว่าง 121 - 300 คน
 - 5.3 ขนาดใหญ่มีนักเรียนมากกว่า 300 คน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู

ข้อที่	ตัวบ่งชี้ / คุณลักษณะและพฤติกรรมของครู	ผลการประเมินลักษณะและพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
1. วุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู						
1.	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้เรียน					
2.	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานต่อเพื่อนร่วมอาชีพ					
3.	พิจารณาทบทวนและประเมินตนเองอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกต่อผู้เรียนและผู้อื่น					
4.	มีความรับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวม					
5.	เห็นคุณค่าและให้ความสำคัญในความคิดเห็นหรือผลงานของผู้อื่น					
6.	แสดงตนเป็นที่น่านับถือ และให้เกิดเกียรติผู้อื่น					
7.	สามารถกระตุ้นและจูงใจผู้อื่นให้ปรับเปลี่ยนความคิดและการกระทำให้บรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงาน					
2. การสนทนาอย่างสร้างสรรค์						
1.	มีปฏิสัมพันธ์ มีบทบาท และมีส่วนร่วม ในการสนทนากับผู้อื่นเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้เรียนและพัฒนาวิชาชีพอย่างสร้างสรรค์					
2.	มีทักษะด้านการฟัง การพูด และการตั้งคำถามกับผู้อื่นเกี่ยวกับวิชาชีพเพื่อเป็นแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน					
3.	ใจกว้าง ยืดหยุ่น ยอมรับทัศนะที่หลากหลายของผู้อื่น เพื่อเป็นแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน					

ข้อที่	ตัวบ่งชี้ / คุณลักษณะและพฤติกรรมของครู	ผลการประเมินลักษณะและพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
4.	สืบเสาะข้อมูล ความรู้ทางวิชาชีพใหม่ๆ ที่สร้างความท้าทายในการสนทนาอย่างสร้างสรรค์กับผู้อื่น					
3. การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง						
1.	มีความสนใจต่อสถานการณ์ปัจจุบันเกี่ยวกับวิชาชีพครูที่เป็นปัจจุบัน					
2.	สามารถวางแผนพัฒนาวิชาชีพที่เชื่อมโยงวิสัยทัศน์เป้าหมายและพันธกิจของโรงเรียนกับสถานการณ์ที่เป็นปัจจุบัน					
3.	สามารถริเริ่มการปฏิบัติงานที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนานวัตกรรม					
4.	สามารถกระตุ้นผู้อื่นให้มีการเรียนรู้และให้ความร่วมมือเพื่อพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษาและวิชาชีพ					
5.	สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ระบบขั้นตอนที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้					
4. การปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง						
1.	มีความรอบครอบในการปฏิบัติงาน					
2.	สามารถวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างการเรียนรู้ของผู้เรียนและการจัดการเรียนรู้					
3.	สนับสนุนความคิดริเริ่มซึ่งเกิดจากการพิจารณาไตร่ตรองของเพื่อนร่วมงาน					
4.	มีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมต่างๆ					
5.	ใช้เทคนิค วิธีการ ที่หลากหลายในการตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง					
6.	ใช้เทคนิค วิธีการ ที่หลากหลาย ในการตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงานสถานศึกษา					

ข้อที่	ตัวบ่งชี้ / คุณลักษณะและพฤติกรรมของครู	ผลการประเมินลักษณะและพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
5. การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน						
1.	สามารถกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ที่ ท้าทายความสามารถตนเองตามสภาพจริงได้					
2.	สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนดได้					
3.	ให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นรอบด้านของผู้เรียนต่อ ผู้ปกครองและผู้เรียนอย่างเป็นระบบ					
4.	ยอมรับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับความคาดหวังด้าน การเรียนรู้ของผู้เรียนจากผู้ปกครอง					
5.	ปรับเปลี่ยนบทบาทและการปฏิบัติงานของตนเองให้ เอื้อต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน					
6.	ตรวจสอบข้อมูลการประเมินผู้เรียนอย่างรอบด้าน					
7.	นำผลวิจัย หรือองค์ความรู้ต่างๆมาปรับใช้ในการ พัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนอย่างเป็นระบบ					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

ขอบคุณทุกท่าน

นางสาวนงลักษณ์ พิมพ์ศรี

นักศึกษาปริญญาเอก

สาขาวิชาภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

แบบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถามเพื่อ ประเมินคุณลักษณะและพฤติกรรมของครู

คำชี้แจง

1. แบบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถามเพื่อประเมินคุณลักษณะและพฤติกรรมของครูในการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู จำนวน 29 ข้อ

2. โปรดพิจารณาความสอดคล้องของแบบสอบถามเพื่อประเมินคุณลักษณะและพฤติกรรมของครูในการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู

โดยเขียนเครื่องหมาย \surd ลงในช่อง +1, 0, -1 ให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ให้คะแนน +1 คะแนน เมื่อแน่ใจว่าข้อความมีความสอดคล้อง

ให้คะแนน 0 คะแนน เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อความมีความสอดคล้อง

ให้คะแนน -1 คะแนน เมื่อแน่ใจว่าข้อความไม่สอดคล้อง

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยในครั้งนี้ จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

นางลักษณ์ พิมพ์ศรี

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะและพฤติกรรมของครู	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ		
	- 1	0	+ 1
1 เพศ
1.1 ชาย			
1.2 หญิง			
2 ตำแหน่งผู้ตอบแบบสอบถาม
2.1 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้			
2.2 ครูวิชาการ			
3 วุฒิการศึกษา
3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี			
3.2 ปริญญาตรี			
3.3 ปริญญาโท			
3.4 ปริญญาเอก			
4 ประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
4.1 1 - 5 ปี			
4.2 6 - 10 ปี			
4.3 มากกว่า 10 ปี			
5 ขนาดของสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน
5.1 ขนาดเล็กมีนักเรียนน้อยกว่า 120 คน			
5.2 ขนาดกลางมีนักเรียนระหว่าง 121 - 300 คน			
5.3 ขนาดใหญ่มีนักเรียนมากกว่า 300 คน			

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ลักษณะและพฤติกรรมของครู	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ		
	- 1	0	+ 1
1. วุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู			
1. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้เรียน
2. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานต่อเพื่อนร่วมอาชีพ
3. พิจารณาทบทวนและประเมินตนเองอย่างค่อเนื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกต่อผู้เรียนและผู้อื่น
4. มีความรับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวม
5. เห็นคุณค่าและให้ความสำคัญในความคิดเห็นหรือผลงานของผู้อื่น
6. แสดงตนเป็นที่น่านับถือ และให้เกียรติผู้อื่น
7. สามารถกระตุ้นและจูงใจผู้อื่นให้ปรับเปลี่ยนความคิดและการกระทำให้บรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงาน
2. การสนทนาอย่างสร้างสรรค์			
1. มีปฏิสัมพันธ์ มีบทบาท และมีส่วนร่วม ในการสนทนากับผู้อื่นเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้เรียนและพัฒนาวิชาชีพอย่างสร้างสรรค์
2. มีทักษะด้านการฟัง การพูด และการตั้งคำถามกับผู้อื่นเกี่ยวกับวิชาชีพเพื่อเป็นแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน
3. ใจกว้าง ยืดหยุ่น ยอมรับทัศนคติที่หลากหลายของผู้อื่น เพื่อเป็นแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน
4. สืบเสาะข้อมูล ความรู้ทางวิชาชีพใหม่ๆ ที่สร้างความท้าทายในการสนทนาอย่างสร้างสรรค์กับผู้อื่น			

ลักษณะและพฤติกรรมของครู	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
	- 1	0	+ 1
3. การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง			
1. มีความสนใจต่อสถานการณ์ปัจจุบันเกี่ยวกับวิชาชีพครูที่เป็นปัจจุบัน
2. สามารถวางแผนพัฒนาวิชาชีพที่เชื่อมโยงวิสัยทัศน์เป้าหมายและพันธกิจของโรงเรียนกับสถานการณ์ที่เป็นปัจจุบัน
3. สามารถริเริ่มการปฏิบัติงานที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนานวัตกรรม
4. สามารถกระตุ้นผู้อื่นให้มีการเรียนรู้และให้ความร่วมมือเพื่อพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษาและวิชาชีพ
5. สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ระบบขั้นตอนที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้
4. การปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง			
1. มีความรอบครอบในการปฏิบัติงาน
2. สามารถวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างการเรียนรู้ของผู้เรียนและการจัดการเรียนรู้
3. สนับสนุนความคิดริเริ่มซึ่งเกิดจากการพิจารณาไตร่ตรองของเพื่อนร่วมงาน
4. มีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมต่างๆ
5. ใช้เทคนิค วิธีการ ที่หลากหลายในการตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง
6. ใช้เทคนิค วิธีการ ที่หลากหลาย ในการตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงานสถานศึกษา

ลักษณะและพฤติกรรมของครู	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
	- 1	0	+ 1
5. การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน			
1. สามารถกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ที่ท้าทายความสามารถตนเองตามสภาพจริงได้
2. สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนดได้
3. ให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นรอบด้านของผู้เรียนต่อผู้ปกครองและผู้เรียนอย่างเป็นระบบ
4. ยอมรับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับความคาดหวังด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนจากผู้ปกครอง
5. ปรับเปลี่ยนบทบาทและการทำงานของตนเองให้เอื้อต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน
6. ตรวจสอบข้อมูลการประเมินผู้เรียนอย่างรอบด้าน
7. นำผลวิจัย หรือองค์ความรู้ต่าง ๆ มาปรับใช้ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนอย่างเป็นระบบ

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอบคุณทุกท่าน
นางสาวนงลักษณ์ พิมพ์ศรี
นักศึกษาปริญญาเอก
สาขาวิชาภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

แบบสอบถามความเหมาะสมคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะ
ประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู (สำหรับผู้เชี่ยวชาญ)

ลักษณะและพฤติกรรมของครู		ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ		
		- 1	0	+1
1	โครงสร้างและองค์ประกอบของกลุ่ม
2	แนวคิดและหลักการกำกับกลุ่ม
3	วัตถุประสงค์หลักของกลุ่มการพัฒนาครู
4	วัตถุประสงค์ด้านวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสม กับความเป็นครู (Adult development)
5	วัตถุประสงค์ด้านการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue)
6	วัตถุประสงค์ด้านการเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change agency)
7	วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective practice)
8	วัตถุประสงค์ด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for improving pupil achievement)
9	ขั้นตอนการประเมินตนเองก่อนการพัฒนาภาวะผู้นำครู
10	ขั้นตอนการประเมินตนเองหลังการพัฒนาภาวะผู้นำครู
11	เนื้อหาในการพัฒนาวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสม กับความเป็นครู (Adult development) ครอบคลุม สาระสำคัญ
12	เนื้อหาในการพัฒนาการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue) ครอบคลุมสาระสำคัญ
13	เนื้อหาในการพัฒนาการเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change agency) ครอบคลุมสาระสำคัญ

แบบสอบถามความเหมาะสมคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะ
ประจำสาขางานด้านภาวะผู้นำครู (สำหรับผู้เชี่ยวชาญ)

	ลักษณะและพฤติกรรมของครู	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ		
		- 1	0	+ 1
14	เนื้อหาในการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective practice) ครอบคลุมสาระสำคัญ
15	เนื้อหาในการพัฒนาการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for improving pupil achievement) ครอบคลุมสาระสำคัญ
16	วิธีพัฒนาการพัฒนาวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult development) ครอบคลุมสาระสำคัญ
17	วิธีพัฒนาการพัฒนาการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue) ครอบคลุมสาระสำคัญ
18	วิธีพัฒนาการพัฒนาการเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change agency) ครอบคลุมสาระสำคัญ
19	วิธีพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective practice) ครอบคลุมสาระสำคัญ
20	วิธีพัฒนาการพัฒนาการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for improving pupil achievement) ครอบคลุมสาระสำคัญ
21	ผลที่ได้จากการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสาขางานด้านภาวะผู้นำครู

แบบสอบถามความเป็นไปได้ของกลุ่มการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมิน
สมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู (สำหรับผู้เชี่ยวชาญ)

ลักษณะและพฤติกรรมของครู		ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ		
		- 1	0	+1
1	การนำคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ด้านวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult development) ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา
2	การนำคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู การสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue) ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา
3	การนำคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change agency) ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา
4	การนำคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู การปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective practice) ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา
5	การนำคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for improving pupil achievement) ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา

แบบสอบถามความเป็นไปได้ของกลุ่มการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมิน
สมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู (สำหรับผู้เชี่ยวชาญ)

ลักษณะและพฤติกรรมของครู		ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ		
		- 1	0	+1
6	วิธีการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมิน สมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ด้านวุฒิภาวะ ความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult development)
7	วิธีการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมิน สมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู การสนทนา อย่างสร้างสรรค์ (Dialogue)
8	วิธีการการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการ ประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู การ เป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change agency)
9	วิธีการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมิน สมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู การ ปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective practice)
10	วิธีการพัฒนาครูด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ ผู้เรียน (Concern for improving pupil achievement)			
11	ผลที่ได้จากการนำคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อ รองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะ ผู้นำครู ด้านวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับ ความเป็นครู (Adult development)
12	ผลที่ได้จากการคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อ รองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะ ผู้นำครู การสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue)

แบบสอบถามความเป็นไปได้ของกลุ่มการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับรับการประเมิน
สมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู (สำหรับผู้เชี่ยวชาญ)

ลำดับและพฤติกรรมของครู	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ		
	- 1	0	+ 1
13 ผลที่ได้จากการกลุ่มการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อ รองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะ ผู้นำครู การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change agency)
14 ผลที่ได้จากการกลุ่มการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อ รองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะ ผู้นำครู การปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective practice)
15 ผลที่ได้จากการกลุ่มการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อ รองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะ ผู้นำครู ด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for improving pupil achievement)

แบบประเมินก่อนการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้าน การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน
(สำหรับผู้เชี่ยวชาญ)

ลักษณะและพฤติกรรมของครู	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ		
	- 1	0	+ 1
1) กำหนดเป้าหมาย ที่นำมาใช้ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน
2) กำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับแนวคิดหลักการสอน “การสอนแบบ ให้ผู้เรียนสร้างความรู้ได้ด้วยตนเอง”
3) จัดทำหรือวิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามมาตรฐานการเรียนรู้
4) เลือกเนื้อหาสาระที่จะสอนได้เหมาะสมกับลักษณะธรรมชาติ ของผู้เรียนให้สำเร็จตามเป้าหมายได้
5) ออกแบบวิธีการพัฒนาได้เหมาะสมกับเนื้อหาสาระตาม มาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนด
6) เสนอแนวคิดในการพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัยของ ผู้เรียน
7) ออกแบบสื่อการสอนได้เหมาะสมกับวิธีสอนและเนื้อหาวิชาที่ เหมาะสมกับลักษณะธรรมชาติของผู้เรียนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของ ผู้เรียน
8) ประเมินและวิเคราะห์ผลประเมินเพื่อระบุจุดแข็งจุดอ่อนของ ผู้เรียนได้เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนา
9) มีความสามารถครบถ้วนทั้งความรู้ในเนื้อหาวิชา วิธีสอน สื่อ เทคโนโลยีการสอน การประเมินและ การวิจัย
10) จัดทำข้อมูลด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนต่อผู้ปกครอง ครบถ้วนอย่างเป็นระบบ
11) กำหนดผลที่คาดหวัง ด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนต่อ ผู้ปกครอง
12) จัดกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ร่วมกันวางแผนและแสวงหา ความรู้เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

แบบประเมินก่อนการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้าน การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน
(สำหรับผู้เชี่ยวชาญ)

ลักษณะและพฤติกรรมของครู	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ		
	- 1	0	+ 1
13) ดำเนินการให้ผู้เรียนได้ร่วมกันวางแผนและแสวงหาความรู้ เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน
14) ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้เรียนได้ร่วมกันวิเคราะห์ อภิปราย สรุปความคิดรวบยอดให้เกิดการเรียนรู้
15) จัดให้ผู้เรียนได้นำเสนอข้อมูล ข้อค้นพบ ข้อสรุปจากการ เรียนรู้ในรูปแบบต่างๆเพื่อตรวจสอบการเรียนรู้ของผู้เรียน
16) หาแนวทางให้ผู้เรียนได้สร้างสรรค์ชิ้นงานด้วยตนเอง
17) ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้นำชิ้นงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ ประเมินซึ่งกันและกัน
18) จัดทำวิจัยเพื่อพัฒนาวิธีการพัฒนาผู้เรียนได้
19) สามารถนำผลการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพของผู้เรียน
20) นำผลการวิจัยและองค์ความรู้ต่างๆ มาใช้ในการพัฒนา ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนได้อย่างเป็นระบบ

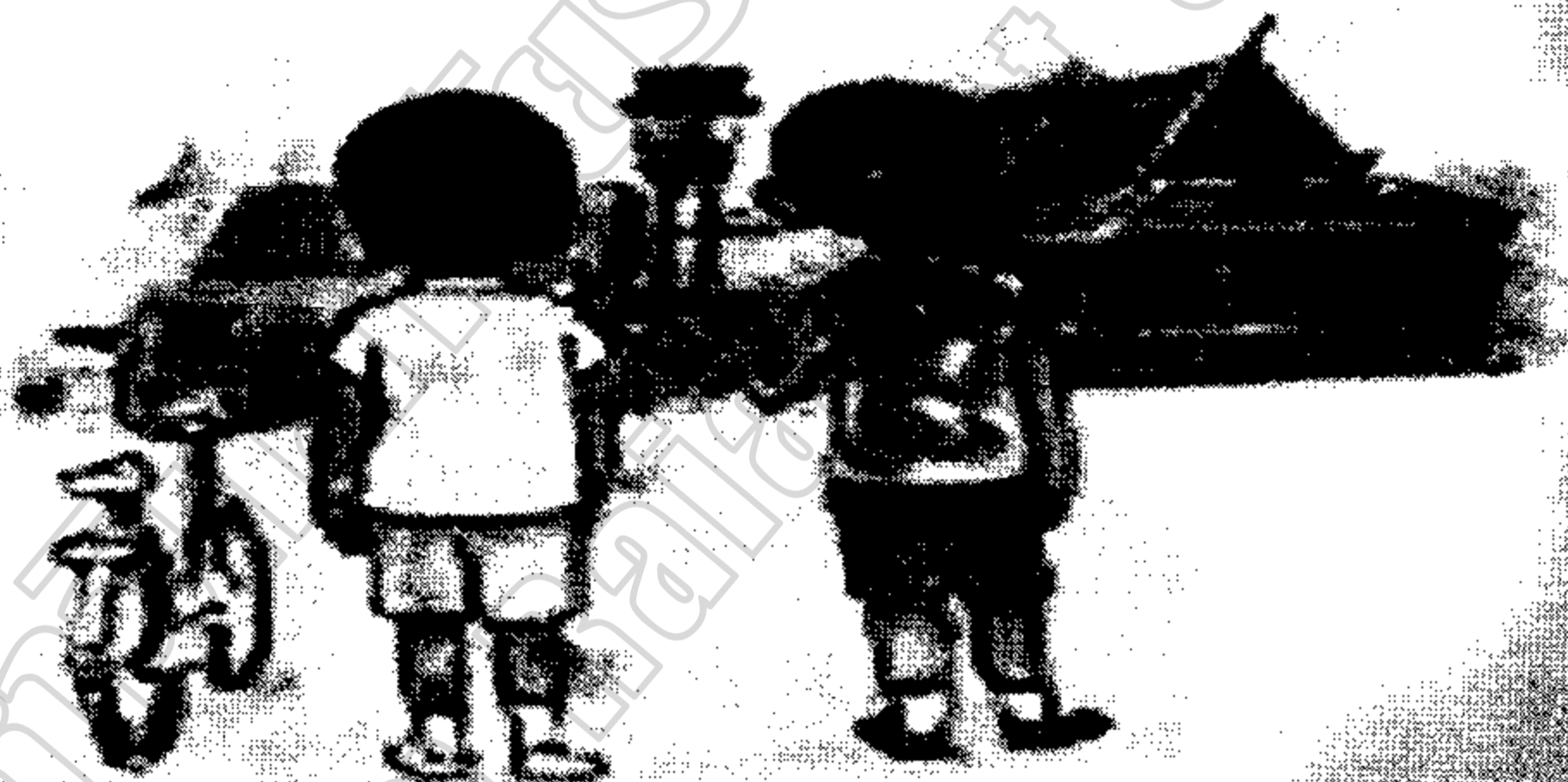
แบบประเมินหลังการพัฒนากภาวะผู้นำครูด้าน การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน
(สำหรับผู้เชี่ยวชาญ)

ลักษณะและพฤติกรรมของครู	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ		
	- 1	0	+ 1
1) ท่านสามารถกำหนดเป้าหมาย ที่นำมาใช้ในการพัฒนา ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน
2) ท่านสามารถกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับแนวคิดหลักการสอน “การสอนแบบให้ผู้เรียนสร้างความรู้ได้ด้วยตนเอง”
3) ท่านสามารถจัดทำหรือวิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลตามมาตรฐานการเรียนรู้
4) ท่านเลือกเนื้อหาสาระที่จะสอนได้เหมาะสมกับลักษณะ ธรรมชาติของผู้เรียนให้สำเร็จตามเป้าหมายได้หรือไม่
5) ท่านสามารถออกแบบวิธีการพัฒนาได้เหมาะสมกับเนื้อหา สาระตามมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนด
6) สามารถเสนอแนวคิดในการพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัย ของผู้เรียนได้หรือไม่
7) ท่านสามารถออกแบบสื่อการสอนได้เหมาะกับวิธีสอนและ เนื้อหาวิชาที่เหมาะสมกับลักษณะธรรมชาติของผู้เรียนเพื่อพัฒนา ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนได้หรือไม่
8) ประเมินและวิเคราะห์ผลประเมินเพื่อระบุจุดแข็งจุดอ่อนของ ผู้เรียนได้เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนาได้จริง
9) ท่านมีความสามารถครบถ้วนทั้งความรู้ในเนื้อหาวิชา วิธีสอน สื่อเทคโนโลยีการสอน การประเมินและ การวิจัย
10) ท่านได้จัดทำข้อมูลด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนต่อ ผู้ปกครองครบถ้วนอย่างเป็นระบบตามลำดับขั้นตอน
11) ท่านกำหนดผลที่คาดหวัง ด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของ ผู้เรียนต่อผู้ปกครองได้จริง

**แบบประเมินหลังการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้าน การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน
(สำหรับผู้เชี่ยวชาญ)**

ลักษณะและพฤติกรรมของครู	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ		
	- 1	0	+ 1
12) ท่านได้จัดกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ร่วมกันวางแผนและแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน
13) ท่านดำเนินการให้ผู้เรียนได้ร่วมกันวางแผนและแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน
14) ท่านได้ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้เรียนได้ร่วมกันวิเคราะห์อภิปราย สรุปความคิดรวบยอดให้เกิดการเรียนรู้จริง
15) สามารถจัดให้ผู้เรียนได้นำเสนอข้อมูล ข้อค้นพบ ข้อสรุปจากการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆเพื่อตรวจสอบการเรียนรู้ของผู้เรียน
16) ท่านได้หาแนวทางให้ผู้เรียนได้สร้างสรรค์ชิ้นงานด้วยตนเอง
17) สามารถจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้เรียนได้นำชิ้นงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประเมินซึ่งกันและกัน
18) สามารถจัดทำวิจัยเพื่อพัฒนาวิธีการพัฒนาผู้เรียนได้
19) สามารถนำผลการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผู้เรียน
20) ท่านนำผลการวิจัยและองค์ความรู้ต่างๆ มาใช้ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนได้อย่างเป็นระบบ

การพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมิน สมรรถนะประจำสาย



นางสาวนงลักษณ์ พิมพ์ศรี
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

คำนำ

คู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงาน ด้านภาวะผู้นำ เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการประกอบการวิจัยและพัฒนาภาวะผู้นำครูอันเป็นการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาวิชาชีพซึ่งมีจุดมุ่งหมายการวิจัย 1) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) สร้างคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) พัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในคู่มือนี้มีรายละเอียดที่เป็นเนื้อหาเกี่ยวกับความเป็นมา องค์ประกอบของคู่มือ ขั้นตอน และกระบวนการพัฒนา แผนการดำเนินงานตามคู่มือรวมถึงคำชี้แจงคำแนะนำ และข้อควรคำนึง ในการดำเนินการพัฒนาที่จัดทำขึ้นไปใช้ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ความเป็นมาคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ด้านภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership)

ตอนที่ 2 การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู

ตอนที่ 3 แผนดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู

เอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำสำเร็จสมบูรณ์จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 7 คน (รายนามตามภาคผนวก) อาจารย์ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาตรวจสอบให้ข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ไข ปรับปรุง จนได้คู่มือที่สมบูรณ์ ผู้วิจัยหวังว่าคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครูเล่มนี้ คงจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปตามสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครูอย่างยั่งยืนทั้งในและนอกสถานศึกษา

นงลักษณ์ พิมพ์ศรี

นักศึกษาปริญญาเอก

สาขาวิชาภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
แผนการพัฒนากภาวะผู้นำ	1
โครงสร้างและองค์ประกอบของกลุ่มการพัฒนาครู	2
วัตถุประสงค์	3
แผนการพัฒนา	3
แผนการพัฒนาค่านิยมภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult development).....	3
แผนการพัฒนาด้านการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue).....	5
แผนการพัฒนาด้านการเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change agency).....	6
แผนการพัฒนาด้านการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective practice).....	8
แผนการพัฒนาด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน(Concern for improving pupil achievement).....	10
วิธีการพัฒนากภาวะผู้นำครูในสถานศึกษา	12
เอกสารอ้างอิง.....	14
ภาคผนวก.....	14
แบบประเมินก่อนการพัฒนากภาวะผู้นำครูด้าน การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนของผู้เรียน.....	15
แบบประเมินก่อนการพัฒนากภาวะผู้นำครูด้าน การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทาง การเรียนของผู้เรียน.....	17
ใบกิจกรรม เรื่อง ความคิดเห็นหลังการพัฒนากภาวะผู้นำครู.....	19

แผนผังความคิด การพัฒนาภาวะผู้นำ



โครงสร้างและองค์ประกอบของกลุ่มการพัฒนาครู ประกอบด้วย

1. ความเป็นมา เป็นความจำเป็นในการพัฒนา

กลุ่มการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู มีดังนี้

1.1 เป็นกลุ่มการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครูที่เปิดโอกาสให้ครูได้สำรวจถึงบกพร่องของตนเอง สามารถแก้ไขข้อบกพร่องด้วยตนเอง

1.2 มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมอาชีพ ทักษะและประสบการณ์ระหว่างเพื่อนครู ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงลักษณะและพฤติกรรม ซึ่งต้องใช้วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาที่หลากหลาย ให้สอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการพัฒนา

1.3 ให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของการจัดการศึกษา

1.4 พัฒนาคูณลักษณะและพฤติกรรมที่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน

1.5 กลุ่มการพัฒนาครูเสนอแนวทางการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมีกิจกรรมที่หลากหลาย แต่ไม่สลับซับซ้อนและกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสม

1.6 มีการยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนาได้ตามความเหมาะสมและความต้องการของแต่ละบุคคล ซึ่งกระบวนการพัฒนาที่ผสมผสานกับประสบการณ์ การฝึกอบรม การศึกษาวิธีการพัฒนาแบบต่างๆ ของการพัฒนา กระตุ้นให้เกิดความสนใจยอมรับทัศนคติที่หลากหลายของผู้อื่น เพื่อเป็นแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์

1.7 สามารถติดตามประเมินผลเป็นรายบุคคลที่สามารถนำความรู้และทักษะไปใช้ประโยชน์ เป็นการประเมินขั้นตอนหลังการพัฒนาเพื่อดูว่าคุณลักษณะและพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำครูเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานเพียงใด โดยมีการกำหนดและประเมินโดยการประเมินตนเอง เพื่อนครูประเมิน และผู้บริหารสถานศึกษาประเมิน

2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ตั้งกักสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 มีคุณลักษณะและพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำตามสมรรถนะประจำสายงาน

3. แผนการพัฒนา

แผนการพัฒนาคุณลักษณะและพฤติกรรมมีทั้งหมด 5 แผน ดังนี้

3.1 แผนการพัฒนาด้านวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult development)

3.1.1 จุดประสงค์

3.1.1.1 เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาศาสามารถ ทบทวน ประเมินตนเองเกี่ยวกับคุณลักษณะและพฤติกรรมที่แสดงออกต่อผู้เรียนและผู้อื่น และ มีความรับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวม

3.1.1.2 เพื่อให้ผู้รับการพัฒนา เห็นคุณค่า ให้ความสำคัญในความคิดเห็นหรือผลงาน และให้เกียรติแก่ผู้อื่น

3.1.1.3 เพื่อให้ผู้รับการพัฒนา กระตุ้นหัวใจ ปรับเปลี่ยนความคิดและการกระทำของผู้อื่นให้มีความผูกพันและมุ่งมั่นต่อ เป้าหมายในการทำงานร่วมกัน

3.1.2 เนื้อหาการพัฒนา

3.1.2.1 ทบทวน ประเมินตนเองเกี่ยวกับคุณลักษณะและพฤติกรรมที่แสดงออกต่อผู้เรียนและผู้อื่น

ก. หลักการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตนที่ดีต่อผู้เรียน

ข. หลักการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานต่อเพื่อนร่วมอาชีพ

อาชีพ

ค. วิธีการพิจารณาทบทวนและประเมินตนเองอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกต่อผู้เรียนและผู้อื่น

ง. ลักษณะการมีความรับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวม

3.1.2.2 เห็นคุณค่า ให้ความสำคัญในความคิดเห็นหรือผลงาน และให้เกียรติแก่ผู้อื่น

ก. เห็นคุณค่าและให้ความสำคัญในความคิดเห็นหรือผลงานของผู้อื่น

ข. ลักษณะการแสดงตนเป็นที่น่านับถือ และให้เกียรติผู้อื่น

3.1.2.3 กระตุ้นใจ ปรับเปลี่ยนความคิดและการกระทำของผู้อื่นให้มีความผูกพันและมุ่งมั่นต่อ เป้าหมายในการทำงานร่วมกัน

ก. วิธีการกระตุ้นและจูงใจผู้อื่นให้ปรับเปลี่ยนความคิดและการกระทำให้บรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงาน

3.1.3 วิธีการ / กิจกรรมที่ต้องพัฒนา

3.1.3.1 จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ

3.1.3.2 ระดมความคิด

3.1.3.3 บรรยายเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการมีวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult development)

3.1.3.4 เรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ

3.1.3.5 ศึกษาคู่มือการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรื่อง หลักการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้เรียน หลักการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานต่อเพื่อนร่วมอาชีพ วิธีการพิจารณาทบทวนและประเมินตนเองอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกต่อผู้เรียนและผู้อื่น ลักษณะการมีความรับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวม เห็นคุณค่าและให้ความสำคัญในความคิดเห็นหรือผลงานของผู้อื่น ลักษณะการแสดงตนเป็นที่น่านับถือ และให้เกียรติผู้อื่น กระตุ้นใจ ปรับเปลี่ยนความคิดและการกระทำของผู้อื่นให้มีความผูกพันและมุ่งมั่นต่อ เป้าหมายในการทำงานร่วมกัน

3.1.4 ผลที่ต้องการจากการพัฒนา

3.1.4.1 ผู้รับการพัฒนาศาสามารถ ทบทวน ประเมินตนเองเกี่ยวกับคุณลักษณะ และพฤติกรรมที่แสดงออกต่อผู้เรียนและผู้อื่น และ มีความรับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวม

3.1.4.2 ผู้รับการพัฒนามีความรู้การ เห็นคุณค่า ให้ความสำคัญในความคิดเห็นหรือผลงาน และให้เกียรติแก่ผู้อื่น

3.1.4.3 ผู้รับการพัฒนามีความรู้การกระตุ้นใจ ปรับเปลี่ยนความคิดและการกระทำของผู้อื่นให้มีความผูกพันและมุ่งมั่นต่อ เป้าหมายในการทำงานร่วมกัน

3.2 แผนการพัฒนาด้านการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue)

3.2.1 จุดประสงค์

3.2.1.1 เพื่อให้ผู้รับการพัฒนามีปฏิสัมพันธ์ในการสนทนา มีบทบาท และมีส่วนร่วมในการสนทนาอย่างสร้างสรรค์กับผู้อื่น โดยมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ของผู้เรียนและการพัฒนาวิชาชีพ

3.2.1.2 เพื่อให้ผู้รับการพัฒนา มีทักษะการฟัง การพูด และการตั้งคำถาม เปิดใจกว้าง ยืดหยุ่น ยอมรับทัศนคติที่หลากหลาย ของผู้อื่น เพื่อเป็นแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน

3.2.1.3 เพื่อให้ผู้รับการพัฒนา สืบเสาะข้อมูล ความรู้ทางวิชาชีพใหม่ๆ ที่สร้างความท้าทายในการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ กับผู้อื่น

3.2.2 เนื้อหาการพัฒนา

3.2.2.1 หลักการสร้างปฏิสัมพันธ์ บทบาท และการมีส่วนร่วม ในการสนทนากับผู้อื่นเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้เรียนและพัฒนาวิชาชีพอย่างสร้างสรรค์

3.2.2.2 ฝึกทักษะด้านการฟัง การพูด และการตั้งคำถามกับผู้อื่นเกี่ยวกับวิชาชีพเพื่อเป็นแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน

3.2.2.3 หลักการปฏิบัติตนให้มีใจกว้าง ยืดหยุ่น ยอมรับทัศนคติที่หลากหลายของผู้อื่น เพื่อเป็นแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน

3.2.2.4 หลักการสืบเสาะข้อมูล ความรู้ทางวิชาชีพใหม่ๆ ที่สร้างความท้าทายในการสนทนาอย่างสร้างสรรค์กับผู้อื่น

3.2.3 วิธีการ / กิจกรรมที่ต้องพัฒนา

3.2.3.1 จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ

3.2.3.2 ระดมความคิด ออกแบบการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue)

3.2.3.3 บรรยายเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue)

3.2.3.4 เรียนรู้จากวิทยากร

3.2.3.5 ศึกษาคู่มือการสอนงาน (Coaching) เน้นอธิบายรายละเอียดของงาน ไม่จำเป็นต้องอยู่ในภาคสนามเท่านั้น อาจจะเป็นการสอนงานนอกภาคสนาม โดยส่วนใหญ่หัวหน้างานโดยตรง จะทำหน้าที่สอนงานให้กับบุคลากร เรื่อง หลักการสร้างปฏิสัมพันธ์ บทบาท และการมีส่วนร่วม ในการสนทนากับผู้อื่นเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้เรียนและพัฒนาวิชาชีพอย่างสร้างสรรค์ ฝึกทักษะด้านการฟัง การพูด และการตั้งคำถามกับผู้อื่นเกี่ยวกับวิชาชีพเพื่อเป็นแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน หลักการปฏิบัติตนให้มีใจกว้าง ยืดหยุ่น ยอมรับทัศนคติที่หลากหลายของผู้อื่น เพื่อเป็นแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน หลักการสืบเสาะข้อมูล ความรู้ทางวิชาชีพใหม่ๆ ที่สร้างความท้าทายในการสนทนาอย่างสร้างสรรค์กับผู้อื่น

3.2.4 ผลที่หลังการพัฒนา

ผู้เข้ารับการพัฒนาลักษณะการสร้างปฏิสัมพันธ์ บทบาท และการมีส่วนร่วม ในการสนทนากับผู้อื่นเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้เรียนและพัฒนาวิชาชีพอย่างสร้างสรรค์ ฝึกทักษะ

ด้านการฟัง การพูด และการตั้งคำถามกับผู้อื่นเกี่ยวกับวิชาชีพเพื่อเป็นแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน หลักการปฏิบัติคนให้มีใจกว้าง ยืดหยุ่น ยอมรับทัศนะที่หลากหลายของผู้อื่น เพื่อเป็นแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน การสืบเสาะข้อมูล ความรู้ทางวิชาชีพใหม่ๆ ที่สร้างความท้าทายในการสนทนาอย่างสร้างสรรค์กับผู้อื่น

3.3 แผนการพัฒนาด้านการเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change agency)

3.3.1 จุดประสงค์

3.3.1 เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาให้ความสนใจต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เป็นปัจจุบัน โดยมีการวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์ซึ่ง เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของโรงเรียนร่วมกับผู้อื่น

3.3.2 เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาเริ่มการปฏิบัติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนานวัตกรรม

3.3.3 เพื่อให้ผู้รับพัฒนากระตุ้นผู้อื่นให้มีการเรียนรู้และความร่วมมือในวงกว้างเพื่อพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษา และวิชาชีพ

3.3.4 เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ระบบ/ขั้นตอนที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้

3.3.2 เนื้อหาการพัฒนา

3.3.1 ความสนใจต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เป็นปัจจุบัน โดยมีการวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์ซึ่ง เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของโรงเรียนร่วมกับผู้อื่น

3.3.2 การริเริ่มการปฏิบัติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนานวัตกรรม

3.3.3 การกระตุ้นผู้อื่นให้มีการเรียนรู้และความร่วมมือในวงกว้างเพื่อพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษา และวิชาชีพ

3.3.4 การปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ระบบ/ขั้นตอนที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้

3.3.3 วิธีการ / กิจกรรมที่ต้องพัฒนา

3.3.3.1 จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ

3.3.3.2 ระดมความคิดเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3.3.3.3 บรรยายเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง

(Change agency)

3.3.3.4 เรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ

3.3.3.5 ศึกษาคู่มือการเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) เน้นพัฒนาเรื่องจิตใจ การปรับตัว การทำงานร่วมกับผู้อื่นภายใน องค์กร ซึ่งบุคลากรจะมีพี่เลี้ยงที่ได้รับการคัดเลือกให้ดูแลเอาใจใส่ และพูดคุยกับบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการ ผู้เข้ารับการพัฒนาจะพัฒนา ความสนใจต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เป็นปัจจุบัน โดยมีการวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์ซึ่ง เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของ โรงเรียนร่วมกับผู้อื่น การริเริ่มการปฏิบัติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนานวัตกรรม การกระตุ้นผู้อื่นให้มีการเรียนรู้และความร่วมมือในวงกว้างเพื่อพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษา และวิชาชีพ การปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ระบบ/ขั้นตอนที่เปลี่ยนแปลงไป จากเดิมได้

3.3.4 ผลที่หลังการพัฒนา

3.3.4.1 ผู้รับการพัฒนาให้ความสนใจต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เป็นปัจจุบัน โดยมีการวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์ซึ่ง เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของ โรงเรียนร่วมกับผู้อื่น

3.3.4.2 ผู้รับการพัฒนาริเริ่มการปฏิบัติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนานวัตกรรม

3.3.4.3 ผู้รับพัฒนากระตุ้นผู้อื่นให้มีการเรียนรู้และความร่วมมือในวงกว้างเพื่อพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษา และวิชาชีพ

3.3.4.4 ผู้รับการพัฒนาปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ระบบ/ขั้นตอนที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้

3.4 แผนการพัฒนาด้านการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective practice)

3.4.1 จุดประสงค์

3.4.1.1 เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาพิจารณาไตร่ตรองความสอดคล้องระหว่างการเรียนรู้ของนักเรียน และการจัดการเรียนรู้

3.4.1.2 เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาสนับสนุนความคิดริเริ่มซึ่งเกิดจากการพิจารณาไตร่ตรองของเพื่อนร่วมงาน และมีส่วนร่วม ในการพัฒนานวัตกรรมต่างๆ

3.4.1.3 เพื่อให้ผู้รับพัฒนาใช้เทคนิควิธีการหลากหลายในการตรวจสอบ ประเมินการปฏิบัติงานของตนเอง และ ผลการดำเนินงานสถานศึกษา

3.4.2 เนื้อหาการพัฒนา

3.4.2.1 การพิจารณาไตร่ตรองความสอดคล้องระหว่างการเรียนรู้ของนักเรียน และการจัดการเรียนรู้

3.4.2.2 การสนับสนุนความคิดริเริ่มซึ่งเกิดจากการพิจารณาไตร่ตรองของเพื่อนร่วมงาน และมีส่วนร่วม ในการพัฒนานวัตกรรมต่างๆ

3.4.2.3 การใช้เทคนิควิธีการหลากหลายในการตรวจสอบ ประเมินการปฏิบัติงาน ของตนเอง และ ผลการดำเนินงานสถานศึกษา

3.4.3 วิธีการ / กิจกรรมที่ต้องพัฒนา

3.4.3.1 จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ

3.4.3.2 ระดมความคิด

3.4.3.3 บรรยายเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง

(Reflective practice)

3.4.3.4 เรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ

3.4.3.5 ศึกษาคู่มือการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring)

เน้นพัฒนาเรื่องจิตใจ การปรับตัว การทำงานร่วมกับผู้อื่นภายใน องค์กร ซึ่งบุคลากรจะมีที่เลี้ยงที่ได้รับการคัดเลือกให้ดูแลเอาใจใส่ และพูดคุยกับบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการ เรื่อง การปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective practice)

3.4.4 ผลที่เกิดจากการพัฒนา

3.4.4.1 ผู้รับการพัฒนาคิดพิจารณาไตร่ตรองความสอดคล้องระหว่างการเรียนรู้ของนักเรียน และการจัดการเรียนรู้

3.4.4.2 ผู้รับการพัฒนสนับสนุนความคิดริเริ่มซึ่งเกิดจากการพิจารณาไตร่ตรองของเพื่อนร่วมงาน และมีส่วนร่วม ในการพัฒนานวัตกรรมต่างๆ

3.4.4.3 ผู้รับการพัฒนาคิดใช้เทคนิควิธีการหลากหลายในการตรวจสอบ ประเมินการปฏิบัติงานของตนเอง และ ผลการดำเนินงานสถานศึกษา

3.5 แผนการพัฒนาด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน(Concern for improving pupil achievement)

3.5.1 จุดประสงค์

3.5.1 เพื่อให้ผู้รับการพัฒนา กำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ที่ท้าทายความสามารถของตนเองตามสภาพจริง และปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้

3.5.2 เพื่อให้ผู้รับการพัฒนา ให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นรอบด้านของผู้เรียนต่อผู้ปกครองและผู้เรียนอย่างเป็นระบบ

3.5.3 เพื่อให้ผู้รับการพัฒนา ยอมรับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับความคาดหวังด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนจากผู้ปกครอง

3.5.4 เพื่อให้ผู้รับการพัฒนา ปรับเปลี่ยนบทบาทและการปฏิบัติงานของตนเองให้เอื้อต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน

3.5.5 เพื่อให้ผู้รับพัฒนา ตรวจสอบข้อมูลการประเมินผู้เรียนอย่างรอบด้าน รวมถึงไปถึงผลการวิจัย หรือองค์ความรู้ ต่างๆ และนำไปใช้ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนอย่างเป็นระบบ

3.5.2 เนื้อหาการพัฒนา

3.5.2.1 การกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ที่ท้าทายความสามารถของตนเองตามสภาพจริง และปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้

3.5.2.2 การให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นรอบด้านของผู้เรียนต่อผู้ปกครองและผู้เรียนอย่างเป็นระบบ

3.5.2.3 เพื่อให้ผู้รับการพัฒนา ยอมรับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับความคาดหวังด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนจากผู้ปกครอง

3.5.2.4 เพื่อให้ผู้รับการพัฒนา ปรับเปลี่ยนบทบาทและการปฏิบัติงานของตนเองให้เอื้อต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน

3.5.2.5 เพื่อให้ผู้รับพัฒนา ตรวจสอบข้อมูลการประเมินผู้เรียนอย่างรอบด้าน รวมถึงไปถึงผลการวิจัย หรือองค์ความรู้ ต่างๆ และนำไปใช้ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนอย่างเป็นระบบ

3.5.3 วิธีการ / กิจกรรมที่ต้องพัฒนา

3.5.3.1 จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ

3.5.3.2 ระดมความคิด

3.5.3.3 บรรยายเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการมีวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult development)

3.5.3.4 เรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ

3.5.3.5 ศึกษาคู่มือการเพิ่มปริมาณ (Job Enlargement) เรื่อง การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for improving pupil achievement) การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) เน้นการมอบหมายงานที่ยาก หรือท้าทายมากขึ้น ต้องใช้ความคิดริเริ่ม การคิดเชิงวิเคราะห์ การวางแผนงานมากกว่าเดิม เนื่องจากเป็นงานที่ แตกต่างจากงานเดิมที่เคยปฏิบัติ เน้นการมอบหมายงานที่มากขึ้น เป็นงานที่มีขั้นตอนงานคล้ายกับงาน เดิมที่เคยปฏิบัติ หรืออาจจะเป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ แต่งานที่ได้รับมอบหมายไม่ยากหรือไม่ต้องใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์ มากนัก ศึกษาด้านการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ที่ท้าทายความสามารถของตนเองตามสภาพจริง และปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้ การให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นรอบด้านของผู้เรียนต่อผู้ปกครองและผู้เรียนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้รับการพัฒนายอมรับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับความคาดหวังด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนจากผู้ปกครอง เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาปรับเปลี่ยนบทบาทและการปฏิบัติงานของตนเองให้เอื้อต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาตรวจสอบข้อมูลการประเมินผู้เรียนอย่างรอบด้าน รวมไปถึงผลการวิจัย หรือองค์ความรู้ ต่างๆ และนำไปใช้ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนอย่างเป็นระบบ

3.5.5 ผลที่หลังการพัฒนา

3.5.5.1 ผู้รับการพัฒนา กำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ที่ท้าทายความสามารถของตนเองตามสภาพจริง และปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้

3.5.5.2. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นรอบด้านของผู้เรียนต่อผู้ปกครองและผู้เรียนอย่างเป็นระบบ

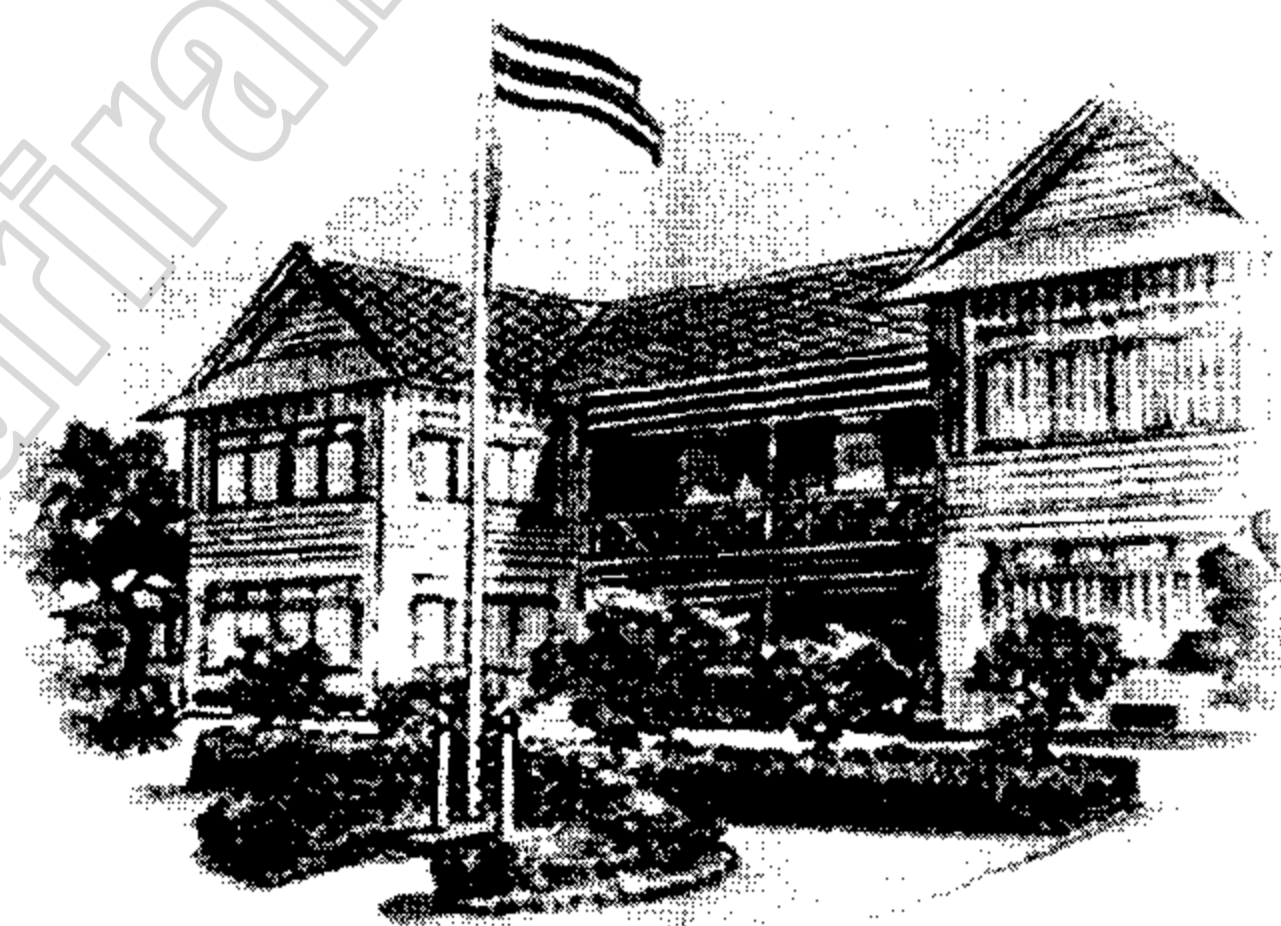
3.5.5.3 ผู้รับการพัฒนา ยอมรับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับความคาดหวังด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนจากผู้ปกครอง

3.5.5.4 ผู้รับการพัฒนาปรับเปลี่ยนบทบาทและการปฏิบัติงานของตนเองให้เอื้อต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน

3.5.5.5 ผู้รับการพัฒนา ตรวจสอบข้อมูลการประเมินผู้เรียนอย่างรอบด้าน รวมไปถึงผลการวิจัย หรือองค์ความรู้ ต่างๆ และนำไปใช้ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนอย่างเป็นระบบ

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครุครูในสถานศึกษา

วิธีการที่ใช้ในการพัฒนา ที่ใช้ในการพัฒนา ที่ใช้ในการพัฒนารายบุคคล สามารถดำเนินการได้หลายวิธี ซึ่งในแต่ละวิธีการที่ใช้จะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของตัว บุคลากรและสิ่งที่ต้องการพัฒนา โดยเป็นการตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากรเพื่อกำหนดแผนพัฒนาตนเองขึ้น ซึ่งวิธีการพัฒนารายบุคคล มีดังต่อไปนี้ การสอนงาน (Coaching) การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) ซึ่งรายละเอียดของวิธีการในการพัฒนาบุคลากรที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนารายบุคคลได้ มีดังต่อไปนี้



วิธี การพัฒนารายบุคคล ลักษณะ สำคัญ

1. การสอนงาน (Coaching)

เน้นอธิบายรายละเอียดของงาน ไม่จำเป็นต้องอยู่ในภาคสนามเท่านั้น อาจจะเป็นการสอนงานนอกภาคสนาม โดยส่วนใหญ่หัวหน้างานโดยตรง จะทำหน้าที่สอนงานให้กับบุคลากร

2. การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT)

เน้นการฝึกอบรมในภาคสนาม ฝึกปฏิบัติจริง โดยมีผู้สอนที่เป็น หัวหน้างานหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ประกบเพื่ออธิบาย และชี้แนะ ซึ่งวิธีการนี้จะเกิดประโยชน์ได้ถ้าใช้คู่กับการสอนงาน

3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)

เน้นพัฒนาเรื่องจิตใจ การปรับตัว การทำงานร่วมกับผู้อื่นภายใน องค์กร ซึ่งบุคลากรจะมีพี่เลี้ยงที่ได้รับการคัดเลือกให้ดูแลเอาใจใส่ และพูดคุยกับบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการ

4. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)

เน้นการมอบหมายงานที่ยาก หรือท้าทายมากขึ้น ต้องใช้ความคิดริเริ่ม การคิดเชิงวิเคราะห์ การวางแผนงานมากกว่าเดิม เนื่องจากเป็นงานที่ แตกต่างจากงานเดิมที่เคยปฏิบัติ

5. การเพิ่มปริมาณ (Job Enlargement)

เน้นการมอบหมายงานที่มากขึ้น เป็นงานที่มีขั้นตอนงานคล้ายกับงาน เดิมที่เคยปฏิบัติ หรืออาจจะเป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ แต่งานที่ได้รับมอบหมายไม่ยากหรือไม่ต้องใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์ มากนัก

6. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)

เน้นการให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อบุคลากรมีปัญหาที่เกิดขึ้นจากงาน ที่รับผิดชอบ หัวหน้างานจะต้องทำหน้าที่ให้แนวทาง เคล็ดลับ และ วิธีการเพื่อให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นได้

7. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)

เน้นการฝึกฝนฝึกปฏิบัติด้วยตนเองจากแหล่ง/ช่องทางการเรียนรู้ต่างๆ เช่น อ่านหนังสือ หรือค้นคว้าข้อมูลผ่าน Internet หรือเรียนรู้จาก e - Learning เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

การมอบหมายงาน (Delegation) (255-) มกราคม, 27. Online. Available: <http://www.hrtothai.com/>,
สืบค้นเมื่อ 25 ตุลาคม พ.ศ. 2557.

ปราณี จิตกรณกิจศิลป์. (2550). วารสารบริหารธุรกิจจินดา เล่ม 3 (พฤศจิกายน 2550) : 54-76.

_____. (2550). วารสารบริหารธุรกิจจินดา เล่ม 3 คู่มือพัฒนาตนเองในการพัฒนา
ผู้บริหารโดยวิธีการ Mentoring. กรุงเทพฯ: ประชากร.

พินัย กงคาเขตร. (2553). แนวทางการพัฒนารายบุคคล กองการพิมพ์ กรมที่ดิน.

กระทรวงมหาดไทย กรุงเทพมหานคร

สำนักงานก.พ. (2542). คู่มือพัฒนาตนเองในการพัฒนาผู้บริหารโดยวิธีการ Coaching.

กรุงเทพฯ: เจ.เอ.เอส. อินเตอร์เนชั่นแนล.

อาภรณ์ ภูวิทยาพันธ์. (2552). การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

ภาคผนวก

แบบประเมินก่อนการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้าน การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

รายการประเมิน	ระดับการปฏิบัติ				
	ดีมาก	ดี	พอใช้	น้อย	น้อยที่สุด
1) กำหนดเป้าหมาย ที่นำมาใช้ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน					
2) กำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับแนวคิดหลักการสอน "การสอนแบบให้ผู้เรียนสร้างความรู้ได้ด้วยตนเอง"					
3) จัดทำหรือวิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมาตรฐานการเรียนรู้					
4) เลือกเนื้อหาสาระที่จะสอนได้เหมาะสมกับลักษณะธรรมชาติของผู้เรียนให้สำเร็จตามเป้าหมายได้					
5) ออกแบบวิธีการพัฒนาได้เหมาะสมกับเนื้อหาสาระตามมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนด					
6) เสนอแนวคิดในการพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน					
7) ออกแบบสื่อการสอนได้เหมาะสมกับวิธีสอนและเนื้อหาวิชาที่เหมาะสมกับลักษณะธรรมชาติของผู้เรียนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน					
8) ประเมินและวิเคราะห์ผลประเมินเพื่อระบุจุดแข็งจุดอ่อนของผู้เรียนได้เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนา					
9) มีความสามารถครบถ้วนทั้งความรู้ในเนื้อหาวิชา วิธีสอน สื่อเทคโนโลยีการสอน การประเมินและ การวิจัย					
10) จัดทำข้อมูลด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนต่อผู้ปกครองครบถ้วนอย่างเป็นระบบ					
11) กำหนดผลที่คาดหวัง ด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนต่อผู้ปกครอง					
12) จัดกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ร่วมกันวางแผนและแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน					

แบบประเมินหลังการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้าน การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

รายการประเมิน	ระดับการปฏิบัติ				
	ดีมาก	ดี	พอใช้	น้อย	น้อยที่สุด
1) ท่านสามารถกำหนดเป้าหมาย ที่นำมาใช้ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน					
2) ท่านสามารถกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับแนวคิดหลักการสอน “การสอนแบบให้ผู้เรียนสร้างความรู้ได้ด้วยตนเอง”					
3) ท่านสามารถจัดทำหรือวิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมาตรฐานการเรียนรู้					
4) ท่านเลือกเนื้อหาสาระที่จะสอนได้เหมาะสมกับลักษณะธรรมชาติของผู้เรียนให้สำเร็จตามเป้าหมายได้หรือไม่					
5) ท่านสามารถออกแบบวิธีการพัฒนาได้เหมาะสมกับเนื้อหาสาระตามมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนด					
6) สามารถเสนอแนวคิดในการพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัยของผู้เรียนได้หรือไม่					
7) ท่านสามารถออกแบบสื่อการสอนได้เหมาะสมกับวิธีสอนและเนื้อหาวิชาที่เหมาะสมกับลักษณะธรรมชาติของผู้เรียนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนได้หรือไม่					
8) ประเมินและวิเคราะห์ผลประเมินเพื่อระบุจุดแข็งจุดอ่อนของผู้เรียนได้เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนาได้จริง					
9) ท่านมีความสามารถครบถ้วนทั้งความรู้ในเนื้อหาวิชา วิธีสอน สื่อเทคโนโลยีการสอน การประเมินและ การวิจัย					
10) ท่านได้จัดทำข้อมูลด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนต่อผู้ปกครองครบถ้วนอย่างเป็นระบบตามลำดับขั้นตอน					
11) ท่านกำหนดผลที่คาดหวัง ด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนต่อผู้ปกครองได้จริง					
12) ท่านได้จัดกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ร่วมกันวางแผนและแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน					

รายการประเมิน	ระดับการปฏิบัติ				
	ดีมาก	ดี	พอใช้	น้อย	น้อยที่สุด
13) ท่านดำเนินการให้ผู้เรียนได้ร่วมกันวางแผนและแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน					
14) ท่านได้ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้เรียนได้ร่วมกันวิเคราะห์อภิปราย สรุปความคิดรวบยอดให้เกิดการเรียนรู้จริง					
15) สามารถจัดให้ผู้เรียนได้นำเสนอข้อมูล ข้อค้นพบข้อสรุปจากการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆเพื่อตรวจสอบการเรียนรู้ของผู้เรียน					
16) ท่านได้หาแนวทางให้ผู้เรียนได้สร้างสรรค์ชิ้นงานด้วยตนเอง					
17) สามารถจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้เรียนได้นำชิ้นงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประเมินซึ่งกันและกัน					
18) สามารถจัดทำวิจัยเพื่อพัฒนาวิธีการพัฒนาผู้เรียนได้					
19) สามารถนำผลการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผู้เรียน					
20) ท่านนำผลการวิจัยและองค์ความรู้ต่างๆ มาใช้ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนได้อย่างเป็นระบบ					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

แบบสัมภาษณ์เพื่องานวิจัย
การพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมิน
สมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย เรื่อง การพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู
2. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยมี 3 ขั้นตอน สำหรับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญครั้งนี้ ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการตรวจสอบคู่มือพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ในขั้นตอนที่ 2
3. ผู้วิจัยส่งแบบสัมภาษณ์และคู่มือพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู(ฉบับร่าง) มาให้ท่านเพื่อพิจารณาก่อนล่วงหน้า และผู้วิจัยจะเดินทางมาสัมภาษณ์ตามที่ได้นัดหมาย
4. ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวนงลักษณ์ พิมพ์ศรี

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ
 มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

รายการสัมภาษณ์

ขั้นที่ 1 แนวคิดและหลักการกำกับคู่มือการพัฒนาครู

1. ท่านคิดว่า แนวคิดและหลักการกำกับคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้จริงหรือไม่

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าควรตัดส่วนใด ออกหรือเพิ่มเติมส่วนใดขอความกรุณาได้เสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

บันทึกเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

รายการสัมภาษณ์

ขั้นที่ 2 วัตถุประสงค์ของกลุ่มการพัฒนาครู

1. ท่านคิดว่า วัตถุประสงค์ของกลุ่มการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้จริงหรือไม่

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าควรตัดส่วนใด ออกหรือเพิ่มเติมส่วนใดขอความกรุณาได้เสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

บันทึกเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

รายการสัมภาษณ์

ขั้นที่ 3 ลักษณะและพฤติกรรมครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงาน
ด้านภาวะผู้นำครู ที่ต้องพัฒนา

1. ท่านคิดว่า ลักษณะและพฤติกรรมครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะ
ประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ที่ต้องพัฒนา มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้
จริงหรือไม่

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าควรตัดส่วนใด ออกหรือเพิ่มเติมส่วนใดขอความกรุณาได้เสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

บันทึกเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

รายการสัมภาษณ์

ขั้นที่ 4 แผนการพัฒนาคูครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู

1. ท่านคิดว่า แผนการพัฒนาคูครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้จริงหรือไม่

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าควรตัดส่วนใด ออกหรือเพิ่มเติมส่วนใดขอความกรุณาได้เสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

บันทึกเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

รายการสัมภาษณ์

ขั้นที่ 5 กระบวนการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู

5.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครูที่ต้องพัฒนา

1. ท่านคิดว่า กระบวนการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ขั้นที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครูที่ต้องพัฒนามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้จริงหรือไม่

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าควรตัดส่วนใด ออกหรือเพิ่มเติมส่วนใดขอความกรุณาได้เสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

บันทึกเพิ่มเติม

.....

.....

.....

รายการสัมภาษณ์

**ขั้นที่ 5 กระบวนการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้าน
ภาวะผู้นำครู**

**5.2 การเตรียมการพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะ
ประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครูที่ต้องพัฒนา**

1. ท่านคิดว่า กระบวนการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำ
สายงานด้านภาวะผู้นำครู ขั้นที่ 2 การเตรียมการพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการ
ประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครูที่ต้องพัฒนามีความเหมาะสมและความเป็นไป
ได้ที่จะนำไปใช้จริงหรือไม่

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าควรตัดส่วนใด ออกหรือเพิ่มเติมส่วนใดขอความกรุณาได้เสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

บันทึกเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

รายการสัมภาษณ์

5.3 การพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษา

5.3.1 การพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครูที่ต้องพัฒนา ด้านวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult development)

1. ท่านคิดว่า วัตถุประสงค์ ของการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้จริงหรือไม่

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่า วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้จริงในการพัฒนาครูหรือไม่ ควรตัดส่วนใด ควรปรับปรุงและเพิ่มเติมอะไรบ้าง ขอความกรุณาได้เสนอแนะ

.....

.....

.....

3. ในการพัฒนา ด้านวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult development) ท่านมีความคิดเห็นควรตัดส่วนใด ออกหรือเพิ่มเติมส่วนใดขอความกรุณาได้เสนอแนะ

.....

.....

.....

บันทึกเพิ่มเติม

.....

.....

รายการสัมภาษณ์

5.3 การพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษา

**5.3.2 การพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงาน
ด้านภาวะผู้นำครูที่ต้องพัฒนา ด้านการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue)**

1. ท่านคิดว่า วัตถุประสงค์ ของการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมิน
สมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้จริง
หรือไม่

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่า วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่จะ
นำไปใช้จริงในการพัฒนาครูหรือไม่ ควรตัดส่วนใด ควรปรับปรุงและเพิ่มเติมอะไรบ้าง
ขอความกรุณาได้เสนอแนะ

.....

.....

.....

3. ในการพัฒนา ด้านการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue) ท่านมีความคิดเห็นควรตัดส่วน
ใด ออกหรือเพิ่มเติมส่วนใดขอความกรุณาได้เสนอแนะ

.....

.....

.....

บันทึกเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

รายการสัมภาษณ์

5.3 การพัฒนาครูในสถานศึกษาด้านภาวะผู้นำ

**5.3.3 การพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงาน
ด้านภาวะผู้นำครูที่ต้องพัฒนา ด้านการเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change agency)**

1. ท่านคิดว่า วัตถุประสงค์ ของการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมิน
สมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้จริง
หรือไม่

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่า วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่จะ
นำไปใช้จริงในการพัฒนาครูหรือไม่ ควรตัดส่วนใด ควรปรับปรุงและเพิ่มเติมอะไรบ้าง
ขอความกรุณาได้เสนอแนะ

.....

.....

.....

3. ในการพัฒนา ด้านการเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change agency) ท่านมีความคิด
เห็นควรตัดส่วนใด ออกหรือเพิ่มเติมส่วนใดขอความกรุณาได้เสนอแนะ

.....

.....

.....

บันทึกเพิ่มเติม

.....

.....

.....

รายการสัมภาษณ์

5.3 การพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษา

5.3.4 การพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำ
 สายงานด้านภาวะผู้นำครูที่ต้องพัฒนา ด้านการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective practice)

1. ท่านคิดว่า วัตถุประสงค์ ของการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมิน
 สมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้จริง
 หรือไม่

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่า วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่จะ
 นำไปใช้จริงในการพัฒนาครูหรือไม่ ควรตัดส่วนใด ควรปรับปรุงและเพิ่มเติมอะไรบ้าง
 ขอความกรุณาได้เสนอแนะ

.....

.....

.....

3. ในการพัฒนา ด้านการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective practice) ท่านมีความคิดเห็น
 ควรตัดส่วนใด ออกหรือเพิ่มเติมส่วนใดขอความกรุณาได้เสนอแนะ

.....

.....

.....

บันทึกเพิ่มเติม

.....

.....

.....

รายการสัมภาษณ์

5.3 การพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษา

5.3.5 การพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำ
 สายงานด้านภาวะผู้นำครูที่ต้องพัฒนา ด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน(Concern for
 improving pupil achievement)

1. ท่านคิดว่า วัตถุประสงค์ ของการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมิน
 สมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้จริง
 หรือไม่

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่า วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่จะ
 นำไปใช้จริงในการพัฒนาครูหรือไม่ ควรตัดส่วนใด ควรปรับปรุงและเพิ่มเติมอะไรบ้าง
 ขอความกรุณาได้เสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

3. ในการพัฒนา ด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน(Concern for improving pupil
 achievement) ท่านมีความคิดเห็นควรตัดส่วนใด ออกหรือเพิ่มเติมส่วนใดขอความกรุณาได้
 เสนอแนะ

.....

.....

.....

บันทึกเพิ่มเติม

.....

.....

.....

รายการสัมภาษณ์

5.4 การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำครูครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครูที่ต้องพัฒนา

1. ท่านคิดว่า กระบวนการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ชั้นที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำครูครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครูที่ต้องพัฒนา มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้จริงหรือไม่

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าควรตัดส่วนใด ออกหรือเพิ่มเติมส่วนใดขอความกรุณาได้เสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

บันทึกเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

แบบประเมินก่อนการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้าน การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

รายการประเมิน	ระดับการปฏิบัติ				
	ดีมาก	ดี	พอใช้	น้อย	น้อยที่สุด
1) กำหนดเป้าหมาย ที่นำมาใช้ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน					
2) กำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับแนวคิดหลักการสอน “การสอนแบบให้ผู้เรียนสร้างความรู้ได้ด้วยตนเอง”					
3) จัดทำหรือวิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมาตรฐานการเรียนรู้					
4) เลือกเนื้อหาสาระที่จะสอนได้เหมาะสมกับลักษณะธรรมชาติของผู้เรียนให้สำเร็จตามเป้าหมายได้					
5) ออกแบบวิธีการพัฒนาได้เหมาะสมกับเนื้อหาสาระตามมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนด					
6) เสนอแนวคิดในการพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน					
7) ออกแบบสื่อการสอนได้เหมาะสมกับวิธีสอนและเนื้อหาวิชาที่เหมาะสมกับลักษณะธรรมชาติของผู้เรียนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน					
8) ประเมินและวิเคราะห์ผลประเมินเพื่อระบุจุดแข็งจุดอ่อนของผู้เรียนได้เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนา					
9) มีความสามารถครบถ้วนทั้งความรู้ในเนื้อหาวิชา วิธีสอน สื่อเทคโนโลยีการสอน การประเมินและการวิจัย					
10) จัดทำข้อมูลด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนต่อผู้ปกครองครบถ้วนอย่างเป็นระบบ					
11) กำหนดผลที่คาดหวัง ด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนต่อผู้ปกครอง					
12) จัดกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ร่วมกันวางแผนและแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน					

แบบประเมินหลังการพัฒนาภาวะผู้นำครูค้ำ การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

รายการประเมิน	ระดับการปฏิบัติ				
	ดีมาก	ดี	พอใช้	น้อย	น้อยที่สุด
1) ท่านสามารถกำหนดเป้าหมาย ที่นำมาใช้ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน					
2) ท่านสามารถกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับแนวคิดหลักการสอน “การสอนแบบให้ผู้เรียนสร้างความรู้ได้ด้วยตนเอง”					
3) ท่านสามารถจัดทำหรือวิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมาตรฐานการเรียนรู้					
4) ท่านเลือกเนื้อหาสาระที่จะสอนได้เหมาะสมกับลักษณะธรรมชาติของผู้เรียนให้สำเร็จตามเป้าหมายได้หรือไม่					
5) ท่านสามารถออกแบบวิธีการพัฒนาได้เหมาะสมกับเนื้อหาสาระตามมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนด					
6) สามารถเสนอแนวคิดในการพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัยของผู้เรียนได้หรือไม่					
7) ท่านสามารถออกแบบสื่อการสอนได้เหมาะสมกับวิธีสอนและเนื้อหาวิชาที่เหมาะสมกับลักษณะธรรมชาติของผู้เรียนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนได้หรือไม่					
8) ประเมินและวิเคราะห์ผลประเมินเพื่อระบุจุดแข็งจุดอ่อนของผู้เรียนได้เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาได้จริง					
9) ท่านมีความสามารถครบถ้วนทั้งความรู้ในเนื้อหาวิชา วิธีสอน สื่อเทคโนโลยีการสอน การประเมินและ การวิจัย					
10) ท่าน ได้จัดทำข้อมูลด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนต่อผู้ปกครองครบถ้วนอย่างเป็นระบบตามลำดับขั้นตอน					
11) ท่านกำหนดผลที่คาดหวัง ด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนต่อผู้ปกครองได้จริง					
12) ท่าน ได้จัดกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ร่วมกันวางแผนและแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน					

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

ภาคผนวก ค
คุณภาพของเครื่องมือ

การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ(Index of Item Objective

Congruence : IOC)

รายละเอียด		ระดับคะแนนความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					ผลการคำนวณ
		1	2	3	4	5	
ตอนที่ 1							
1	เพศ 1.1 ชาย 1.2 หญิง	1	1	1	1	1	1.00
2	ตำแหน่งผู้ตอบแบบสอบถาม 2.1 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 2.2 ครูวิชาการ	1	0	1	1	1	0.80
3	วุฒิการศึกษา 3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี 3.2 ปริญญาตรี 3.3 ปริญญาโท 3.4 ปริญญาเอก	1	0	1	1	1	0.80
4	ประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมาย 4.1 1 - 5 ปี 4.2 6 - 10 ปี 4.3 มากกว่า 10 ปี	1	1	1	1	1	1.00
5	ขนาดของสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน 5.1 ขนาดเล็กมีนักเรียนน้อยกว่า 120 คน 5.2 ขนาดกลางมีนักเรียนระหว่าง 121 - 300 คน 5.3 ขนาดใหญ่มีนักเรียนมากกว่า 300 คน	1	0	1	1	1	0.80
ค่าเฉลี่ยสถานภาพ							0.88

รายละเอียด		ระดับคะแนนความ					ผลการ คำนวณ
		คิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					
		1	2	3	4	5	
1. วุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู							
1.	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้เรียน	1	1	1	1	1	1.00
2.	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานต่อเพื่อนร่วมอาชีพ	1	1	1	1	1	1.00
3.	พิจารณาทบทวนและประเมินตนเองอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกต่อผู้เรียนและผู้อื่น	1	1	1	1	1	1.00
4.	มีความรับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวม	1	1	1	1	1	1.00
5.	เห็นคุณค่าและให้ความสำคัญในความคิดเห็นหรือผลงานของผู้อื่น	1	1	1	1	1	1.00
6.	แสดงตนเป็นที่น่านับถือ และให้เกิดริติผู้อื่น	1	0	1	1	1	0.80
7.	สามารถกระตุ้นและจูงใจผู้อื่นให้ปรับเปลี่ยนความคิดและการกระทำให้บรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	0	0.80
ค่าเฉลี่ยวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู							0.94
2. การสนทนาอย่างสร้างสรรค์							
1.	มีปฏิสัมพันธ์ มีบทบาท และมีส่วนร่วม ในการสนทนากับผู้อื่นเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้เรียนและพัฒนาวิชาชีพอย่างสร้างสรรค์	1	1	1	1	1	1.00
2.	มีทักษะด้านการฟัง การพูด และการตั้งคำถามกับผู้อื่นเกี่ยวกับวิชาชีพเพื่อเป็นแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1.00
3.	ใจกว้าง ยืดหยุ่น ยอมรับทัศนะที่หลากหลายของผู้อื่นเพื่อเป็นแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1.00
4.	สืบเสาะข้อมูล ความรู้ทางวิชาชีพใหม่ๆ ที่สร้างความท้าทายในการสนทนาอย่างสร้างสรรค์กับผู้อื่น	1	1	1	1	1	1.00
ค่าเฉลี่ยการสนทนาอย่างสร้างสรรค์							1.00

รายละเอียด	ระดับคะแนนความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					ผลการ คำนวณ	
	1	2	3	4	5		
3. การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง							
1.	มีความสนใจต่อสถานการณ์ปัจจุบันเกี่ยวกับ วิชาชีพครูที่เป็นปัจจุบัน	1	1	1	1	1	1.00
2.	สามารถวางแผนพัฒนาวิชาชีพที่เชื่อมโยง วิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจของโรงเรียนกับ สถานการณ์ที่เป็นปัจจุบัน	1	1	1	1	1	1.00
3.	สามารถริเริ่มการปฏิบัติงานที่นำไปสู่การ เปลี่ยนแปลงและการพัฒนานวัตกรรม	1	0	1	1	1	0.80
4.	สามารถกระตุ้นผู้อื่นให้มีการเรียนรู้และให้ความ ร่วมมือเพื่อพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษาและ วิชาชีพ	1	0	1	1	1	0.80
5.	สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ระบบ ขั้นตอนที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้	1	1	1	1	0	0.80
ค่าเฉลี่ยการเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง						0.88	
4. การปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง							
1.	มีความรอบครอบในการปฏิบัติงาน	1	0	1	1	1	0.80
2.	สามารถวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่าง การเรียนรู้ของผู้เรียนและการจัดการเรียนรู้	1	1	1	1	1	1.00
3.	สนับสนุนความคิดริเริ่มซึ่งเกิดจากการพิจารณา ไตร่ตรองของเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	1	1	1.00
4.	มีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมต่างๆ	1	1	1	1	1	1.00
5.	ใช้เทคนิค วิธีการ ที่หลากหลายในการ ตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง	1	1	1	1	1	1.00
6.	ใช้เทคนิค วิธีการที่หลากหลายในการตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงานสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.00
ค่าเฉลี่ยการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง						0.96	

รายละเอียด	ระดับคะแนนความ คิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ผลการ คำนวณ	
	1	2	3	4	5		
5. การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน							
1.	สามารถกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ที่ ท้าทายความสามารถตนเองตามสภาพจริงได้	1	0	1	1	1	0.80
2.	สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนดได้	1	1	1	1	1	1.00
3.	ให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นรอบด้านของผู้เรียนต่อ ผู้ปกครองและผู้เรียนอย่างเป็นระบบ	1	1	1	1	1	1.00
4.	ยอมรับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับความคาดหวังด้าน การเรียนรู้ของผู้เรียนจากผู้ปกครอง	1	1	1	1	1	1.00
5.	ปรับเปลี่ยนบทบาทและการปฏิบัติงานของตนเองให้ เอื้อต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน	1	1	1	1	1	1.00
6.	ตรวจสอบข้อมูลการประเมินผู้เรียนอย่างรอบด้าน	1	1	1	1	1	1.00
7.	นำผลวิจัย หรือองค์ความรู้ต่างๆมาปรับใช้ในการ พัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนอย่างเป็นระบบ	1	1	1	1	1	1.00
ค่าเฉลี่ยการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน						0.97	

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

รายละเอียด	ระดับคะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ							ผลการคำนวณ
	1	2	3	4	5	6	7	
19	วิธีพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective practice)ครอบคลุม สาระสำคัญ							1.00
20	วิธีพัฒนาการพัฒนารุ่งพัฒนา ผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน(Concern for improving pupil achievement) ครอบคลุมสาระสำคัญ							1.00
21	ผลที่ได้จากการพัฒนาครูในสถานศึกษา เพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะ ประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู							1.00
ค่าเฉลี่ย								0.93

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ

(Index of Item Objective Congruence : IOC)

แบบสอบถามความเป็นไปได้ของกลุ่มการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมิน
สมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู

รายละเอียด	ระดับคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ							ผลการคำนวณ
	1	2	3	4	5	6	7	
14 ผลที่ได้จากการคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู การปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective practice)	1	0	1	1	1	1	1	0.86
15 ผลที่ได้จากการคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for improving pupil achievement)	1	1	1	1	1	1	1	1.00
ค่าเฉลี่ย								0.95

การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ

(Index of Item Objective Congruence : IOC)

แบบประเมินก่อนการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้าน การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

รายละเอียด	ระดับคะแนนความ คิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ผลการ คำนวณ
	1	2	3	4	5	
1) กำหนดเป้าหมาย ที่นำมาใช้ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของ ผู้เรียน	1	1	1	1	1	1.00
2) กำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับแนวคิดหลักการสอน “การสอน แบบให้ผู้เรียนสร้างความรู้ได้ด้วยตนเอง”	1	1	1	1	1	1.00
3) จัดทำหรือวิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลตามมาตรฐานการเรียนรู้	1	1	1	1	1	1.00
4) เลือกเนื้อหาสาระที่จะสอนได้เหมาะสมกับลักษณะ ธรรมชาติของผู้เรียนให้สำเร็จตามเป้าหมายได้	1	1	1	1	1	1.00
5) ออกแบบวิธีการพัฒนาได้เหมาะสมกับเนื้อหาสาระตาม มาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนด	1	1	1	1	1	1.00
6) เสนอแนวคิดในการพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัยของ ผู้เรียน	1	0	1	1	1	0.80
7) ออกแบบสื่อการสอนได้เหมาะสมกับวิธีสอนและเนื้อหาวิชาที่ เหมาะสมกับลักษณะธรรมชาติของผู้เรียนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ ของผู้เรียน	1	1	1	1	0	0.80
8) ประเมินและวิเคราะห์ผลประเมินเพื่อระบุจุดแข็งจุดอ่อน ของผู้เรียนได้เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนา	1	1	1	1	1	1.00
9) มีความสามารถครบถ้วนทั้งความรู้ในเนื้อหาวิชา วิธีสอน สื่อเทคโนโลยีการสอน การประเมินและ การวิจัย	1	1	1	1	1	1.00
10) จัดทำข้อมูลด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนต่อ ผู้ปกครองครบถ้วนอย่างเป็นระบบ	1	1	1	1	1	1.00

การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ

(Index of Item Objective Congruence : IOC)

แบบประเมินก่อนการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้าน การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

รายละเอียด	ระดับคะแนนความ คิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ผลการคำนวณ
	1	2	3	4	5	
11) กำหนดผลที่คาดหวัง ด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของ ผู้เรียนต่อผู้ปกครอง	1	0	1	1	1	0.80
12) จัดกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ร่วมกันวางแผนและ แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน	1	1	1	1	1	1.00
13) ดำเนินการให้ผู้เรียนได้ร่วมกันวางแผนและแสวงหา ความรู้เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน	1	1	1	1	1	1.00
14) ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้เรียนได้ร่วมกันวิเคราะห์ อภิปราย สรุปความคิดรวบยอดให้เกิดการเรียนรู้	1	1	1	1	1	1.00
15) จัดให้ผู้เรียนได้นำเสนอข้อมูล ข้อค้นพบ ข้อสรุป จากการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆเพื่อตรวจสอบการเรียนรู้ ของผู้เรียน	1	1	1	1	1	1.00
16) หาแนวทางให้ผู้เรียนได้สร้างสรรค์ชิ้นงานด้วย ตนเอง	1	0	1	1	1	0.80
17) ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้นำชิ้นงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประเมินซึ่งกันและกัน	1	1	1	1	1	1.00
18) จัดทำวิจัยเพื่อพัฒนาวิธีการพัฒนาผู้เรียนได้	1	1	1	1	1	1.00
19) สามารถนำผลการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผู้เรียน	1	1	1	1	1	1.00
20) นำผลการวิจัยและองค์ความรู้ต่างๆ มาใช้ในการ พัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนได้อย่างเป็นระบบ	1	1	1	1	1	1.00
ค่าเฉลี่ย						0.96

การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ

(Index of Item Objective Congruence : IOC)

แบบประเมินหลังการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้าน การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

รายละเอียด	ระดับคะแนนความ คิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ผลการ คำนวณ
	ผลการคำนวณ					
	1	2	3	4	5	
1) ท่านสามารถกำหนดเป้าหมาย ที่นำมาใช้ในการพัฒนา ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน	1	0	1	1	1	0.80
2) ท่านสามารถกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับแนวคิดหลักการ สอน “การสอนแบบให้ผู้เรียนสร้างความรู้ได้ด้วยตนเอง”	1	1	1	1	1	1.00
3) ท่านสามารถจัดทำหรือวิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามมาตรฐานการเรียนรู้	1	1	1	1	1	1.00
4) ท่านเลือกเนื้อหาสาระที่จะสอนได้เหมาะสมกับลักษณะ ธรรมชาติของผู้เรียนให้สำเร็จตามเป้าหมายได้หรือไม่	1	1	1	1	1	1.00
5) ท่านสามารถออกแบบวิธีการพัฒนาได้เหมาะสมกับ เนื้อหาสาระตามมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนด	1	1	1	1	1	1.00
6) สามารถเสนอแนวคิดในการพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสม กับวัยของผู้เรียนได้หรือไม่	1	0	1	1	1	0.80
7) ท่านสามารถออกแบบสื่อการสอนได้เหมาะสมกับวิธีสอน และเนื้อหาวิชาที่เหมาะสมกับลักษณะธรรมชาติของผู้เรียนเพื่อ พัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนได้หรือไม่	1	1	1	1	1	1.00
8) ประเมินและวิเคราะห์ผลประเมินเพื่อระบุจุดแข็งจุดอ่อน ของผู้เรียนได้เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนาได้จริง	1	1	1	1	1	1.00
9) ท่านมีความสามารถครบถ้วนทั้งความรู้ในเนื้อหาวิชา วิธี สอน สื่อเทคโนโลยีการสอน การประเมินและ การวิจัย	1	1	1	1	1	1.00
10) ท่านได้จัดทำข้อมูลด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ต่อผู้ปกครองครบถ้วนอย่างเป็นระบบตามลำดับขั้นตอน	1	1	1	1	1	1.00

การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ

(Index of Item Objective Congruence : IOC)

แบบประเมินหลังการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้าน การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

รายละเอียด	ระดับคะแนนความ คิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ผลการ คำนวณ
	ผลการคำนวณ					
	1	2	3	4	5	
11) ท่านกำหนดผลที่คาดหวัง ด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของ ผู้เรียนต่อผู้ปกครองได้จริง	1	0	1	1	1	0.80
12) ท่านได้จัดกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ร่วมกันวางแผน และแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน	1	1	1	1	1	1.00
13) ท่านดำเนินการให้ผู้เรียนได้ร่วมกันวางแผนและแสวงหา ความรู้เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน	1	1	1	1	1	1.00
14) ท่านได้ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้เรียนได้ร่วมกันวิเคราะห์ อภิปราย สรุปความคิดรวบยอดให้เกิดการเรียนรู้จริง	1	1	1	1	1	1.00
15) สามารถจัดให้ผู้เรียนได้นำเสนอข้อมูล ข้อค้นพบ ข้อสรุปจากการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆเพื่อตรวจสอบการ เรียนรู้ของผู้เรียน	1	1	1	1	1	1.00
16) ท่านได้หาแนวทางให้ผู้เรียนได้สร้างสรรค์ชิ้นงานด้วย ตนเอง	1	0	1	1	1	0.80
17) สามารถจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้เรียนได้นำชิ้นงานมา แลกเปลี่ยนเรียนรู้และประเมินซึ่งกันและกัน	1	1	1	1	1	1.00
18) สามารถจัดทำวิจัยเพื่อพัฒนาวิธีการพัฒนาผู้เรียนได้	1	1	1	1	1	1.00
19) สามารถนำผลการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพของผู้เรียน	1	1	1	1	1	1.00
20) ท่านนำผลการวิจัยและองค์ความรู้ต่างๆ มาใช้ในการ พัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนได้อย่างเป็นระบบ	1	1	1	1	1	1.00
ค่าเฉลี่ย						0.96

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวนงลักษณ์ พิมพ์ศรี
วัน/เดือน/ปีเกิด	วันอังคารที่ 13 มิถุนายน พ.ศ. 2510
สถานที่เกิด	จังหวัดขอนแก่น
ที่อยู่ปัจจุบัน	41 หมู่ 14 ถนนหน้าเมือง ตำบลกุดเค้า อำเภอมัญจาคีรี จังหวัดขอนแก่น
ตำแหน่ง	ครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านแซ้ (เจริญราษฎร์วิทยา) หมู่ 14 ตำบลผักปัง อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดชัยภูมิ
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2521 ประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนสวัสดิ์ อำเภอมัญจาคีรี จังหวัดขอนแก่น พ.ศ. 2525 มัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมัญจาคีรี จังหวัดขอนแก่น พ.ศ. 2531 ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง วิทยาลัยอาชีวศึกษา จังหวัดขอนแก่น พ.ศ. 2533 ครุศาสตรบัณฑิต (คป.) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม พ.ศ. 2551 การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม) มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก พ.ศ. 2559 สาขาวิชาภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ (ปร.ค.) มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์