



การพัฒนาสมรรถนะในครุด้านภาวะผู้นำ

นงลักษณ์ พิมพ์ศรี*

สุนันทา วีรกุลเทวัญ**

อมรรัตน์ ภิญโญนนพวง***

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาองค์ประกอบการพัฒนาสมรรถนะประจำสายงานครุด้านภาวะผู้นำ ศึกษาลักษณะและพฤติกรรมสมรรถนะประจำสายงานครุด้านภาวะผู้นำ สร้างคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำสมรรถนะประจำสายงานครุด้านภาวะผู้นำเพื่อทดลองเครื่องมือมุ่งเน้นการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน โดยได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบการพัฒนาครุในสถานศึกษาจากแหล่งข้อมูล 2 แหล่ง คือ 1) จากเอกสารงานวิจัย และ 2) จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูสอนดีที่ผ่านการประเมินตามเกณฑ์การประเมินของคุรุสภา จำนวน 100 คน ที่ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยใช้แบบสอบถามแบบประมาณค่า 5 ระดับที่มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.74 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระยะที่ 2 สร้างและพัฒนาคู่มือการพัฒนาสมรรถนะประจำสายงานครุด้านภาวะผู้นำ ตรวจสอบความถูกต้องและยืนยันคู่มือตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ความเป็นไปได้ และความเหมาะสมของคู่มือโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ระยะที่ 3 การทดลองใช้คู่มือการพัฒนาสมรรถนะประจำสายงานครุด้านภาวะผู้นำ โดยเลือกครูสอนดีเป็นกลุ่มตัวอย่าง ที่ต้องการพัฒนา จำนวน 30 คน โดยการประเมินก่อนและหลังการพัฒนา ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบการพัฒนาครุในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครุประกอบด้วย 5 ด้าน วุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู, การสนทนอย่างสร้างสรรค์, การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง, การปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง, การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน 2) ลักษณะและพฤติกรรมของครุในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครุพบว่า ครูส่วนมากเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 65 ตำแหน่งงานเป็นครูวิชาการมากที่สุด (ร้อยละ 73) วุฒิต่างการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 81) ประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมากกว่า 10 ปี (ร้อยละ 83) และอยู่ใน

* นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ, มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

*** รองศาสตราจารย์ อาจารย์ประจำภาควิชาวัดและประเมินผล, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



สถานศึกษานาดกลางมีนักเรียนระหว่าง 121 – 300 คน (ร้อยละ 84) ลักษณะและพฤติกรรมครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับ การประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครูพบว่า ลักษณะและพฤติกรรมครู เฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน คือ ด้านการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง ($\bar{X} = 4.67$) รองลงมาคือ ด้านวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครูแสดงออกกับผู้อื่นอย่างเหมาะสมกับความเป็นครู ($\bar{X} = 4.53$) ส่วนด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$) 3) สร้างและพัฒนาคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครูองค์ประกอบด้วย ความเป็นมาจุดประสงค์การพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำครูระยะเวลาในการพัฒนาตารางพัฒนาตามหลักสูตรหลักสูตรการพัฒนาครู วิธีการพัฒนาสื่อและนวัตกรรมพัฒนาการประเมินผลการพัฒนาโดยผ่านผู้เชี่ยวชาญ ให้การยืนยันความเหมาะสมและความเป็นไปได้ 4) พัฒนาคู่มือภาวะผู้นำครูด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ทั้ง 3 ระยะการดำเนินการในขั้นกระบวนการแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ระยะก่อนปฏิบัติการ ระยะที่ 2 ระยะที่ 2 ประชุมปฏิบัติการ และระยะที่ 3 ระยะหลังปฏิบัติการ โดยการประชุมและใช้แบบสอบถามพฤติกรรมครูในสถานศึกษา ผลจากแบบสอบถามพบว่า หลังปฏิบัติการค่าเฉลี่ยของประเมินครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู สูงกว่าก่อนการเข้าพัฒนา

คำสำคัญ: สมรรถนะประจำสายงาน / ภาวะผู้นำครู/ การพัฒนาภาวะผู้นำครู

Competency Development Division of Teacher Leadership

Nongluk Pimsri*

Sunanta Viragoontavan*

Amornrut Pinyoananpong**

Abstract

The objectives of this research and development were 1) to study components of leadership competency development of teachers, 2) to investigate characters and behaviors of teachers' leadership competency, 3) to create a manual of their leadership competency development and 4) to try out the manual focusing on learners' learning achievement. Research procedures were divided into 3 phases: In Phase 1, components of teacher development at schools were studied from two

* Buriram Rajabhat University

** Sukhothai Thammathirat Open University



sources including 1) research documents and 2) 100 sample teachers who passed the evaluation criteria required by the Teachers' Council of Thailand. They were purposively selected. The research tool was a five-rating questionnaire with the reliability of 0.74. The statistics employed in this research were percentage, mean and standard deviation. In Phase 2, the manual for developing teachers' leadership competency was created. Its correctness was affirmed by seven experts via structured interview, and its possibility and appropriateness was also approved by the experts. In Phase 3, the manual was tried out by using it with 30 teachers whose teaching performance was satisfactory. The pre- and post evaluations were also made. 1. The components of teacher development consisted of five aspects: 1) armature appropriate for being teachers, 2) creative conversation, 3) personnel of changes, 4) considerable performance and 5) development for learners' accomplishment. 2. Regarding their characters and behaviors, it was found that the majority of the samples were females (65 %) holding a professional level (73 %), B.A. degree (81 %), and having more than 10 years of teaching experiences (83%). 121-300 teachers worked at medium schools (84 %). They were ready for external assurance of leadership competency development at a high level ($\bar{X} = 4.18$). Upon considering each aspect, it showed that two aspects i.e. considerable performance ($\bar{X} = 4.67$) and armature appropriate for being teachers ($\bar{X} = 4.53$) were at the highest level. However, development for learners' accomplishment ($\bar{X} = 3.47$) was at a moderate level. 3. The manual consisted of the following components: objectives, period of developing the table based on the teacher development curriculum, methods of development media and innovation, manual evaluation and its appropriateness and possibility approved by the experts. 4. Three steps of developing teachers: Step 1, pre-procedure, Step 2, procedure and workshop using the developed manual and Step 3, post-workshop including meetings and a questionnaire about teachers' behaviors. Moreover, the evaluation of teachers at the schools for leadership competency after their participation in the workshop was higher than before the attending the workshop.

Keywords: Competency Leadership/ Teachers' Leadership/ Development of Teachers' Leadership

บทนำ

การพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยอาศัยการพัฒนาสมรรถนะเป็นพื้นฐาน (Competency-Based Development) ตลอดจนกระบวนการค้นหาสมรรถนะที่จำเป็นต้องพัฒนา (Competency Gap) แล้วนำผลการประเมินมาจัดทำแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล (Individual Development Plan: ID Plan) เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนได้ดำเนินการพัฒนาตนเองตามแผนการพัฒนาสมรรถนะที่ตนเองเป็นผู้กำหนดเพื่อการเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนและความก้าวหน้าในวิชาชีพของตน (มณฑนา ทิมมณี, 2553, น.1) การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 – 2561) รัฐบาลมุ่งเน้นให้คน



ไทยมีโอกาสได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ โดยมีเป้าหมายหลักสามประการคือ พัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา และการเรียนรู้ของคนไทยเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ และทั่วถึง อีกทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคมในการบริหารจัดการศึกษาโดยมีกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษาสี่ประการคือ พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่และพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552, น.คำนำ)

การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษานั้น เป็นกระบวนการเพิ่มคุณภาพการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีการเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ มีความรู้ความสามารถ ทักษะเจตคติและวิธีการทำงาน เพิ่มพูน การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องกระทำ อย่างต่อเนื่อง เพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่ปรารถนาจะได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานนั้น ๆ อีกทั้งความก้าวหน้าในด้านวิทยาการเทคโนโลยีต่าง ๆ ซึ่งมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจึงจำ เป็นต้องมีการพัฒนาครูและบุคลากรให้ก้าวหน้า ต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการที่ครูและบุคลากรในองค์กรได้รับการพัฒนาให้เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ จึงเป็นปัจจัยสำคัญ ที่จะช่วยให้การบริหารจัดการการศึกษาสำเร็จผลตามเป้าหมายได้เป็นอย่างดี(ทัศนีย์ วงษ์สมบูรณ์, 2550 , น.4) ปัจจุบัน ภาวะผู้นำครูเป็นประเด็นสำคัญที่นำสู่การปฏิบัติในการพัฒนาวิชาชีพครู หลักการสำคัญของครูผู้นำคือ การใช้ครูเป็นศูนย์กลางในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนานวัตกรรมด้านการเรียนการสอนในลักษณะให้ครูที่มีความเชี่ยวชาญใช้บทบาทการเป็นผู้นำจูงใจให้เพื่อนครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการเรียนการสอน บทบาทของครูผู้นำจะหลากหลายจากภารกิจในเชิงบริหารจัดการไปจนถึงการริเริ่มและเอื้ออำนวยให้เกิดชุมชนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ (Professional learning communities) โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ให้กับผู้เรียนทุกคน(มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2554, น.6-7)

ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำของครูจึงมีความสำคัญและถูกกำหนดให้เป็นกระบวนการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องภายใต้สภาพแวดล้อมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาและบรรยากาศการเรียนการสอนในชั้นเรียน เป้าหมายหลักของการพัฒนาภาวะผู้นำครูเพื่อให้ครูพัฒนาและปรับปรุงการสอนของตนเองและเรียนรู้การเป็นครูมืออาชีพอย่างต่อเนื่องการพัฒนาครู ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบันที่กระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และข้อมูลข่าวสารไร้พรมแดนมาถึงกันอย่างรวดเร็ว ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวย่อมส่งผลกระทบต่อระบบและคุณภาพการศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ท่ามกลางสถานะเช่นนี้ จึงเป็นสิ่งท้าทายอย่างยิ่งสำหรับครู ในการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ครูจึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรมในวิชาชีพครูได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามความ



ต้องการของหน่วยงานการศึกษา ตั้งแต่โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และ
กระทรวงศึกษาธิการ(สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551, น.11) ตามที่ประจิด สกณะพัฒน์
และอุดม เขยทิวศ์ (2549 , น.112-113) ครูผู้สอนจึงจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ และเรียนรู้เทคนิค
วิธีการที่จะพัฒนาการสอนให้ผู้เรียนมีโอกาสที่จะเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ ทั้งนี้ ต้องมุ่งพัฒนา
ผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข และมีความเป็นไทย และอูษาวดี จันทรสนธิ (2554, น.6)
ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจุบันนี้ สังคมคาดหวังครูทำหน้าที่ของผู้นำนอกเหนือไปจากการดำเนินการการ
จัดการเรียนการสอน และการปฏิบัติงานครูที่เป็นกิจวัตรประจำวัน และมีความเชื่อว่า ผู้นำมิใช่
พรสวรรค์ที่เกิดขึ้นเฉพาะตัวบุคคลแต่เป็นเรื่องที่เรียนรู้ ฝึกฝนและพัฒนาได้ ครูต้องสามารถบูรณา
การบทบาทหน้าที่สองลักษณะคือครูในฐานะผู้นำในการริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านหลักสูตร
และการเรียนการสอนและใช้ภาวะผู้นำให้เกิดการนำนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติ การจัดการเรียนรู้
ต้องเน้นการจัดประสบการณ์ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์ การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม โดย
ครูมีหน้าที่เอื้ออำนวยในการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้เรียนได้มี
ส่วนร่วม สร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง ครูจึงถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการจัดการศึกษาที่มี
คุณภาพ (เอียน สมิต และอนงค์ วิเศษสุวรรณ, 2550, น.67)ในการจัดการเรียนการสอนครูมี
ความสำคัญ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (online) กล่าวว่าปัจจุบันที่เน้นแนวคิดที่ว่าครูก็คือผู้นำ (Teachers
as leaders) เบลอน (Bellon & Beaudry, 1992; Boles & Troen, 1992) ตลอดจนแนวคิดใหม่ของการ
ปฏิรูปการศึกษาที่เน้นเรื่อง การปรับรูปโครงสร้าง (Restructuring) และการบริหารที่ยึดโรงเรียน
เป็นฐาน (Site based management)

จากการปฏิบัติงานของครูในปัจจุบัน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐาน
วิชาชีพครูและมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ซึ่งในมาตรฐานที่ 6 การบริหารจัดการใน
ห้องเรียน ได้กำหนดสมรรถนะให้มีภาวะผู้นำ การปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ผู้
ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาทราบสาระสำคัญของมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาที่ปรากฏตาม
ข้อบังคับคุรุสภาฉบับวันที่ 31 สิงหาคม 2548 เท่านั้น เพื่อสร้างครูที่มีคุณภาพตามนโยบายของ
รัฐบาลในการที่จะพัฒนาครูเป็นครูดีมีคุณธรรม และมีวิทยฐานะสูงขึ้นมีความเข้าใจตรงกัน สามารถ
ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินการจะส่งผลในการพัฒนาคุณภาพ
ครูโดยรวมต้องการประเมินสมรรถนะครู (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2553, น.
คำนำ) เพื่อเข้าใจตรงกันในการใช้ แบบประเมินสมรรถนะและมาตรฐานของครูผู้สอน ที่หน่วยงาน
ต่าง ๆ ได้จัดทำไว้ คือ แบบประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน (สมรรถนะ) เพื่อให้ข้าราชการครูและ
บุคลากรทางการศึกษามีและเลื่อนวิทยฐานะ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและ
บุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) มาตรฐานวิชาชีพครู ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา นอกจากนี้ยัง



ศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการสังเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน ดังนี้ สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553, น.24-25)

จากที่กล่าวมา ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของครูที่มีต่อคุณภาพของการจัดการศึกษา และที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของนักเรียน หากเกิดจากครูขาดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ไม่มีแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเอง รวมทั้งยังขาดการจัดการความรู้ที่ดีและมิได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและผลการวิจัยของนักวิชาการและหน่วยงานทางการศึกษาที่ศึกษาแนวทางเพื่อพัฒนาครูให้สามารถจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ โดยให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำของครู (teacher leadership) ฟูลแลน (Fullan, 1994, pp.16-20) กล่าวถึงภาวะผู้นำของครูว่าประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญที่มีความมุ่งมั่นและพัฒนาตนเองไปสู่ครูมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนช่วยเหลือครูคนอื่นให้สามารถพัฒนาไปสู่ครูมืออาชีพด้วย ส่วน เพลลิเซอร์ และแอนเดอร์สัน (Pellicer and Anderson, 1995, น.9-11) กล่าวถึงลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำของครูใน 2 ประเด็น คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับการเรียนการสอนและนำไปสู่การปฏิบัติจริงในโรงเรียน โดยก่อให้เกิดผลต่อการปรับปรุงการเรียนรู้อันของผู้เรียน และเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน กล่าวคือความเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอนมิได้ถูกกำหนดจากฝ่ายบริหาร แต่เกิดจากตัวของครูเองภายใต้การสนับสนุนของโรงเรียนขณะที่ แอคเคอร์ – โฮควา และทอร์ทท์ (Acker- Hocevar and Touchton, 1999 อ้างใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2554, น.7) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของครูโดยใช้มิติด้านการสร้างสัมพันธภาพและมิติด้านความช่วยเหลือ สนับสนุนและความร่วมมือ พบว่า ครูที่มีภาวะผู้นำจะมีคุณลักษณะที่สำคัญคือ เป็นผู้สร้างเครือข่ายที่สามารถปฏิบัติงานเป็นทีมกับเพื่อนครูในโรงเรียนของตนและสามารถปฏิบัติงานในชุมชนได้ สำหรับ แชรริลล์ (Sherrill, 1999, pp.56-61) ได้เสนอหลักสำคัญของการมีภาวะผู้นำของครู คือ เป็นแบบอย่างที่ดีของการสอนและการเรียนรู้และมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ด้านทฤษฎีและการวิจัยเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้ อีกทั้งเข้าใจทฤษฎีจิตวิทยาพัฒนาการ การบ่มเพาะจิตวิญญาณการเป็นครู ตลอดจนทั้งแสดงความสามารถในการแนะนำแบบคลินิก และสามารถชี้แนะผู้ร่วมงานและเพื่อนครูโดยวิธีคิดแบบไตร่ตรองและค้นหาด้วยตนเองได้ อีกทั้ง ไรต์ – โบเวล ไชริเนอร์ (Childs-Bowen and Scrivner, 2000, pp.27-34) กล่าวถึงครูที่มีภาวะผู้นำของครูในแง่การพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นครูมืออาชีพภายใต้บรรยากาศของการเรียนรู้ร่วมกันของครู และส่งเสริมการเรียนรู้อันของผู้เรียนตลอดทั้ง ส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา



ของสถานศึกษา นอกจากนี้ แคทเซนเมเยอร์ (Katzenmeyer and Moller, 2001, pp.93) กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพร้อมที่จะแสดงบทบาทและความรับผิดชอบของครูที่สะท้อนถึงภาวะผู้นำของครูซึ่งสอดคล้องไปกับการทำงานตามปกติในโรงเรียน ซึ่ง ประกอบด้วย 1) ทักษะการสอนแบบมืออาชีพ 2) บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับการเป็นครู 3) มีความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพที่นำหน้าครูคนอื่น 4) มีความสนใจเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้ 5) ทุ่มเวลาและมุ่งมั่นในการเป็นครูผู้นำ 6) การยอมรับและเชื่อถือจากเพื่อนครูจากการปฏิบัติการสอนตามปกติ สำหรับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, น.36) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำของครูในกลุ่มมือการประเมินสมรรถนะครูในการปฏิบัติงานของครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการปฏิบัติงานของครูผู้สอนและใช้เป็นฐานข้อมูลในการกำหนดกรอบการพัฒนาครูตามนโยบายพัฒนาครูทั้งระบบ ประกอบด้วย 5 ด้าน ด้วยเหตุผลและความสำคัญดังกล่าว การพัฒนาภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ซึ่งเป็นการศึกษาค้นคว้าจากทฤษฎีไปสู่การสร้างการพัฒนาภาวะผู้นำครูที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู
2. เพื่อศึกษาลักษณะลักษณะครูตามองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ
3. เพื่อสร้างคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู
4. เพื่อศึกษาผลการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครูการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเรื่องนี้ แบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ศึกษาเอกสารงานวิจัย เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นครูสอนดี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชัยภูมิ เขต 2 จำนวน 167 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 100 คน ระยะที่ 2



สร้างและตรวจสอบคู่มือการพัฒนาครู โดยตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องของรูปแบบตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยใช้แบบสัมภาษณ์มีโครงสร้าง ตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของคู่มือการพัฒนาครู โดยผู้เชี่ยวชาญ 7 คน ระยะที่ 3 ทดลองใช้คู่มือการพัฒนาครูและสรุปผลการพัฒนาภาวะผู้นำครู กับกลุ่มตัวอย่าง ครูสอนดี จำนวน 30 คน ที่สมัครใจเข้าร่วมการพัฒนาตามกระบวนการ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ศึกษาและสร้างแบบสอบถามเพื่อประเมินลักษณะและพฤติกรรมครูตามตัวบ่งชี้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 29 ข้อ ดำเนินการสร้างเครื่องมือวิจัยให้ครอบคลุมสาระสำคัญของลักษณะและพฤติกรรมครูในสถานศึกษาตามสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู นำเสนอที่ปรึกษาความเหมาะสมและความถูกต้องของเนื้อหา ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ตรวจสอบความตรง (Validity) และ ข้อเสนอแนะอื่น ๆ จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญแล้ว ไปทดลองใช้ (Try-out) กับครูในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficient) (บุญชม ศรีสะอาด, 2554, น. 96) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.74 ระยะที่ 2 สร้างและตรวจสอบคู่มือการพัฒนาครู โดยการตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องของคู่มือตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ระยะที่ 3 ทดลองใช้และสรุปผลการพัฒนาคู่มือการพัฒนาครู โดยใช้เครื่องมือ คือ 1) คู่มือการพัฒนาครู 2) แบบประเมินก่อนการพัฒนาครู 3) แบบประเมินหลังสิ้นสุดการพัฒนาครู

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ศึกษาเอกสารแนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย ดำเนินการโดย 1) ส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ จำนวน 100 ฉบับ และได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 100 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 2) นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลหาค่าทางสถิติ 3) เลือกองค์ประกอบที่มีผลการวิเคราะห์ค่าที่สุดมาพัฒนาครูตามสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำ ระยะที่ 2 สร้างและตรวจสอบคู่มือการพัฒนาครู ดำเนินการโดย 1) นำร่างคู่มือการพัฒนาครู เสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยใช้แบบสอบถาม



แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยผู้เชี่ยวชาญ 7 คน พร้อมขอความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงคู่มือการพัฒนาครู ระยะที่ 3 ทดลองใช้และสรุปผลการสร้างคู่มือการพัฒนาครู ซึ่งดำเนินการโดย 1) ทดลองใช้คู่มือการพัฒนาครู กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน 2) อบรมเชิงปฏิบัติการโดยการนำคู่มือการพัฒนาครูด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและ สอบถามหลังการทดลองใช้คู่มือการพัฒนาครูสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู

การวิเคราะห์ข้อมูล

โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งดำเนินการ ดังนี้ ระยะที่ 1 ศึกษาและ สร้างร่างคู่มือการพัฒนาครูเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู โดย หาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระยะที่ 2 สร้างและตรวจสอบคู่มือ การพัฒนาครู ดำเนินการโดยหาค่าสถิติพื้นฐาน การหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดย ผู้เชี่ยวชาญจากการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ระยะที่ 3 การทดลองใช้คู่มือการพัฒนาครูเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู และหาค่าเฉลี่ย ส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อเปรียบเทียบก่อนและหลังปฏิบัติการพัฒนา

ผลการวิจัย

1. องค์ประกอบการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.67 รองลงมาคือ ด้านการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.33 ส่วนด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.47

2. ร่างคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชัยภูมิ เขต 2 ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา และ 5) การวัดและประเมินผล โดยผ่านผู้เชี่ยวชาญ

3. ผลการนำคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู โดยดำเนินการในขั้นกระบวนการแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ระยะก่อนการพัฒนา ระยะที่ 2 ระยะพัฒนา ประกอบด้วย 1) ประชุมปฏิบัติการ ระยะที่ 3 เป็นระยะประเมินผลหลังการพัฒนาพบว่า หลังสิ้นสุดระยะปฏิบัติการ พบว่า ภาวะผู้นำครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชัยภูมิ เขต 2 หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา



อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งเนื้อหาในการอภิปรายออกเป็น 3 ส่วน ซึ่งในแต่ละส่วนมีประเด็นสำคัญ ที่นำมาอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบพฤติกรรมของครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ดังนี้

ด้านวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult development) จากผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะและพฤติกรรมครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$ และ S.D. = 0.20) พัฒนาการในวัยผู้ใหญ่ ทำให้บุคคลรู้จักสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น ตระหนักในหน้าที่ของตนเองและมีความรับผิดชอบมากขึ้น เพื่อต้องการรู้จักตระหนักในตัวเองและพัฒนาวิชาชีพให้ทันต่อความเจริญเปลี่ยนแปลงของสังคมการสร้างความสัมพันธ์กับคนอื่น และความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าต่อสังคม (สมคิด อิศระวัฒน์, 2543 ; สุวัฒน์ วัฒนวงศ์, 2547) ซึ่งครูได้แสดงถึงพฤติกรรมที่มีความรับผิดชอบ การยอมรับและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานร่วมกันในสถานศึกษา ทำให้ครูมีความผูกพันต่อสถานศึกษาและวิชาชีพครู ทั้งนี้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 โดยการกระจายอำนาจของกระทรวงศึกษาธิการ การมุ่งเน้นให้สถานศึกษามีการบริหารงานวิชาการอย่างมีอิสระคล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน ได้มาตรฐานมีคุณภาพสอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาและการประเมินคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนาตนเองและการประเมินหน่วยงาน ดังนั้นครูผู้สอนต้องเป็นคนเก่ง มีความรู้ความเชี่ยวชาญ ในสาขาที่สอนจึงจะแนะนำนักเรียนได้ถูกต้อง สுகนต์ สินธพานนท์ วรรัตน์ วรรณเลิศลักษณ์ และพรณี สินธพานนท์ (2551) ครูจะต้องมีกิจกรรมสถานศึกษาจึงต้องมีการศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ทั้งนี้ในสถานศึกษา ต้องประสานความร่วมมือโดยพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา ต้องประสานความร่วมมือ ในการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา และสถานศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นๆอย่างกว้างขวาง (กระทรวงศึกษาธิการ 2546, น.33-38)

ด้านการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue) จากผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะและพฤติกรรมครูด้านการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$) สิ่งที่สำคัญคือการสนทนา คือกระบวนการคิดร่วมอย่างสร้างสรรค์ และมีพลัง(มนชัย พิณจิตรสมุทร, 2548, น. 43-48) ซึ่ง เสงก์ (Senge, 1990) เสนอแนวปฏิบัติสำหรับโรงเรียน เพื่อสร้างการเรียนรู้แบบทีม ได้



โดยใช้วิธีเสวนา (Dialogue) และวิธีอภิปรายถกปัญหา (Discussion) โดยทีมงานอาจประกอบด้วย ผู้บริหารครูผู้สอน และผู้ปกครอง มาร่วมกันถกปัญหาในประเด็นต่าง ๆ ที่โรงเรียนดำเนินการอยู่ ตลอดจนการบริหารจัดการโรงเรียนในด้านต่าง ๆ และเป็นการสร้างภาวะผู้นำให้แก่ทุกคนที่ร่วมอยู่ในทีม ดังนั้นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ จึงควรมีกิจกรรมต่าง ๆ ให้สมาชิกของทีมได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการเสวนาและการอภิปรายร่วมกันอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับ ญิณญ มนุสศิลป์ (2551 : 20) กล่าวว่าผู้ที่มีภาวะผู้นำซึ่งความรู้ความสามารถรอบตัว โดยเฉพาะด้านภาษา และสังคมศาสตร์ มีคุณธรรมจริยธรรม มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถนำหลักวิชาการและสภาพแวดล้อมมาใช้กลยุทธ์ นอกจากนี้ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, น.25-40) กล่าวว่าผู้บริหารมีคุณลักษณะที่สามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งจะสัมพันธ์กับความสำเร็จและความพอใจ มีการแสดงออกที่เหมาะสม ก่อให้เกิดความสำเร็จ ในการทำงาน และศศิกันต์ เจริญดี (2544, น.21) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นผู้ที่มีการสร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธาความกลมเกลียวความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้ตาม ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ด้านการเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change agency) จากผลการวิจัย พบว่า ลักษณะและพฤติกรรมครู ในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครูด้านการเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$)

ด้านการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective practice) จากผลการวิจัย พบว่า ลักษณะและพฤติกรรมครู ในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$ และ S.D. = 0.35) ตามแนวคิดการพัฒนาครูผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา (2550, น.16) ที่ว่าการพัฒนาความเป็นผู้นำการจัดการเรียนรู้เพื่อให้ครูเกิดการนำตนเองด้วยการทำกิจกรรมการเสริมประสบการณ์แบบมีส่วนร่วม โดยใช้เทคนิควิธีการที่หลากหลายให้เกิดการเสริมสร้างการตนเองและเป็นผู้นำทางการจัดการเรียนรู้ตามแนวปฏิรูปทางการศึกษา และสอดคล้องกับแนวคิดในการจัดการเรียนรู้ของครูและรูปแบบการพัฒนาครูของ วิโรจน์ สารัตนะ (2548, น.210)

ด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for improving pupil achievement) จากผลการวิจัย พบว่า ตัวบ่งชี้ คุณลักษณะและพฤติกรรมครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$) ครูมีการแสดงออกต่อการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน ทั้งนี้เพราะการทำงานแบบทีมช่วยให้ครูต้องมีการปฏิสัมพันธ์และต้องปรึกษาหารือ และช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น และที่สำคัญของการทำงานแบบทีมก็



คือ ทุกคนต้องยึดถือในเป้าหมายเดียวกัน และร่วมรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดจากทีมงานของตน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (online) <http://suthep.ricr.ac.th>

1. ผลการสร้างคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู คู่มือการพัฒนาประกอบด้วย ความเป็นมา จุดประสงค์การพัฒนา หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำครู ระยะเวลาในการพัฒนา ตารางพัฒนาตามหลักสูตร หลักสูตรการพัฒนาครู วิธีการพัฒนา สื่อและนวัตกรรมการพัฒนา การประเมินผลการพัฒนา ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู พบว่า คู่มือการพัฒนาครูมีความสอดคล้องเหมาะสม อยู่ในระดับความเหมาะสมมากที่สุด และความเป็นไปได้ อยู่ในระดับเป็นไปได้มากที่สุด และพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ได้รับอิทธิพลตรงมาจากประเมินสมรรถนะครูประจำสายงานด้านภาวะผู้นำ เนื่องจาก คู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น เป็นคู่มือที่ได้จากการพัฒนาจากทฤษฎีและงานวิจัยที่มีความตรงเชิงเนื้อหาและกระบวนการวิจัยได้มีการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยการวิเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์คู่มือการวัดแต่ละองค์ประกอบ ก่อนการปรับคู่มือ นอกจากนี้ในการพัฒนาครูในปัจจุบัน ได้เน้นการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทัศน์ โดยมีการพัฒนาผู้ครูทั้งระบบ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ จึงอาจเป็นเหตุผลที่ทำให้คู่มือที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากทฤษฎีและงานวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูล นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เพชริน สงค์ประเสริฐ (2550, น.191 -197) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยยึดหลักการทำงานเป็นทีม มี 4 องค์ประกอบดังต่อไปนี้ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน การพัฒนาทีมงานวิชาการในสถานศึกษา ภารกิจและขอบข่ายงานวิชาการในสถานศึกษา กระบวนการบริหารงานวิชาการผลการประเมิน พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับ วิภา ทองหงษ์ (2554 , น.292 -2944) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ผลการยืนยันรูปแบบการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้องและใช้ประโยชน์ได้จริง สอดคล้องกับทฤษฎีและกรอบแนวคิดการวิจัย สุกกานต์ ประเสริฐรัตน์ (2555, น.148 -152) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีระดับการแสดงออกปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจอยู่ในระดับมากที่สุดสามปัจจัย คือ ความร่วมมือ ความคิดสร้างสรรค์ และความไว้วางใจ



3. ผลการการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู พบว่า การนำคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครูไปทดลองใช้จริงที่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 โดยการใช้แบบสอบถามความคิดเห็นการใช้คู่มือกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน พบว่า ผลการประเมินในภาพรวมก่อนการใช้คู่มืออยู่ในระดับปานกลาง และหลังการใช้อยู่ในระดับมาก ซึ่งงานวิจัยของจินตนา ศรีสารคาม (2554, น.136-139) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผลการประเมินก่อนและหลังการทดลองโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการกับผู้ร่วมโปรแกรมทุกประเภทเพิ่มขึ้น การเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุดปฏิกิริยาของกลุ่มตัวอย่างต่อโครงการอยู่ในระดับมากคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 โดยรวมอยู่ในระดับดีมาก แสดงให้เห็นว่า โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขึ้นมีคุณภาพตาม สมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ เพชริน สงค์ประเสริฐ (2550, น.191 -197) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการ โดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การทดลองใช้รูปแบบการบริหารงาน วิชาการโดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่งผลให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมและแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับบทบาทผู้นำทางวิชาการและบริบทของสถานศึกษา บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ หลังจากการทดลอง ยืนยันรูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยยึดหลักการทำงานเป็นทีม 4 องค์ประกอบ ที่พัฒนาขึ้นว่ามีความเป็นไปได้และเหมาะสม อยู่ในระดับมาก

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัย พบว่า การพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู มีระดับลักษณะและพฤติกรรม ด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for improving pupil achievement) อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งด้านอื่นอยู่ในระดับมาก ดังนั้นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ ควรได้นำผลวิจัยนี้ไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย และนำไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาครูให้เป็นไปตามสมรรถนะประจำสายงานและเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ได้แก่



1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรส่งเสริมการพัฒนาทักษะและพฤติกรรม ตามสมรรถนะและมาตรฐานวิชาชีพเพื่อรองรับการประเมินของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. สถานศึกษาควรส่งเสริมการพัฒนาคุณลักษณะและพฤติกรรม ตามสมรรถนะและมาตรฐานวิชาชีพเพื่อรองรับการประเมินของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. สถานศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานปฏิบัติ ต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการพัฒนา รวมทั้งศึกษาการพัฒนาครูด้านภาวะผู้นำ เพื่อเพิ่มคุณภาพการศึกษา ในแต่ละสถานศึกษาที่เหมาะสมกับบริบทให้หลากหลายโดยนำวิธีการพัฒนานี้ ไปปรับประยุกต์ใช้

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อภาวะผู้นำครูที่มีพื้นฐานแตกต่างกัน เช่น ขนาดสถานศึกษา ระดับสภาวะผู้นำ และประสบการณ์ เป็นต้น
2. ควรพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูตามสมรรถนะประจำสายงานด้านวุฒิภาวะ ความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู การสนทนาอย่างสร้างสรรค์ การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานอย่างไต่ตรองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านภาวะผู้นำของครู

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. ม.ป.ท. : ม.ป.พ. กษมา วรวรรณ ณ อุทุมพร. (2550). การประกันคุณภาพการศึกษา. การปฏิรูปการศึกษา.
- จินตนา ศรีสารคาม. (2554). การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมใจ อุดมศรี. (2554). การพัฒนาตัวบ่งชี้การกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ศุภกานต์ ประเสริฐรัตนะ. (2555). โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบการกระจายอำนาจของโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบการกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย



- เพชริน สงค์ประเสริฐ. (2550). การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). พิษณุโลก : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- มนชัย พินิจจิตรสมุทร. (2548). Dialogue เพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ For Quality .11(89). รั้งสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ .กรุงเทพฯ. ธรรมจักรพิมพ์ : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นงลักษณ์ เรือนทอง. (2550). รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วิโรจน์ สารัตนะ. (2548). ผู้บริหารโรงเรียน :สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล. ขอนแก่น : คลังน่านวิทยา.
- ศศิกานต์ เจริญดี. (2544). การศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปร.ด. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์. (2548). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีการปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์. กรุงเทพฯ : วิรัตน์เอดดูเคชั่น.
- สมคิด อิศระวัฒน์. (2543). การสอนผู้ใหญ่. กรุงเทพมหานคร. จริยสุนิทวงศ์การพิมพ์.
- สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. (2547). จิตวิทยาเพื่อการฝึกอบรมผู้ใหญ่. กรุงเทพมหานคร. ด้านสุทธการพิมพ์.
- เสกสรร มธุลากรังสรรค์สุคนธ์ สิ้นพานนท์ วรรัตน์ วรรณเลิศลักษณ์ และพรณี สิ้นพานนท์ โสพล ศิริใส. (2551). พัฒนาทักษะการคิดตามแนวปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ : หจก. 9119 เทคนิควรรณคดี.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). นโยบายยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบครูทั้งระบบ. กรุงเทพฯ : ครูสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). คู่มือประเมินสมรรถนะครู (ฉบับปรับปรุง). สำนักงานพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). รายงานการวิจัย สมรรถนะครูและแนวทางการพัฒนาครูในสังคมที่เปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : สกค.
- อุษาวดี จันทสนธิ. (2550). ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษา. วารสารศึกษาศาสตร์ มสธ. ปีที่ 1 (2), ธันวาคม – พฤษภาคม 2550. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.



- Acker- Hovevar and Touchton. (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.
- Boles, K. & Troen, V. (1992). *How teachers make restructuring happen.* **Educational Leadership**, 49 (5), 53-56.
- Childs-Bowen and Scrivner . (2000). **Principals: Leaders of Leaders.** NASSP Bulletin, 84(616), 27-34.
- Fullan. (1994). **Change Forces: Probing the Depths of Educational Reform.** London : Falmer Press: 16-20.
- Katzenmeyer and Moller. (2001). **Awakening the Sleeping Giant: Helping Teacher Develop as Leaders.** 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Leithwood and Duke. (1999). **A century's quest to understand school leadership.** In K.S. :73
- Pellicer and Anderson.(1995). **A handbook for teacher leaders.** Thousand Oaks, CA : Corwin Press.: 9-11.
- Sherrill, J. (1999). *Preparing teachers for leadership roles in the 21st century.* **Theory intoPractice**,38(1), 56–61.
- Snell and Swanson .(2000). **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.:77