

# การพัฒนาหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

นันทน์ภัท บัญยอด<sup>1</sup>

มหาวิทยาลัยนเรศวร

จิตติมา วรรณศรี

มหาวิทยาลัยนเรศวร

บทความวิจัย

รับต้นฉบับ: 5 มิถุนายน 2561 วันแก้ไข: 16 กรกฎาคม 2561 วันตอบรับ: 23 กรกฎาคม 2561

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดำเนินการวิจัยมี 4 ขั้นตอน 1) การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน และสอบถามผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 291 คน 2) การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตรโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน 3) การทดลองใช้หลักสูตรโดยนำหลักสูตรกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 24 คน 4) การประเมินผลหลักสูตรโดยสอบถามหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้รวมทั้งติดตามผลการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โดยการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานและจากรายงานผลการพัฒนาตนเอง

ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเป็นผู้นำ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การสร้างกลยุทธ์พัฒนาวิชาการ และการบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน 2) หลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการประกอบด้วย หลักการ จุดมุ่งหมาย โครงสร้างหลักสูตร แนวทางการจัดกิจกรรม การวัดและประเมินผล ผลการตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร พบว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีความสอดคล้องกันทุกประเด็น 3) ผลการทดลองใช้หลักสูตร พบว่า คะแนนความรู้หลังการทดลองสูงกว่าก่อนทดลองใช้หลักสูตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีผลงานตามหลักสูตรครบถ้วน 4) ผลการประเมินการใช้หลักสูตร พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนามีความคิดเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างเห็นได้ชัด โดยเฉพาะด้านความเป็นผู้นำ เป็นผู้นำในการพัฒนาแผนและหลักสูตรของโรงเรียน และได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร

**คำสำคัญ:** การพัฒนาหลักสูตร ภาวะผู้นำทางวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

<sup>1</sup>การติดต่อและการร้องขอบทความนี้ กรุณาส่งถึง นันทน์ภัท บัญยอด มหาวิทยาลัยนเรศวร E-mail: chonbb@windowslive.com

DOI: 10.14456/edupsu.2019.11

**CURRICULUM DEVELOPMENT TO ENHANCE  
THE INSTRUCTIONAL LEADERSHIP FOR HEADS OF DEPARTMENT IN SCHOOL  
UNDER THE LOCAL GOVERNMENTS**

**Nannaphat Boonyod**<sup>1</sup>

Naresuan University

**Jitima Wannasri**

Naresuan University

Research Article

Received: 25 June 2018   Revised: 16 July 2018   Accepted: 23 July 2018

This research aimed to develop the curriculum to enhance the instructional leadership for heads of department in school under the local governments. There're 4 steps; 1) Studying the components of instructional leadership by interviewing 7 experts and 291 administrator. 2) Construction and validation the curriculum by 5 experts. 3) Experimenting the curriculum, participants were 24 heads of department in school. 4) Evaluation the curriculum by 24 heads of department in school and follow by interviewing administrators, teachers and self report

The results found that; 1) The components of instructional leadership consisted of 4 aspects; leadership, formulate a culture of learning, formulate a strategy of academic development, curriculum and instruction management to develop student. 2) The curriculum to enhance Instructional Leadership consisted of principles, objective, structure, activities and evaluation. It was propriety at high level and congruence of all components. 3) After experimenting found the scores higher with significant statistic at .01 and have completed the course. 4) Evaluation of curriculum found that was appropriately at high level, and followed up after training found that behavior of head of department had changed on their leadership. They were a leader to develop a school plan and curriculum, they were accepted by colleagues and administrator.

**Keywords:** Development of curriculum, Instructional leadership, Heads of department in school

---

<sup>1</sup>Correspondence concerning this article and requests for reprints should be addressed to Nannaphat Boonyod Naresuan University E-mail: [chonbb@windowslive.com](mailto:chonbb@windowslive.com)

## บทนำ

ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีบทบาทสำคัญในการปฏิรูปและจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้และการจัดการเรียนการสอน การวัด และประเมินผลการเรียน การวิจัยในชั้นเรียน การใช้สื่อเทคโนโลยี เป็นต้น อันจะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต่อผู้เรียนและคุณภาพการศึกษาโดยรวม แต่สภาพปัจจุบันพบว่า การดำเนินงานพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา ของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ผ่านมาพบปัญหา ขาดระบบการพัฒนาครูประจำการที่มีประสิทธิภาพ การอบรมส่วนใหญ่มัก มีระยะเวลาสั้นเกินไป ไม่เหมาะสมกับเนื้อหา เน้นในหลักการ/ทฤษฎีมากกว่าการได้ลงมือปฏิบัติ จึงทำให้ครูไม่สามารถประยุกต์ใช้ความรู้จากการอบรมได้ ขาดการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง หลังการอบรมครูไม่ค่อยได้นำความรู้ จากการอบรมมาใช้หรือขยายผลการพัฒนาครูในวิถีทางดังกล่าวจึงก่อให้เกิดผลกระทบต่อจัดการเรียนการสอน ไม่สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาตนเองของครู จากการสร้างตัวแบบการพัฒนาครูที่สนองตอบสภาวะการณ์ และปัญหาในการทำงานของครู ศึกษานิเทศก์และบุคลากรทางการศึกษา พบว่า รูปแบบที่ครูสนใจคือ การอบรมเชิง ปฏิบัติการและมีการพัฒนาที่ต่อเนื่อง กับวิทยากรอิสระที่มีความเชี่ยวชาญกับเนื้อหาและความสนใจและสถานที่ ที่เหมาะสมในการพัฒนาคือโรงเรียนของตนเอง (สถาบันพัฒนาครู ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษา, 2550)

จากการปฏิรูปการศึกษาของต่างประเทศทั้งในอังกฤษและสิงคโปร์ต่างก็มีวิธีการสรรหาและพัฒนาผู้นำด้าน คุณภาพภายในสถานศึกษา ด้วยการคัดเลือกครูที่ดีมาเป็นผู้บริหารสถานศึกษา มีการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ ทางการสอน และเน้นการใช้เวลาส่วนใหญ่ของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ทั้งนี้เพื่อเป็นพลัง สำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการสอนของครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552)

เนื่องจากองค์การใดที่มีผู้นำที่มีศักยภาพจะเป็นกลไกในการขับเคลื่อนในองค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ผู้นำมีส่วนสำคัญในการสร้างความสำเร็จให้กับ องค์การโดยการมีภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นกุญแจสำคัญในการกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ (สมบุญ สิริสรรหิรัญ และคณะ, 2554) ดังนั้นการบริหารงานวิชาการให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ บรรลุ เป้าหมายของการจัดการศึกษานั้น ภาวะผู้นำทางวิชาการจึงเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูให้ มีประสิทธิผลและส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน (เอี่ยมพร หลินเจริญ และคณะ, 2552; Blase & Blase, 2004 cited in Shappard, 1996 อ้างถึงใน จิตติมา วรรณศรี, 2553)

ในสถานศึกษาผู้นำทางวิชาการโดยตำแหน่ง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา แต่ในสภาพความเป็นจริงแล้ว ผู้บริหาร เพียงผู้เดียวไม่สามารถทำงานวิชาการให้ประสบความสำเร็จลงได้อย่างมีคุณภาพ ในบริบทของการเป็นครูและผู้สอน นั้นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ถือเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารงานวิชาการรองจากผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ทั้งยังเป็นผู้ประสานงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและมี ประสิทธิภาพมากที่สุดเพราะหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีความใกล้ชิดกับครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้จึงมีแนวโน้มที่ จะทราบถึงความต้องการในกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี ดังนั้นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จึงต้องมีบทบาทเป็น ผู้นำในการพัฒนางานวิชาการและด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อให้การปฏิบัติงานวิชาการ ประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการพัฒนาหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการ เรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขึ้นเพื่อให้เกิดประโยชน์และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการ

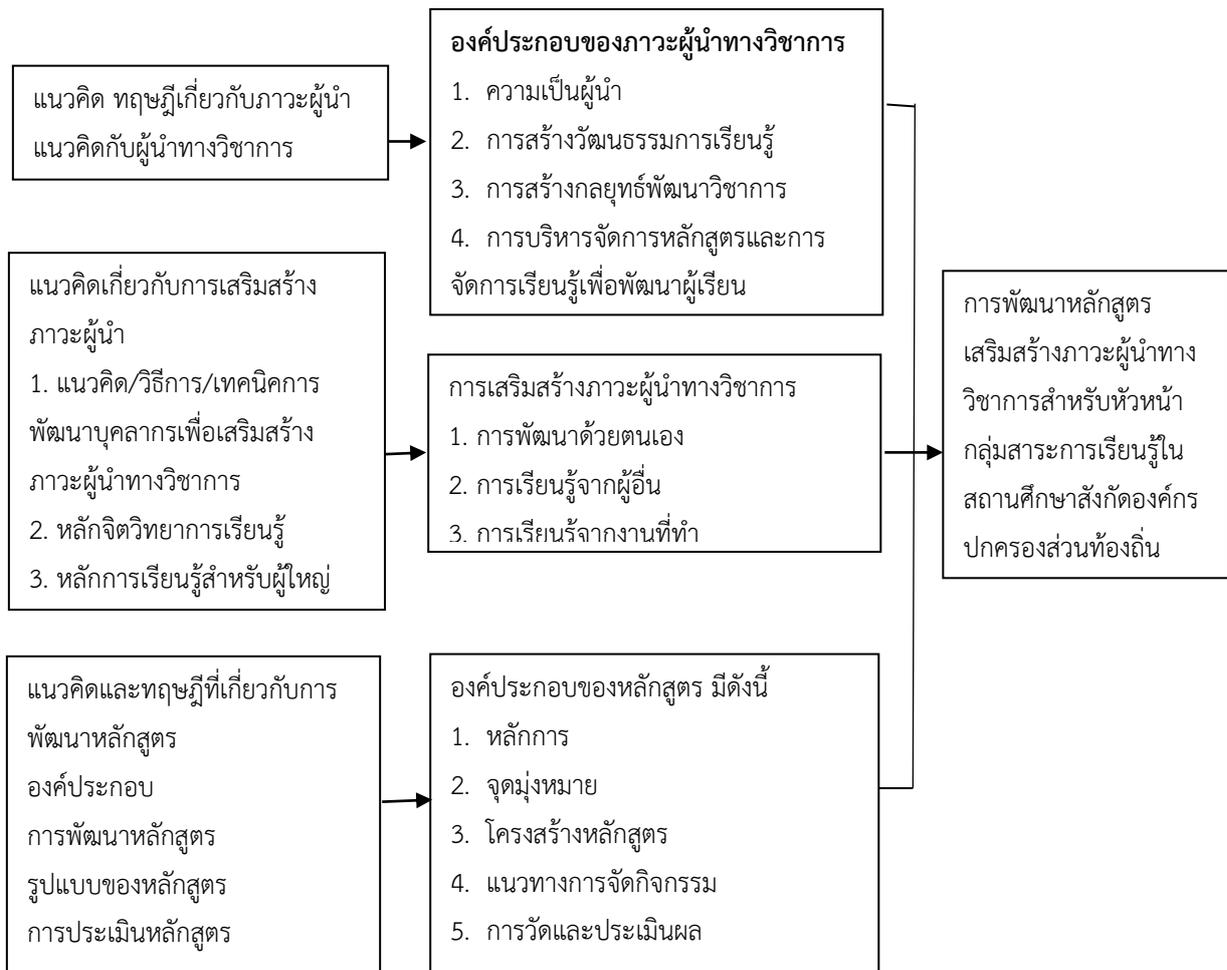
พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของบุคลากรในสถานศึกษาซึ่งจะส่งผลให้การบริหารงานวิชาการเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา

### วัตถุประสงค์การวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อพัฒนาหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีวัตถุประสงค์เฉพาะ ดังนี้

- 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษา
- 2) เพื่อสร้างและตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 3) เพื่อทดลองใช้หลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 4) เพื่อประเมินผลหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### กรอบแนวคิดในการวิจัย



ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยการเรียนรู้จากทฤษฎีและหลักการต่างๆ ดังนี้ 1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และแนวคิดกับผู้นำทางวิชาการ ได้แก่ ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Traits theories of leadership) ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ของผู้นำ (Behavioral theories of leadership) ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency theories of leadership) และศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำและลักษณะของภาวะผู้นำทางวิชาการของนักการศึกษาหลายท่านเพื่อเป็นกรอบในการกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ 2) ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ได้แก่ แนวคิด/วิธีการ/เทคนิคการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้แก่ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ ดูบริน (DuBrin, 1995) แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำของ แมคคีย์, โปยาทซิสและจอห์นสตัน (2555) ร่วมกับแนวคิดการเพิ่มคุณค่าด้วยความรัก (Added value with true love concept) รุ่งอรุณ วัฒนากร (2559) หลักจิตวิทยาการเรียนรู้ หลักการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดแนวทางในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ และ 3) แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรของไทเลอร์ (Ralph W.Tyler) ทาบา (Taba) วิชัย วงษ์ใหญ่ (2537) และจากของนักการศึกษาหลายท่านเพื่อเป็นกรอบในการกำหนดองค์ประกอบของหลักสูตร

## วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการในลักษณะการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินการทั้งหมด 4 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น** แบ่งออกเป็น 2 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1.1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการและพัฒนาศึกษา จำนวน 7 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นที่ 1.2 การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยการสอบถามผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชากร คือ ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปีการศึกษา 2559 จำนวนโรงเรียนทั้งสิ้น 1,104 โรงเรียน จำนวน 1,104 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปีการศึกษา 2559 จำนวน 291 คน ได้มาโดยการกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของ R.V. Krejcie & D.W.Morgan (ประยูร อาษานาม, 2544) และใช้วิธีการสุ่มหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling) โดยดำเนินการสุ่มจังหวัดในแต่ละภาค ภาคละ 5 จังหวัด จากนั้นดำเนินการสุ่มสถานศึกษาจำนวนตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละจังหวัด เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำทาง

วิชาการเป็นแบบสำรวจรายการ (Check list) จำนวน 5 ข้อและมีข้อคำถามปลายเปิด 2 ข้อ มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.80-1.00 ทุกข้อ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าร้อยละ และการวิเคราะห์เนื้อหา

**ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น** การวิจัยขั้นตอนนี้แบ่งออกเป็น 2 ชั้น ดังนี้

ชั้นที่ 2.1 การยกร่างหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผู้วิจัยได้นำผลจากขั้นตอนที่ 1 และการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมายกร่างหลักสูตรฯ

ชั้นที่ 2.2 การตรวจสอบคุณภาพหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการด้านหลักสูตรและการสอน ด้านการบริหารการศึกษาและด้านการพัฒนาบุคลากร จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้องขององค์ประกอบของหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น วิเคราะห์ข้อมูลด้วย ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

**ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**

ผู้วิจัยออกแบบการทดลองเป็นแบบกลุ่มเดียวทดสอบก่อนและหลังการทดลอง (One group pretest-posttest design) โดยกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการทดลอง ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์ ปีการศึกษา 2560 ซึ่งได้มาโดยการรับสมัครหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สมัครใจเข้ารับการพัฒนา จำนวน 24 คน ทดลองโดยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการจำนวน 5 วัน เครื่องมือที่ใช้ในการทดลอง ได้แก่ หลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ด้านความรู้ แบบสังเกตพฤติกรรม และแบบบันทึกการสะท้อนความคิดของผู้เข้ารับการพัฒนา วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ด้านความรู้โดยคำนวณค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การทดสอบ t-test แบบ Dependent samples วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสังเกตพฤติกรรมและวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบบันทึกการสะท้อนความคิดของผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละหน่วยการเรียนรู้โดยการวิเคราะห์เนื้อหา

**ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**

4.1 ประเมินความคิดเห็นของผู้เข้ารับการพัฒนาที่มีต่อหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยกลุ่มเป้าหมายคือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เข้ารับการพัฒนาตามหลักสูตร จำนวน 24 คน ประเมินโดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วน

ประมาณค่า 5 ระดับ คือ ระดับมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด วิเคราะห์ข้อมูลด้วย ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

4.2 การติดตามการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการพัฒนาตามหลักสูตร เป็นการประเมินผลการพัฒนาผู้เข้ารับการพัฒนาตามหลักสูตรที่นำความรู้และทักษะไปใช้ในการปฏิบัติงาน หรือมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่เป็นเชิงบวกที่สะท้อนถึงการพัฒนาตนเอง หลังจากผ่านการพัฒนาไปแล้วเป็นระยะเวลา 1 เดือน โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน เพื่อร่วมงานของผู้เข้ารับการพัฒนาจำนวน 9 คน และจากรายงานการพัฒนาตนเองของผู้เข้ารับการพัฒนาจำนวน 24 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

## ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องการพัฒนาหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า มีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ความเป็นผู้นำ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 1) ใฝ่เรียนรู้ 2) ความรับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น 3) มนุษยสัมพันธ์ และการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบที่ 2 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูแสดงความคิดเห็นเรียนรู้ร่วมกันเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ทางวิชาการ 2) ความสามารถในการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ให้ครูได้เรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ในการจัดการเรียนรู้ 3) ความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาชีพ องค์ประกอบที่ 3 การสร้างกลยุทธ์พัฒนาวิชาการ ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา 2) ความสามารถในการนิเทศให้คำแนะนำติดตามการดำเนินงาน 3) ประเมินผลการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด องค์ประกอบที่ 4 การบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา 2) ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยใช้เทคนิควิธีที่หลากหลาย 3) ความสามารถในการออกแบบวิธีการวัดและประเมินผลที่เหมาะสมกับเนื้อหา กิจกรรม และผู้เรียน 4) ความสามารถในการแนะนำและพัฒนาให้ครูพัฒนาหลักสูตร จัดการเรียนรู้รวมทั้งวัดและประเมินผล

2. ผลการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีดังนี้

2.1 ผลการจัดทำร่างหลักสูตรใช้ข้อมูลที่รวบรวมไว้แล้ว ได้หลักสูตรมีรายละเอียดดังนี้

หลักการ : ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้เต็มตามศักยภาพและความต้องการของแต่ละบุคคล เน้นให้เกิดความตระหนักและแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง ผู้อื่น และงานที่ทำ เพื่อนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่และเป็นการพัฒนาด้วยการฝึกปฏิบัติจริง

จุดมุ่งหมาย : เพื่อให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ และคุณลักษณะผู้นำ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การกำหนดกลยุทธ์พัฒนาวิชาการและการนิเทศ การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนและนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

โครงสร้างหลักสูตร : กำหนดโครงสร้างเวลาปฏิบัติการโดยการประชุมปฏิบัติการ 5 วัน แบ่งเป็น 4 หน่วยการเรียนรู้ ได้แก่ หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 ความเป็นผู้นำ จำนวน 6 ชั่วโมง หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 การสร้าง วัฒนธรรมการเรียนรู้ จำนวน 6 ชั่วโมง หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 การสร้างกลยุทธ์พัฒนาวิชาการ จำนวน 6 ชั่วโมง และหน่วยการเรียนรู้ที่ 4 การบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน จำนวน 12 ชั่วโมง

แนวทางการจัดกิจกรรม : ผู้วิจัยใช้กิจกรรมการพัฒนาให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและมี กิจกรรมย่อยที่ฝึกปฏิบัติเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนารับรู้ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร 3 ส่วน คือ ขั้นตอนการ จัดกิจกรรม รูปแบบการจัดกิจกรรมและวิธีการจัดกิจกรรม ดังนี้

ขั้นตอนการจัดกิจกรรม 1) กิจกรรมปฐมนิเทศและพิธีเปิด โดยนำเสนอรายละเอียดจุดมุ่งหมายของ หลักสูตร บทบาทของผู้เข้ารับการพัฒาที่จะต้องปฏิบัติ และประโยชน์ที่ผู้เข้ารับการพัฒาจะได้รับ ทดสอบ และประเมินก่อนการทดลองใช้หลักสูตร 2) กิจกรรมการเรียนรู้แต่ละหน่วยการเรียนรู้ ดำเนินการให้ สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและจุดประสงค์การเรียนรู้ในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ และขณะ ดำเนินการใช้การสังเกตพฤติกรรมว่าเกิดพฤติกรรมการเรียนรู้ตามจุดประสงค์การเรียนรู้ในแต่ละหน่วยการ เรียนรู้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งการตรวจผลการปฏิบัติ การสะท้อนความคิด 3) กิจกรรมการทดสอบและ ประเมินหลังการทดลองใช้หลักสูตร โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้

รูปแบบการจัดกิจกรรม ผู้วิจัยใช้รูปแบบกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่าและความหมายให้ตนเอง ผู้อื่น และงานที่ ทำด้วยความรัก โดยทบทวนและค้นหาคุณค่าของตนเอง ผู้อื่นและงานที่ทำ จนเกิดความตระหนัก เกิด แรงจูงใจและรับรู้ถึงคุณค่านั้น แล้วนำมาสู่การเรียนรู้เพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงให้ดีขึ้น จนกลายเป็นความเคยชิน หรือลักษณะนิสัย โดยใช้ความรักเป็นแรงขับเคลื่อนจากภายในไปสู่ความสำเร็จ

วิธีการจัดกิจกรรม ผู้วิจัยกำหนดวิธีการให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและจุดประสงค์การ เรียนรู้ในแต่ละหน่วยโดยยึดหลักจิตวิทยาการเรียนรู้ ทฤษฎีเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ และทฤษฎีการเรียนรู้แบบนำ ตนเองเป็นหลัก ซึ่งมีวิธีการจัดกิจกรรมกำหนดไว้ ได้แก่ การบรรยาย (Lecture) การอภิปรายกลุ่ม (Groups discussion) การระดมสมอง (Brain storming) การฝึกปฏิบัติ (Exercise) เทคนิคการตั้งคำถาม (Questioning technique) กลุ่มทำงาน (Working group) การฝึกฝนตนเอง (Self-training)

การวัดและประเมินผล การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการพัฒนา ประเมินโดยผู้วิจัยซึ่งประเมินจาก 1) ความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาสาระตามหลักสูตรหลังการพัฒนา เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ด้านความรู้ตามหลักสูตร 2) พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้เข้ารับการพัฒา เครื่องมือที่ใช้ประเมินได้แก่ แบบสังเกตพฤติกรรม เช่นสังเกตพฤติกรรมเอาใจใส่และมีความเพียรพยายามใน การเรียนรู้ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ดำเนินสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม แบบบันทึกการสะท้อนความคิด

โดยผู้เข้ารับการพัฒนาตอบคำถาม เช่นให้สะท้อนความคิดที่ได้รับในวันนี้ และจะนำไปปฏิบัติต่อตนเอง และสถานศึกษาอย่างไร เกณฑ์การประเมินผล ได้แก่ 1) ผู้เข้ารับการพัฒนาต้องได้คะแนนเฉลี่ยด้านความรู้ หลังเข้ารับการพัฒนาไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 2) ผู้เข้ารับการพัฒนาทำใบงานประจำหน่วยการเรียนรู้ส่งไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 3) ผู้เข้ารับการพัฒนาต้องเข้าร่วมกิจกรรมที่กำหนดไว้ในหลักสูตรตามวันเวลาที่กำหนด โดยเข้ารับการพัฒนาไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของเวลาที่กำหนด 4) ผู้เข้ารับการพัฒนาแสดงออกถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ

2.2 ผลการตรวจสอบคุณภาพหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.15) โดยมีผลการประเมินความเหมาะสมด้านเอกสารหลักสูตรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.16) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ หลักการของหลักสูตรมีความเป็นไปได้ สามารถนำไปใช้ได้จริง และโครงสร้างของหลักสูตรตอบสนองกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ( $\bar{X}$  = 4.60) และผลการประเมินความสอดคล้อง (IOC) ของร่างหลักสูตรโดยผู้เชี่ยวชาญพิจารณา พบว่า องค์ประกอบของร่างหลักสูตรสอดคล้องกันทุกองค์ประกอบโดยค่าดัชนีความสอดคล้อง มีค่าระหว่าง 0.80 – 1.00

### 3. ผลการทดลองใช้หลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3.1 ผลการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ด้านความรู้ ของผู้เข้ารับพัฒนาก่อนทดลองและหลังการทดลองใช้หลักสูตร ดังตาราง 1

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าสถิติทดสอบทีของคะแนนด้านความรู้ของผู้เข้ารับพัฒนาก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตร

ช่วงการทดลอง	n	$\bar{X}$	S.D.	t	P
ก่อนการทดลอง	24	35.79	4.180	14.770	0.000**
หลังการทดลอง	24	43.17	3.074		

\*\*P<.01

จากตาราง 1 พบว่า การทดสอบก่อนใช้หลักสูตรของผู้เข้ารับการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยของคะแนนด้านความรู้เท่ากับ 35.79 และหลังการทดลองมีค่าเฉลี่ยของคะแนนด้านความรู้เท่ากับ 43.17 เมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างคะแนนก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตร พบว่า ค่าเฉลี่ยของคะแนนด้านความรู้ตามหลักสูตรของผู้เข้ารับการพัฒนา หลังการทดลองใช้หลักสูตรสูงกว่าก่อนการทดลองใช้หลักสูตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.2 ผลการสังเกตพฤติกรรม ผลการปฏิบัติงาน และการสะท้อนความคิด ของผู้เข้ารับการพัฒนาตามหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปรากฏผลดังนี้

ความเป็นผู้นำ พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กระตือรือร้น เอาใจใส่ สนใจและมุ่งมั่นในการร่วมกิจกรรมการพัฒนาตามหลักสูตร รับผิดชอบปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายและเข้ารับการพัฒนาตรงเวลา ร่วมอภิปรายแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นอย่างสุภาพ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และสามารถสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน

การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตั้งใจรับฟัง และร่วมแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ตามประเด็นที่กำหนด นำเสนอประสบการณ์ของตนเองที่นำไปใช้จัดการเรียนรู้แล้วประสบความสำเร็จ ร่วมกันสรุปจัดทำเป็นนวัตกรรมการพัฒนาตามหัวข้อที่กำหนด นำเสนอผลงานของกลุ่ม และทุกคนสามารถปฏิบัติการใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาความรู้ และสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ผ่านแอปพลิเคชันไลน์และเฟซบุ๊ก

การสร้างกลยุทธ์พัฒนาวิชาการ พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สามารถวิเคราะห์และจัดทำแผนกลยุทธ์ได้ตามสถานการณ์ของโรงเรียนที่กำหนด ทบทวนแผนกลยุทธ์และจัดทำโครงการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริงที่โรงเรียนของตนเอง นำเสนอและระบุจุดเด่นจุดด้อยของแผนกลยุทธ์ พร้อมทั้งเสนอแนวทางพัฒนา ให้ข้อเสนอแนะและดำเนินการประเมินความเหมาะสมโครงการที่นำเสนอ รวมถึงจัดทำแผนการนิเทศภายในและปฏิบัติการนิเทศการจัดการเรียนรู้ได้ตามบทบาทสมมุติที่กำหนด

การบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันอภิปรายและจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและบริหารจัดการหลักสูตร ปฏิบัติการเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ และทดลองปฏิบัติการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญได้เหมาะสมและสนุกสนาน ปฏิบัติงานกลุ่มในการออกแบบวิธีการประเมินตามสภาพจริง และนำเสนอผลงานของกลุ่มได้ และสะท้อนความคิดว่าจะนำความรู้ไปทบทวนปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนตนเองและเกิดแรงจูงใจเพื่อปรับเปลี่ยนและพัฒนาพฤติกรรมการสอนของตนเองและครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้

#### 4. ผลการประเมินหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้

4.1. ผลการประเมินความคิดเห็นของผู้เข้ารับการพัฒนาต่อหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่าในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.46$ ) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านกระบวนการใช้หลักสูตร มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ ) ส่วนด้านผลผลิตการใช้หลักสูตรและด้านปัจจัยของหลักสูตร มีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกัน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งสองด้าน ( $\bar{X} = 4.41 - 4.44$ )

4.2 ผลการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการพัฒนา ประเมินโดยผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานของผู้เข้ารับการพัฒนา และจากการรายงานผลการพัฒนาตนเองของผู้เข้ารับการพัฒนา พบว่า หลังจากเข้ารับการพัฒนาหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของตนเองที่ส่งผลต่อความร่วมมือภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้และการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียน เช่น เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น ใฝ่หาความรู้ เข้าใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน มีการพัฒนากระบวนการ

จัดการเรียนการสอนใหม่ๆ รับผิดชอบในการนิเทศติดตามงาน รวมทั้งเป็นผู้นำในการพัฒนาแผนและหลักสูตรของโรงเรียน และได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร

## อภิปรายผล

การพัฒนาหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

### 1. ผลการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ความเป็นผู้นำ ประกอบด้วยคุณลักษณะใฝ่เรียนรู้ ความรับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น และมีมนุษยสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้เพราะคุณลักษณะเหล่านี้เป็นหนึ่งของคุณลักษณะของผู้นำตามทฤษฎีคุณลักษณะ (Traits theories of leadership) ซึ่งเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่ม สอดคล้องกับแนวคิดของยุกัล (Yukl, 1998) เช่นเดียวกับแนวคิดของดราฟ (Daft, 1991) การ์ดเนอร์ (Gardner, 1990) โควีย์ (2548) และภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ (2546) ที่ได้เสนอคุณลักษณะผู้นำที่ประกอบด้วย ความรับผิดชอบต่อ ความเข้าใจผู้อื่นและความสามารถในการเข้าสังคม ทั้งนี้ผลการศึกษาดังกล่าว สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมเกียรติ พลเจตต์ (2555) ที่พบว่า ความใฝ่รู้และการแสวงหาความรู้ ความรับผิดชอบต่อและมนุษยสัมพันธ์ เป็นลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการ

องค์ประกอบที่ 2 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ประกอบด้วย ความสามารถในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูแสดงความคิดเห็นเรียนรู้ร่วมกันเพื่อเพิ่มพูนความรู้ประสบการณ์ทางวิชาการ ความสามารถในการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ให้ครูได้เรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ในการจัดการเรียนรู้ และความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งเป็นพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสร้างความร่วมมือในการดำเนินงานวิชาการเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้ประสบความสำเร็จตามขอบข่ายภารกิจด้านการบริหารวิชาการ สอดคล้องกับไพฑูริย์ สนิลารัตน์ (2554) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการแนวใหม่คือผู้ที่มีความสามารถเชื่อมโยงคนในกลุ่มต่างๆ ให้สามารถทำงานร่วมกันได้ เช่นเดียวกับแม็กซีอีแวน (MCEwan, 2003) ที่เสนอว่าการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้แสดงถึงความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สอดคล้องกับงานวิจัยของจิตติมา วรรณศรี (2553) ที่พบว่า การพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการของครู เป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำทางวิชาการ

องค์ประกอบที่ 3 กลยุทธ์การพัฒนาวิชาการ ประกอบด้วย ความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา ความสามารถในการนิเทศ ให้คำแนะนำติดตามการดำเนินงานและประเมินผลการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด สอดคล้องสถาบันพัฒนาความก้าวหน้า (2553) ที่ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้แก่ การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์โดยการใช้วิธีการที่หลากหลายในการส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการทบทวนวิสัยทัศน์ร่วมกัน ให้คำแนะนำและติดตามให้ครูมีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เช่นเดียวกันกับงานวิจัยของ วิทิศา สุขทั่วยุติ (2557) ที่พบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการประกอบด้วยความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปใช้

องค์ประกอบที่ 4 การบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน ประกอบด้วย ความสามารถในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยใช้เทคนิควิธีที่หลากหลาย ความสามารถในการออกแบบวิธีการวัดและประเมินผลที่เหมาะสมกับเนื้อหา กิจกรรม และผู้เรียน และความสามารถในการแนะนำและพัฒนาให้ครูพัฒนาหลักสูตร จัดการเรียนรู้รวมทั้งวัดและประเมินผล สอดคล้องตามแนวคิดของเดรกและโร (Drake & Roe, 1986) เช่นเดียวกับ เพ็ญศรี จันทร์อินทร์ (2549) ที่สรุปว่าผู้บริหารควรมีทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical skill) ยังสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2553) ที่กำหนดว่าภาวะผู้นำทางวิชาการต้องมีความสามารถบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เช่นเดียวกันกับ เบลสและเบลส (Blasé & Blasé, 2004, p.196 อ้างถึงใน จิตินา วรรณศรี, 2557) และ ยนต์ ชุ่มจิต (2550) ที่กล่าวว่าผู้บริหารและครูเป็นผู้นำของโรงเรียนจะต้องเข้าใจหลักสูตรการเรียนการสอน โดยพัฒนาตนเองให้มีความรู้เกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้

2. ผลการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า องค์ประกอบของหลักสูตรหลักสูตร ได้แก่ 1) หลักการ 2) จุดมุ่งหมาย 3) โครงสร้างหลักสูตร 4) แนวทางการจัดกิจกรรม 5) การวัดและประเมินผล ผู้วิจัยได้ตรวจสอบคุณภาพหลักสูตรโดยผู้เชี่ยวชาญ ผลการตรวจสอบโครงสร้างหลักสูตร พบว่า ในภาพรวมร่างหลักสูตรมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากและองค์ประกอบของร่างหลักสูตรสอดคล้องกันทุกองค์ประกอบ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่ผู้วิจัยได้พัฒนาหลักสูตรตามกระบวนการพัฒนาหลักสูตรของ วิชัย วงศ์ใหญ่ (2537) และ ทาบ (Taba, 1962 อ้างถึงใน บุญเลี้ยง ทุมทอง, 2553) โดยเริ่มตั้งแต่การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน การวิเคราะห์ความจำเป็นหลายด้านมาประกอบการพิจารณาเพื่อสร้างโครงสร้างหลักสูตรที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด จากนั้นผู้วิจัยจึงนำโครงสร้างไปปรับปรุงและแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญก่อนนำไปทดลองใช้

3. ผลการทดลองใช้หลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ผลสัมฤทธิ์ด้านความรู้ของผู้เข้ารับการพัฒนาหลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีพื้นฐานความรู้เดิมที่เกิดจากการศึกษาและการปฏิบัติหน้าที่มาหลายปี และยังได้รับองค์ความรู้จากหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สร้างขึ้นอย่างสอดคล้องกับความสนใจ บทบาทหน้าที่และประสบการณ์ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ซึ่งลักษณะนี้เป็นไปตามทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของโนวส์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตพฤติกรรม ผลการปฏิบัติงาน และการสะท้อนความคิด ของผู้เข้ารับการพัฒนาตามหลักสูตร พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กระตือรือร้น เอาใจใส่ สนใจและมุ่งมั่นในการร่วมกิจกรรมการพัฒนาตามหลักสูตร รับผิดชอบปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายและเข้ารับการพัฒนาตรงเวลาร่วมอภิปรายแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นอย่างสุภาพ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และสามารถสื่อสารและ

สร้างความสัมพันธ์ให้เกิดความร่วมมือในการทำงานทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนา จัดให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้เห็นความจำเป็น รวมทั้งประโยชน์ที่ได้รับจากการเรียนรู้โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการเริ่มต้นในหน่วยการเรียนรู้แรก วิทยากรให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทบทวนและค้นหาคุณค่าของตนเอง รวมทั้งให้ตระหนักและรับรู้ถึงคุณค่านั้นนำมาสู่การพัฒนาและปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น สามารถสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีอิสระในการเลือกพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของตนเอง ตามแนวทางพัฒนาที่ตนเองต้องการทำให้เกิดความผูกพันต่อกิจกรรมการพัฒนาในหน่วยการเรียนรู้อื่นๆ เป็นไปตามวิธีการพัฒนาผู้นำของ แมคคีย์, โบยาทซิสและจอห์นสตัน (2555) ที่ได้เสนอวิธีการพัฒนาส่วนที่หนึ่ง คือการพัฒนาภาวะผู้นำในตัวเอง สอดคล้องกับพันโทหญิง รุ่งอรุณ วัฒนการ (2559) ที่พบว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเริ่มจากการทบทวนตนเอง ผู้อื่น และงานที่ทำ เห็นคุณค่าแล้วนำมาปรับปรุงโดยใช้ความรักเป็นตัวขับเคลื่อนและยังพบว่าหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สามารถนำเสนอประสบการณ์ของตนเองที่ประสบความสำเร็จและสามารถนำเสนอแนวคิดการพัฒนาของกลุ่มตามหัวข้อที่กำหนดรวมทั้งสามารถปฏิบัติการใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาความรู้ สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ผ่านแอปพลิเคชันและเฟสบุ๊ค อีกทั้งสามารถวิเคราะห์และจัดทำแผนกลยุทธ์ตามสถานการณ์ของโรงเรียนที่กำหนดและของโรงเรียนตนเองและจัดทำโครงการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริงที่โรงเรียนของตน รวมทั้งสามารถให้ข้อเสนอแนะและประเมินโครงการของกลุ่มที่นำเสนอ และยังสามารถจัดทำแผนการนิเทศการจัดการเรียนรู้และปฏิบัติการนิเทศตามได้ตามบทบาทที่กำหนด นอกจากนี้ยังสามารถจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและบริหารจัดการหลักสูตร ปฏิบัติการเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ ทดลองปฏิบัติการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามสถานการณ์ที่กำหนด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเนื้อหาและกิจกรรมการพัฒนาตามหลักสูตรสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และประสบการณ์ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สอดคล้องกับทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารตามแนวคิดของแคทซ์ (Katz, 1995 อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม, 2551) ที่กล่าวว่าทักษะด้านเทคนิควิธี คือความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการเทคนิค และเครื่องมือที่จำเป็นเพื่อผลสำเร็จของงานที่ได้มาจากการประสบการณ์การศึกษา ฝึกอบรม ซึ่งผู้บริหารระดับต้น จำเป็นต้องมีความสามารถในด้านนี้มาก และยังสามารถสอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของโนวส์ (Knowles, 1987, อ้างถึงในสุวัฒน์ วัฒนวงศ์, 2547) ที่กล่าวว่า ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีหากว่าตรงกับความต้องการและความสนใจในประสบการณ์ที่ผ่านมา นอกจากนี้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้ฝึกทดลองปฏิบัติจริงทำให้เกิดความมั่นใจมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ที่กล่าวว่ากิจกรรมที่กำหนดให้ผู้เข้ารับการพัฒนา แสดงบทบาทตามสถานการณ์ที่กำหนดมีข้อดีคือ ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เรียนรู้ด้วยการทดลองปฏิบัติจริง และทำให้เห็นแนวทางการปฏิบัติและเกิดความมั่นใจในตัวเองมากขึ้น เป็นไปในทางเดียวกันกับ ศักรินทร์ ชนประชา (2557) ที่พบว่าหลักการเรียนรู้ที่จำเป็นที่นำมาใช้ในการออกแบบหลักสูตรที่สำคัญ อาทิ การฝึกปฏิบัติและการทำซ้ำ และการถ่ายโยงซึ่งเป็นการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบของผู้เข้ารับการพัฒนา นอกจากนี้การจัดกิจกรรมยังมีการเสริมแรงด้วยการกล่าวชมเชย ยกย่องและให้กำลังใจเมื่อตอบคำถาม แสดงความคิดเห็น หรือร่วมกิจกรรมตามที่กำหนดสอดคล้องกับ แคมป์เบลและซามิซ (2551) ที่เสนอวิธีการเป็นผู้นำในมิติสร้างการมีส่วนร่วมโดยใช้ทักษะการเปิดรับและพิจารณาข้อมูล ความคิดและคำแนะนำ

ของสมาชิกในกลุ่ม นำความคิดที่มีคุณค่าไปใช้ปฏิบัติ ประกาศเกียรติคุณแก่ผู้ที่เป็นเจ้าของแนวความคิด การนำไปปฏิบัติและส่งเสริมให้เกิดการตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกันทุกฝ่าย เช่นเดียวกันกับ ฉันทนา จันท์บรรจง (2557) ที่เสนอว่าผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีในสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นและสนับสนุนให้แต่ละคนค้นพบความคิดต่างๆ ที่เกิดขึ้นนั้น มีความหมายหรือมีคุณค่าต่อตัวเขาและอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกัน การเรียนรู้ที่เน้นการลงมือทำและมีการเสริมแรงอย่างเหมาะสมทำให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เกิดความมั่นใจในการนำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการอบรมไปใช้พัฒนาตนเอง พัฒนาเพื่อนร่วมงานและพัฒนางานของโรงเรียน ตลอดจนขยายผลและสร้างเครือข่ายในการพัฒนาวิชาการต่อไป

4. ผลการประเมินผลหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลอย่างรอบด้าน พิจารณาถึงความเหมาะสมในทุกมิติและคำนึงถึงการประเมินตามสภาพจริง

การติดตามการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการพัฒนาตามหลักสูตรจากการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และจากรายงานผลการพัฒนาตนเองของผู้เข้ารับการพัฒนาตามหลักสูตร พบว่า หลังจากเข้ารับการพัฒนาหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่างๆ ที่ส่งผลต่อความร่วมมือและการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียน ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการจัดกิจกรรมของแต่ละหน่วยการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยประยุกต์ใช้วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของคูบริน (DuBrin, 1995) และการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดการเพิ่มคุณค่าและความหมายด้วยความรักของพันโทหญิง รุ่งอรุณ วัฒนยากร (2559) โดยการให้ทำความรู้จักตนเอง ผู้อื่น และงานที่ทำ ตระหนักและเห็นคุณค่าแล้วนำไปพัฒนาตนเอง ผู้อื่นและงานที่ทำ สร้างวินัยจนเกิดความเคยชินเป็นนิสัย โดยใช้ความรักต่อสิ่งที่เห็นคุณค่าเป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ สอดคล้องกับงานวิจัยของคอนเนลล์และไรอัน (Conell & Ryan, 1989) ที่พบว่าการส่งเสริมแรงจูงใจภายในได้ขยายผลทางบวกไปยังชีวิตประจำวันของผู้ปฏิบัติงาน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ควรส่งเสริมให้โรงเรียนในสังกัดนำหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการไปใช้ในการพัฒนาหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
2. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรมุ่งเน้นการพัฒนาตนเองโดยเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ แสวงหาความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวิธีการต่างๆ รับผิดชอบ รวมทั้งสื่อสารสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดความร่วมมือในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ
3. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรสนับสนุนการวิจัย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรเป็นผู้นำในการจัดกิจกรรมทางวิชาการให้ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้ร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ
4. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรสนับสนุนการพัฒนาวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรเป็นผู้นำในการวางแผนกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติรวมถึงดำเนินการนิเทศติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

5. องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรพัฒนาตนเองโดยเป็นผู้นำในการหลักสูตรสถานศึกษา ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและให้คำแนะนำแก่ครูในการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญรวมทั้งการวัดและประเมินผลผู้เรียนอย่างเหมาะสม

#### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป

1. ควรศึกษาเชิงลึก โดยการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ
2. ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารจัดการหลักสูตรของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

#### เอกสารอ้างอิง

- จิตติมา วรณศรี. (2553). รายงานการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา. พิษณุโลก: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- \_\_\_\_\_. (2557). รายงานการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. พิษณุโลก: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2551). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: บั๊กพอยท์
- ฉันทนา จันทร์บรรจง. (2557). เทคนิคการพัฒนางานองค์กรสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา. พิษณุโลก: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- แคมป์เบล สก็อต, ซามิซ เอลเลน. (2551). การพัฒนาภาวะผู้นำ (กมลวรรณ งามเดชะ และสุนีย์รัตน์ ลิ้มปนวิริช, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: มิตรภาพการพิมพ์และสตีวดีโอ จำกัด.
- บุญเลี้ยง ทุมทอง. (2553). การพัฒนาหลักสูตร. กรุงเทพฯ: บริษัทแอกทีฟ พริน จำกัด.
- ประยูร อาษานาม. (2544). คู่มือวิจัยทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 4). ขอนแก่น: ขอนแก่นการพิมพ์.
- พันโทหญิง รุ่งอรุณ วัฒนากร. (2559). ภาวะผู้นำ: กรณีศึกษาหอชุมชนแห่งเมืองพล. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- เพ็ญศรี จันทร์อินทร์. (2549). เอกสารตำรารายวิชาพฤติกรรมองค์กร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2554). การจัดการหลักสูตรและการสอน. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ. (2546). ทฤษฎีผู้นำ. เชียงใหม่: ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ.
- ยนต์ ชุ่มจิต. (2550). ความเป็นครู (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โอ. เอส. พรินติ้ง เฮาส์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางการพัฒนา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2537). กระบวนการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนภาคปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

- วิหิตา สุขทั่วญาติ. (2557). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในทศวรรษหน้าของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา วิทยานิพนธ์ กศ.ด (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยนเรศวร.*
- ศักรินทร์ ชนประชา. (2557). ทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่: สิ่งที่คุณสอนผู้ใหญ่ต้องเรียนรู้. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี*, 25(3), 13-23.
- สติเฟน อาร์ โควีย์. (2548). *7 อุปนิสัยสำหรับผู้ทรงประสิทธิผลยิ่ง (นภดล เวชสวัสดิ์, ผู้แปล).* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ดีเอ็มจี.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา. (2550). *รายงานประจำปี.* มปท.
- สถาบันพัฒนาความก้าวหน้า. (2553). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาวินิจฉัยผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์ใหม่.* กรุงเทพฯ: เอส. พี. เอ็น. การพิมพ์.
- สมเกียรติ พลละจิตต์. (2555). *ภาวะผู้นำทางวิชาการในโรงเรียนดีเด่น: การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สมบูรณ์ ศิริสรหรือรัฐ และคณะ. (2554). การวิจัยกรณีการจัดทำแผนพัฒนาภาวะผู้นำของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. *วารสารคุณภาพชีวิตกับกฎหมาย*, 7(2), 82-105.
- สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. (2547). *จิตวิทยาเพื่อการฝึกอบรมผู้ใหญ่ (พิมพ์ครั้งที่ 2).* กรุงเทพฯ: บริษัทด้านสุขภาพการพิมพ์ จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2553). *หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา. วารสารข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา*, 30(1), 30-32.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาภพการศึกษา: ระเบียบวาระแห่งชาติ (พ.ศ. 2551-2555).* กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- แอนนี่ แมคคี, ริชาร์ด อี โยยาทซิส และ ฟรานซ์ จอห์นสตัน. (2555). *คู่มือพัฒนาภาวะผู้นำ (ประณยาจของบุญวัฒนา, ผู้แปล).* กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส (1989) จำกัด.
- เอี่ยมพร หลินเจริญ และคณะ. (2552). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ทำให้คะแนนการทดสอบ O-NET ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ต่ำ. *รายงานการวิจัย. สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ(องค์การมหาชน).*
- A.J. DuBryn. (1995). *Leadership: research findings, practice and skills.* Boston: Houghton.
- Thelbert L. Drake & William H. Roe. (1986). *The Principalship.* New York: Free Press.
- Edward L. Deci James P. Connell & Richard M. Ryan. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology.*, 74(4), 580-590.
- McEwan, E. K. (2003). *Seven Steps to effective instructional leadership.* USA: Corwin Press.
- Gardner, J. W. (1990). *On Leadership.* New York: The free Press.

Daft, R. L. (1991). *Leadership: Theory and Practice*. New York: The Dryden Press Harcourt  
Brace College Publishers.

Yukl, G. A. (1998). *Leadership in Organizations*. (2nd ed.). New Jersey: Prentice Hall.