

การพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

TRANSFORMATIONAL COMPETENCY DEVELOPMENT OF PILOT
TEACHERS FOR PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITY

ทณงศักดิ์ จันทบุรี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

พ.ศ. 2563

การพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

TRANSFORMATIONAL COMPETENCY DEVELOPMENT OF PILOT
TEACHERS FOR PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITY

ทณงศักดิ์ จันทบุรี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

พ.ศ. 2563

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชน
การเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ผู้วิจัย ทนงศักดิ์ จันทบุรี

สาขาวิชา ผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ดร.ณัฐยา ตันตรานนท์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

รองศาสตราจารย์ ดร.เกตุมณี มากมี

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

รองศาสตราจารย์สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์

คณะกรรมการสอบ

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ ภู่วิภาดาวรรณ)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุภาณี เล็งศรี)

..... กรรมการ
(ดร.ณัฐยา ตันตรานนท์)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เกตุมณี มากมี)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาผู้นำทางการศึกษาและ
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กมลณัฐ พลวัน)

วันที่ เดือน..... พ.ศ.....

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

หัวข้อวิทยานิพนธ์ : การพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชน
การเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ชื่อผู้วิจัย : ทนงศักดิ์ จันทบุรี

สาขาวิชา : ผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

: ดร.ณัฐยา ตันตรานนท์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

: รองศาสตราจารย์ ดร.เกตุมณี มากมี

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

: รองศาสตราจารย์สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้ (1) เพื่อศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (2) เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และ (3) เพื่อวิเคราะห์ผลการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูแกนนำ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเชียงใหม่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จำนวน 19 คน ในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1) การศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ มี 15 คุณลักษณะพฤติกรรม (2) การสร้างแรงบันดาลใจ มี 14 คุณลักษณะพฤติกรรม (3) การกระตุ้นทางปัญญา มี 16 คุณลักษณะพฤติกรรม (4) การบ่งชี้และวิสัยทัศน์ มี 12 คุณลักษณะพฤติกรรม และ (5) การคำนึงถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคล มี 18 คุณลักษณะพฤติกรรม ซึ่งผลการศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 องค์ประกอบได้แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องกัน โดยในแต่ละองค์ประกอบผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และมีแนวทางในการนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อนำโรงเรียนไปสู่การเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

2) การพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า กลุ่มมีความเหมาะสมและมีส่วนประกอบที่สำคัญ 4 ส่วน ได้แก่ 1) การดำเนินการตามแนวทางการพัฒนา 2) การพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การพัฒนาครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และ 4) การประเมินและติดตามการใช้คู่มือ

3) การวิเคราะห์ผลการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพโดยใช้รูปแบบของ Kirkpatrick's ได้แก่ 1) ความพึงพอใจของครูแกนนำ พบว่า ครูแกนนำมีความพึงพอใจในการฝึกอบรม เนื้อหาสาระ กิจกรรม สถานที่ วิทยากร สิ่งอำนวยความสะดวก โสตทัศนูปกรณ์ อยู่ในระดับมากที่สุด 2) ผลการเรียนรู้ พบว่า ครูแกนนำได้รับความรู้ ความเข้าใจ ทักษะการปฏิบัติใหม่เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมและครูแกนนำมีคะแนนการทดสอบสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม 3) พฤติกรรมการทำงาน จากผลการประเมินและติดตามพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำหลังการฝึกอบรม 120 วัน พบว่า ครูแกนนำได้รับความรู้ และทักษะรวมทั้งแสดงความกระตือรือร้นที่มากขึ้น (4) ผลลัพธ์ต่อโรงเรียน พบว่า การจัดการเรียน การเรียนรู้มีประสิทธิผลและการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียนได้รับการปรับปรุง นอกจากนี้ครูแกนนำสามารถพัฒนาเครือข่ายที่เน้นการเรียนรู้ของครูและความร่วมมือทางวิชาการซึ่งการแสดงผล พฤติกรรมดังกล่าวเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนอย่างยิ่ง

จากการวิจัยสรุปได้ว่าการพัฒนาสมรรถนะผ่านการฝึกอบรมของครูส่งผลในการเพิ่ม การเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของครู การพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็น เครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนโรงเรียนสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพและปรับปรุงคุณภาพ การสอนและการเรียนรู้เพื่อเน้นประสิทธิภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ

คำสำคัญ: การพัฒนาภาวะผู้นำ, ผู้นำนักเรียน, ผู้นำในศตวรรษที่ 21

The Title : Transformational Competency Development of Pilot Teachers for Professional Learning Community

The Author : Thanongsak Chanthaburi

Program : Educational leadership and Human Resource Development

Thesis Advisors

: Dr. Nuttiya Tantranont

Chairman

: Associate Professor Dr.Ketmanee Markmee

Member

: Associate Professor Suthep Pongsriwat

Member

ABSTRACT

The objectives of this research were to investigate the transformational competency of pilot teachers to professional learning community, to develop the transformational competency of the pilot teachers for professional learning community, and to analyze the transformational competency development results of the pilot teachers. The target group involved in this research was composed of 19 pilot teachers under the Chiang Mai Provincial Education Office and the Office of Private Education Commission. Both qualitative and quantitative data were collected. The quantitative data were statistically analyzed for percentage, mean, and standard deviation, and the content analysis was used to analyze the qualitative data. The research results are summarized as follows.

1) The transformation competency of the pilot teachers comprised five components. They included ideological influence with 15 behavioral characteristics; inspirational formation with 14 behavioral characteristics; intellectual stimulation with 16 behavioral characteristics; identification and vision with 12 behavioral characteristics; and individualized consideration with 18 behavioral characteristics. Each component required desirable characteristics and a practical guideline to implement in order to transform the schools into a professional learning community.

2) The development of the transformation competency of the pilot teachers revealed that the handbook was appropriate and it consisted of four major components. They included

guideline implementation, transformational competency development, development of the pilot teachers to a professional learning community, and assessment and follow up of the handbook implementation.

3) The analysis results of the transformational competency development of the pilot teachers based on Kirkpatrick's Model revealed that the satisfaction of the pilot teachers was at the highest level with training, contents, activities, venue, trainers, facilities, and audio-visual equipment. For knowledge, it was found that the pilot teachers were able to acquire new knowledge and practical skills after the training. Their posttest scores were higher than their pre-test scores. Their working behaviors from the assessment and follow up 120 days after the training revealed that the pilot teachers acquired more knowledge and skills, and exhibited greater working enthusiasm. The results on their schools revealed that classroom and learning management improved and was effective. Moreover, the pilot teachers were able to form a network that focused on teachers' learning and academic collaboration. This behavior was truly beneficial to their schools.

It was concluded from the research that the competency development through teachers' training could enhance the learning and behavioral changes of the teachers. The development was an important tool to drive the schools into a professional learning community and improved the quality of teaching and learning with an emphasis on the efficiency of learners.

Keywords: Transformational Competency Development, Professional Learning Community, Training Pilot Teachers

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ลุล่วงด้วยดี โดยได้รับคำแนะนำในการปรับปรุงเพิ่มเติมวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์จากรองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ ภู่วิภาดาบรรณ และรองศาสตราจารย์ ดร.สุภาณี เส็งศรี เป็นอย่างดี รวมถึงความเมตตาดูแลและเอาใจใส่อย่างดี จากอาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร.ณัฐยา ตันตรานนท์ รองศาสตราจารย์ ดร.เกตุมณี มากมี และรองศาสตราจารย์สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ ซึ่งกรุณาเสียสละเวลาให้เวลาใจใส่ ให้คำปรึกษาและแนะนำเพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ และตรวจแก้ไขวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้นตลอดจนผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจคุณภาพเครื่องมือ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบและประเมินรูปแบบ รวมถึงเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงใหม่ ที่ให้ความสะดวกด้านอำนวยความสะดวก และประสานงาน ในการทำวิทยานิพนธ์ให้ผู้วิจัยตลอดมา ตลอดจนค้นคว้าหาข้อมูลในการจัดทำวิทยานิพนธ์ของผู้วิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ท้ายที่สุดขอขอบคุณครอบครัวจันทบุรีทุกคนที่ให้การสนับสนุนเป็นกำลังใจ และคอยติดตามความก้าวหน้าของการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ทนงศักดิ์ จันทบุรี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	๗
ABSTRACT.....	๘
กิตติกรรมประกาศ.....	๙
สารบัญ.....	๗
สารบัญตาราง.....	๑๑
สารบัญภาพ.....	๑๒
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์.....	5
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	23
การพัฒนาสมรรถนะผู้นำและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	50
การพัฒนาครูแกนนำและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	64
หลักสูตรและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	71
การฝึกอบรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	82
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	99
การศึกษาบทเรียนร่วมกันและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	118
การสอนงาน ชี้แนะผู้นำ การเป็นพี่เลี้ยงและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	127
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	146

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	วิธีดำเนินการวิจัย 147
	รูปแบบการวิจัย 147
	ระยะที่ 1 การศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ.....147
	ระยะที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ.....155
	ระยะที่ 3 การวิเคราะห์ผลการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 160
4	การวิเคราะห์ข้อมูล 171
	ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ.....171
	ระยะที่ 2 ผลการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ 190
	ระยะที่ 3 ผลการวิเคราะห์ผลการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 203
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....230
	สรุปผลการวิจัย.....232
	อภิปรายผล 242
	ข้อเสนอแนะ.....262
บรรณานุกรม.....	264
ภาคผนวก ก	รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลและยืนยัน สนับสนุนข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 278
ภาคผนวก ข	รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มมืออบรมการพัฒนา สมรรถนะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ.....279

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก ค ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	280
ภาคผนวก ง การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องเที่ยงตรงเนื้อหา (IOC) ของระดับการยืนยันสนับสนุนความคิดเห็นกลุ่มตัวอย่างครูแกนนำ สู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจากผู้เชี่ยวชาญ.....	316
ภาคผนวก จ ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้เป็นนวัตกรรม.....	321
ประวัติผู้วิจัย.....	332



สารบัญตาราง

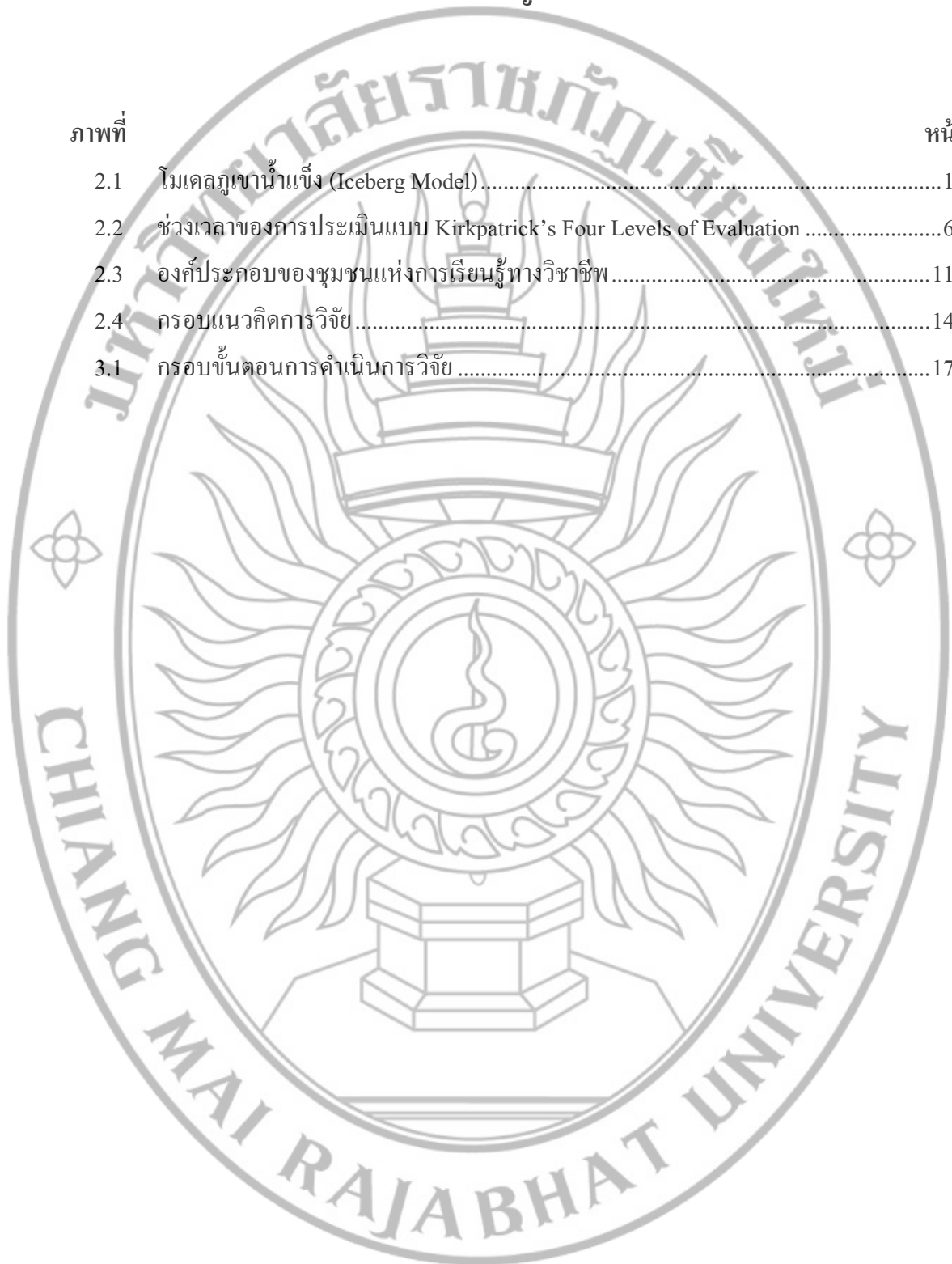
ตารางที่	หน้า
2.1 องค์ประกอบสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการศึกษาและวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	46
2.2 ระดับ จุดเน้น และจุดมุ่งหมาย ของการประเมิน ของ Kirkpatrick's Four Levels of Evaluation.....	61
2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ จากการศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	115
4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	171
4.2 สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยครูแกนนำจำนวน 19 คน	173
4.3 สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการสร้างแรงบันดาลใจโดยครูแกนนำจำนวน 19 คน	174
4.4 สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการกระตุ้นทางปัญญาโดยครูแกนนำ จำนวน 19 คน	175
4.5 แสดงสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการบ่งชี้และให้ความชัดเจนทางวิสัยทัศน์โดยครูแกนนำจำนวน 19 คน	176
4.6 สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการคำนึงถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคล โดยครูแกนนำจำนวน 19 คน	177
4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำคัญจำเป็นของสมรรถนะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมิติการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ตามการรับรู้ของครูแกนนำจำนวน 19 คน	179
4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำคัญจำเป็นของสมรรถนะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมิติการสร้างแรงบันดาลใจตามการรับรู้ของครูแกนนำจำนวน 19 คน	181
4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำคัญจำเป็นของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มิติการกระตุ้นทางปัญญาตามการรับรู้ของครูแกนนำจำนวน 19 คน	183

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของคู่มือการพัฒนา สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยผู้เชี่ยวชาญ.....	198
4.13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจของครูแกนนำต่อ กระบวนการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยครูแกนนำ.....	204
4.14 การเปรียบเทียบคะแนนจากการทดสอบความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรมโดย ครูแกนนำ.....	206
4.16 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ของครูแกนนำก่อนและหลังการฝึกอบรมโดยผู้บริหารเป็น ผู้ประเมินครูแกนนำ.....	208
4.17 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการสร้าง แรงบันดาลใจของครูแกนนำก่อนและหลังการฝึกอบรมโดยผู้บริหารเป็น ผู้ประเมินครูแกนนำ.....	211
4.18 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการกระตุ้น ทางปัญญาของครูแกนนำก่อนและหลังการฝึกอบรมโดยผู้บริหารเป็น ผู้ประเมินครูแกนนำ.....	213
4.19 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการบ่งชี้และ ให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ของครูแกนนำก่อนและหลังการฝึกอบรม โดยผู้บริหารเป็นผู้ประเมินครูแกนนำ.....	216
4.20 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการคำนึงถึง ความสำคัญของปัจเจกบุคคลของครูแกนนำก่อนและหลังการฝึกอบรม โดยผู้บริหารเป็นผู้ประเมินครูแกนนำ.....	218
4.21 รายละเอียดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แสดงความคิดเห็นในลักษณะการสะท้อนคิด ร่วมกัน (Reflection) ผลลัพธ์ต่อโรงเรียนตามทัศนะครูแกนนำหลังอบรม 120 วัน โดยครูแกนนำเป็นผู้ให้ข้อมูล.....	221

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model).....	13
2.2 ช่วงเวลาของการประเมินแบบ Kirkpatrick's Four Levels of Evaluation	62
2.3 องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	110
2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย	146
3.1 กรอบขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	170



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพความเป็นอยู่ในโลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกมิติทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และการสื่อสาร อันเป็นผลมาจากความเจริญทางด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และการปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจ การเมืองโลก ส่งผลทำให้ประเทศต่าง ๆ ในโลกต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และมีความเชื่อมโยงระหว่างกันมากขึ้น นับจากนี้ต่อไปโลกกำลังก้าวเข้าสู่ระยะแห่งการเปลี่ยนยุคเปลี่ยนสมัย ซึ่งเป็นการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคโลกาภิวัตน์ สังคมยุคโลกาภิวัตน์จึงเป็นสังคมยุคข้อมูลข่าวสารที่ไร้พรมแดนอันเป็นยุคที่พัฒนาการและการเปลี่ยนแปลงอย่างมากทางด้านเทคโนโลยีการสื่อสารและการคมนาคมเชื่อมโยงประเทศต่าง ๆ ให้ใกล้ชิดกันมากขึ้นทำให้กระแสโลกทั้งในรูปของทุน ข้อมูลข่าวสาร ค่านิยมและวัฒนธรรมบางอย่างได้แผ่กระจายครอบคลุมไปทั่วโลก ดังนั้นการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญของการสร้างคนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาสังคม พัฒนาเศรษฐกิจและ พัฒนาประเทศชาติ ความสำคัญของการศึกษาจึงเป็นสิ่งจำเป็นและมีคุณค่าที่ทุกฝ่ายต่างตระหนักและให้ความสำคัญ รวมทั้งยอมรับในระบบการจัดการศึกษาว่าจะนำไปสู่การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงคุณภาพชีวิตและ คุณภาพสังคมโดยรวมได้ในที่สุด “การศึกษา” เป็นปัจจัยและเป็นพลังอำนาจที่สำคัญในการสร้างชาติให้เกิดความเข้มแข็ง เกิดศักยภาพในการแข่งขันกับนานาประเทศได้ และพลังอำนาจของชาติยุคปัจจุบันจะขึ้นอยู่กับศักยภาพและคุณภาพของ “คน” เป็นสำคัญ และการศึกษาเป็นรากฐานสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาคนให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของประเทศชาติ นอกจากนี้แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลกแล้ว แรงขับเคลื่อนที่จะมีผลกระทบและนัยสำคัญต่อภาคการศึกษาเรียนรู้ของประเทศไทยที่มีความสำคัญมากเช่นกัน สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2541) ด้วยความสำคัญของการศึกษายังคงเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการพัฒนาประเทศให้สามารถแข่งขันกับประเทศอื่นได้ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมนั้น ต้องมีการพัฒนาประชากรของประเทศ ให้มีคุณภาพ ดังนั้นการจัดการศึกษาจึงถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนา ประชากรของประเทศให้มีความรู้ และทักษะความสามารถ ดังนั้นหัวใจของการพัฒนาการศึกษาคือ การพัฒนาผู้เรียนให้มี

คุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและสอดคล้องกับความต้องการของสังคมเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศต่อไปในอนาคต ดังนั้นวิชาชีพครูเป็นวิชาชีพชั้นสูงสาขาหนึ่งที่มีความจำเป็นต่อสังคมโดยเฉพาะเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีขั้นสูงและเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งมีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและ วัฒนธรรมในปัจจุบันด้วยแล้ว ครูจึงมีความสำคัญมากขึ้นเพราะเป็นบุคคลที่พัฒนาคนให้ทันกับ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในสังคม การพัฒนาครูจึงมีความจำเป็นเพื่อให้ครูทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทุก ๆ ด้านในสังคมและสามารถชี้นำสังคมได้ เพราะครูคือ ศูนย์กลางของการปฏิรูปการศึกษาและการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ จึงกล่าวได้ว่า ครูเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการปลูกฝังทั้งวิชาความรู้ และความประพฤติแก่เด็กและเยาวชน ครูเป็นบุคคลที่สำคัญที่จะทำให้เด็กนักเรียน อ่านออกเขียนได้ คิดวิเคราะห์เป็น โดยที่ครูเป็นผู้สร้างพัฒนาการให้นักเรียนมีความรู้ความสามารถอย่างมีมิติครบทุกส่วนโดยผ่านทางด้านวิชาการคือ การจัดการเรียนรู้ ทางด้านร่างกายต้องมีสุขภาพแข็งแรง ทางด้านอารมณ์ คือการกล่อมเกลียดด้วยศิลปะ นาฏศิลป์ ดนตรี และในส่วนทางด้านสังคมนั้น ครูต้องสอนให้นักเรียนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม รู้จักประโยชน์ส่วนตน ประโยชน์ส่วนรวม รู้จักบำเพ็ญประโยชน์ รวมทั้งรู้จักความเสียสละ อดทน ซึ่งจะพัฒนาให้นักเรียนมีความรู้อย่างสมบูรณ์ในทุกด้าน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2557)

ดังนั้นการเสริมสร้างและพัฒนาครูให้เป็นผู้นำทางการศึกษาจึงเป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญที่จะทำให้การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนา ทั้งทางด้านหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ และการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการศึกษา ครูจึงต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้ที่ทันสมัย ทันโลกทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลดีต่อการจัดการศึกษา และเมื่อพัฒนาครูให้เป็นผู้นำและมีสมรรถนะผู้นำแล้วจะส่งเสริมการทำงานจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและที่สำคัญสมรรถนะผู้นำของครูนั้นว่ามีความสำคัญที่ช่วยส่งเสริมเสริมสร้างให้นักเรียนเกิดการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้น และประยงค์ วรรณรงค์ (2550, น. 8-31) ผู้นำเป็นที่ยอมรับว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จมักจะมีสิ่งหนึ่งที่แตกต่างไปจากบุคคลทั่ว ๆ ไป ซึ่งสิ่งนั้นก็เชื่อว่าคนนั้นจะต้องเก่งงานเป็นเลิศแต่สิ่งที่เหนือกว่าผู้อื่น ก็คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) อันเป็นคุณสมบัติทางด้านจิตวิทยาซึ่งบุคคลนั้น สามารถชักจูงโน้มน้าว นำเสนอข้อมูลข้อเท็จจริงให้ผู้อื่นเห็นด้วย คล้อยตาม ยินยอมพร้อมใจและรู้สึกยินดีให้ความร่วมมือหรือร่วมทำงาน รวมถึงปฏิภาณไหวพริบในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้และคนทุกคนสามารถเป็นผู้นำได้ เพราะความเป็นผู้นำไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่การงานเพียงอย่างเดียว ความเป็นผู้นำนั้น คนทุกคนสามารถเป็นได้ ขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละคนในการเรียนรู้และฝึกปฏิบัติที่จะดึงเอาศักยภาพสมรรถนะผู้นำที่มีอยู่ในตัวออกมาใช้ ในขณะเดียวกันการพัฒนาสมรรถนะผู้นำของครูจึงมีความสำคัญใน

กระบวนการพัฒนาครูและยังสร้างเสริมความรู้ทักษะความสามารถให้บังเกิดสมรรถนะที่จำเป็น และมีความสำคัญต่อวิชาชีพการพัฒนาครูเป็นงานที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตเพราะ การพัฒนาครูจะช่วยพัฒนาคุณภาพและวิธีการทำงานของครูช่วยประหยัดเวลาและลด ความสูญเปล่าทำให้รู้งานและทำงานได้รวดเร็วมีประสิทธิภาพทำให้ครูก้าวทันความเปลี่ยนแปลง ใหม่ ๆ อยู่เสมอโดยเฉพาะในยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ที่มีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันได้ อย่างต่อเนื่องภายใต้การจัดการศึกษาของสถานศึกษาและบรรยากาศการเรียนการสอนในชั้นเรียน เป้าหมายหลักของการพัฒนาสมรรถนะผู้นำครูเพื่อให้ครูพัฒนาและปรับปรุงการสอนของตนเอง และเรียนรู้การเป็นครูมืออาชีพอย่างต่อเนื่องของการพัฒนาครู

ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบันที่กระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสารมาถึงกันอย่างรวดเร็ว ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวย่อมส่งผลกระทบต่อ ระบบและคุณภาพการศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้จึงเป็นสิ่งท้าทายอย่างยิ่งสำหรับครูในการพัฒนา คุณภาพนักเรียน ครูจึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถ ปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรมในวิชาชีพครูได้อย่างมีประสิทธิภาพและการพัฒนาครูในโรงเรียน ให้มีเป็นครูผู้นำและมีสมรรถนะผู้นำร่วมกับการปฏิบัติกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ของครูที่มี รูปธรรมอย่างชัดเจน ในการประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทวัฒนธรรมของโรงเรียนโดยเริ่มจาก การใช้ความรู้ ความเข้าใจในทักษะพื้นฐานของการเป็นผู้นำ ของครูที่ส่งผลต่อการปฏิบัติกิจกรรม เพื่อให้ครูและโรงเรียนประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ให้มีความ เจริญก้าวหน้าทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงและ มีความเหมาะสมต่อการจัดกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ เพื่อตอบสนองผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยกระบวนการพัฒนาสมรรถนะผู้นำสู่การเป็น ชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพซึ่งเป็นนวัตกรรมการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นความร่วมมือ ร่วมใจกันทางวิชาการของผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาที่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพของ ผู้เรียนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันร่วมมือกัน ช่วยเหลือ สนับสนุน และส่งเสริมซึ่งกันและ กัน ทำให้เกิดการพัฒนาดังต่อเนื่องของครูด้วยกระบวนการต่อเนื่องที่ครูทำงานร่วมกันในวงจร ของการร่วมกันตั้งคำถาม และการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อบรรลุผลการเรียนรู้ที่ดีขึ้นของนักเรียน โดยมีความเชื่อว่า หัวใจของการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนให้ดีขึ้นอยู่ที่การเรียนรู้ที่ฝังอยู่ในการ ทำงานของครู และเมื่อครูรวมตัวกันเป็นชุมชน ทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงขับเคลื่อน การเปลี่ยนแปลงในระดับ “ปฏิรูป” การเรียนรู้ เป็นการปฏิรูปที่“เกิดจากภายใน” คือ ครูร่วมกัน ดำเนินการ เพื่อให้การปฏิรูปการเรียนรู้ดำเนินคู่ขนาน และเสริมแรงกันทั้งจากภายในและ จากภายนอก ร่วมกันสร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่การศึกษารวมทั้งสร้างการรวมตัวกันของครู เพื่อทำงานสร้างสรรค์และนวัตกรรมอื่น ๆ ที่ตนเองทดลอง มาแลกเปลี่ยนแบ่งปันกัน เกิดการสร้าง

ความรู้ หรือยกระดับความรู้ในการทำหน้าที่ครูจากประสบการณ์ตรงสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (2556) การเพิ่มศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยเทคนิคและวิธีการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องด้วยการฝึกอบรมหรือศึกษาดูงานเพื่อสร้างองค์ความรู้และประสบการณ์ให้บุคลากร รวมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจด้วยการยกย่อง ชมเชย ให้รางวัลเมื่อสามารถดำเนินการได้ผลสำเร็จตามเป้าหมาย บูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ทั้งภาครัฐและเอกชนในทุกระดับ รวมทั้งการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อส่งเสริมการศึกษาภาคเอกชน อย่างมีส่วนร่วมทั้งกระบวนการพัฒนาเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรทางการศึกษา (บุญชอบ จันทพูน, 2561; ปภาวี พิพัฒน์ลักษณ์, 2557)

ด้วยความสำคัญดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจและตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ยังมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนในระดับโรงเรียน โดยให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำของครูซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นที่ต้องรู้และเข้าใจในการส่งเสริมการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ มีความรู้ ทักษะและเจตคติที่ดี ซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ที่ครูได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพของครูให้มีความเป็นเลิศทั้งความรู้ ทักษะ มีเจตคติที่ดีในการทำงาน การพัฒนาสมรรถนะผู้นำของครูแกนนำที่ต้องรู้และเข้าใจในการเสริมสร้าง ส่งเสริมการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อการพัฒนาผู้เรียน และครูสามารถพัฒนาคุณภาพของนักเรียนให้มีคุณภาพมีความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีต่อการเรียนรู้ ตามความคาดหวังของทุกฝ่ายโดยการพัฒนาสมรรถนะผู้นำของครูแกนนำ โดยครูแกนนำเป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้เกิดทีมครูผู้สอนที่มีความผูกพันกันและเป็นเครือข่ายในการช่วยเหลือและส่งเสริมครูเครือข่ายด้วยกันจะเกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ที่ครูบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพของตนให้มีความเป็นเลิศทั้งความรู้ ทักษะ มีเจตคติที่ดีในการทำงาน โดย เชื่อว่าทุกคนสามารถจะเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกัน แก้ปัญหาร่วมกันเป็นทีมซึ่งช่วยให้การเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในแต่ละระดับของบุคลากร เนื่องจากทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมายขององค์กร การนำวิสัยทัศน์และนโยบายของโรงเรียนไปสู่การปฏิบัติเพิ่มศักยภาพเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้รูปแบบการพัฒนาครูที่เน้นให้ครูแกนนำที่เชี่ยวชาญด้านการสอนจะให้คำชี้แนะและให้คำปรึกษาเพื่อนครูด้วยกัน ตลอดจนร่วมคิดร่วมปฏิบัติกิจกรรมการเรียนการสอนแบบกัลยาณมิตรระหว่างครูแกนนำและเพื่อนครูด้วยกันเพื่อสร้างเครือข่ายการเรียนรู้สู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพท่ามกลางเพื่อนครูและครูแกนนำที่มุ่งเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนในชั้นเรียนโดยเน้นที่ความสำเร็จในการเรียนรู้ของผู้เรียนอัน

ก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอนในภาพรวม เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ดังนั้นสมาชิกครู บุคลากรทางการศึกษาขององค์กรจึงต้องแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ด้วยการฝึกอบรมปฏิบัติจริงเรียนรู้ผ่านสื่อที่หลากหลาย เพื่อสามารถเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและพัฒนาศักยภาพของครู บุคลากรทางการศึกษาผู้เรียนให้มีคุณภาพ และมีส่วนร่วมในการนำพาโรงเรียนไปสู่เป้าหมายสูงสุดทางการศึกษาทุกระดับ และยั่งยืน โดยให้สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ที่เป็นอยู่และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมอันจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาการศึกษาให้สามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมีประสิทธิผลและเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาเพื่อการพัฒนาผู้เรียนอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
2. เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
3. เพื่อวิเคราะห์ผลการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

คำถามการวิจัย

1. สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีอะไรบ้าง
2. การพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพต้องทำอะไร ใช้กระบวนการอะไร
3. การพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำจะนำไปสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างไร

ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย

1. ได้องค์ประกอบที่สำคัญหรือจำเป็นของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
2. ได้แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
3. ครูได้แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นต้องรู้และเข้าใจในการส่งเสริมการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

4. ได้คู่มือฝึกอบรมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพโดยครูได้รับการพัฒนาโดยผ่านการใช้ทักษะสัมพันธ์กับผู้เชี่ยวชาญ ครูที่มีประสบการณ์และเพื่อนครูด้วยกันซึ่งทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

5. ผู้บริหาร โรงเรียน ผู้พัฒนาครูหรือผู้ที่สนใจในการพัฒนาครูในโรงเรียนสามารถศึกษาคู่มือการใช้และเอกสารประกอบการใช้รูปแบบที่ถูกต้องและมีความชัดเจน ทำให้สะดวกต่อการพัฒนาสมรรถนะมากขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายเพื่อการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้แก่ ครูโรงเรียนวชิรวิทย์ เชียงใหม่ ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 19 คน โดยผู้วิจัยทำการคัดเลือกจากผู้ที่สนใจ สมัครใจและยินดีพร้อมให้ข้อมูลที่สำคัญให้ความร่วมมือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ในกระบวนการวิจัยโดยมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้ มีประสบการณ์ด้านการสอนตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป และเป็นผู้ที่ได้รับรางวัลเกียรติยศต่าง ๆ และมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้

1. เป็นครูผู้นำที่มีความเป็นเลิศด้านการจัดการเรียนรู้
2. ได้รับรางวัลเกียรติยศต่าง ๆ
3. ครูผู้สอนที่มีความรู้พื้นฐานด้านวิชาชีพครูเป็นอย่างดี
4. มีอายุงานตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป
5. มีความเต็มใจที่จะเข้าร่วมโครงการโดยการอาสาสมัคร

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยนำแนวคิดทฤษฎีของ บาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994); เลทวูดและแจนซี (Leithwood and Janzi, 2000) เป็นหลักในการประกอบการสังเคราะห์ของนักวิชาการต่าง ๆ และงานวิจัยของ ช่วย นาคบรรพ์ (2558); ซัชกินและซัชกิน (Sashkin & Sashkin, 2003); บาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์, 2550); พรทิพย์ ไตรภักตร์ (2558); พอดซาคอฟฟ์ แมคเคซี่ มัวร์แมน และเฟตเตอร์ (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990); พิฑูล อภัยโส (2557); ยุกต์ (Yukl, 2013); รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556); ลีตวูด และแจนซี (Leithwood and Janzi, 2000 อ้างถึงใน ภัทธินิษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ์, 2557); วรรณปกรณ์ สุดตะนา (2556); วอร์ด (Ward, 2002 อ้างถึงใน วาทีต มีสนุ่น, 2556); สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552); อัมพร อานุภาพแสนยาก (2558) ที่อธิบายเกี่ยวกับคุณลักษณะสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ครอบคลุม 5 มิติ ได้แก่

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การบ่งชี้และให้ความชัดเจนทางวิสัยทัศน์ และ 5) การคำนึงถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคล รวมถึงแนวคิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของ ชูลีพร เกลี้ยงสง (2556); มาร์ต พัฒนา (2556); ชายน์ (Schein, 1996); เซงเก้ (Senge, 1990); ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553); ดูโฟร์ และเอ็กเกอร์ (Dufour and Eaker, 1998); พิเศษ เกษวงษ์ (2556); มาร์คาร์ด และเรย์โนลด์ (Maquardt and Reynolds, 1994); ไกรเกล แจ็คสัน และสโลคัม (Hellriegel, Jackson and Slocum, 2002); ลิวรี พิศุทธิ์สินธพ (2553); ฮอร์ด (Hord, 1997) เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดเป็นกรอบในการวิจัยครั้งนี้ คือ 1) การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) การมีวัฒนธรรมความร่วมมือร่วมใจ 3) การสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน 4) การเรียนรู้และการประยุกต์ใช้การเรียนรู้ 5) การสนับสนุนร่วมมือในการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยบูรณาการโดยการนำทฤษฎี งานวิจัยเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้มาพัฒนาเป็นคู่มือการฝึกอบรมโดยใช้หลักการของ คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541) ในการพัฒนาคู่มือฝึกอบรมประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานสำหรับพัฒนาคู่มือการกำหนดจุดมุ่งหมายเนื้อหาสาระการเรียนรู้ กิจกรรมการฝึกอบรม การใช้สื่อการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล จากนั้นทำการฝึกอบรมครูแกนนำและทำการประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพโดยใช้แนวคิดของเคริกแพทริก (Kirkpatrick อ้างถึงใน มาร์ต พัฒนา, 2556) โดยประเมินใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความพึงพอใจ 2) ผลการเรียนรู้ 3) พฤติกรรม 4) ผลลัพธ์ต่อองค์กร

นิยามศัพท์เฉพาะ

สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติที่จำเป็นในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ส่วนหนึ่งประกอบขึ้นจากทักษะความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ บุคลิกภาพค่านิยมของบุคคล หรือพฤติกรรม

สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู หมายถึง สมรรถนะผู้นำของครูแกนนำที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติ วิสัยทัศน์ อุดมการณ์ในการพัฒนาผู้เรียนและสามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นทางปัญญา ให้กับครูในโรงเรียนโดยคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของบุคคล โดยบุคคลแต่ละคนมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันอุปนิสัย อารมณ์ รสนิยม ตลอดจนความคิดต่าง ๆ

ครูแกนนำ หมายถึง ครูที่มีความเป็นเลิศด้านการจัดการเรียนรู้ มีความรู้พื้นฐานด้านวิชาชีพครูเป็นอย่างดี

คู่มือการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง สื่อที่ผู้วิจัยพัฒนาความสามารถ ทักษะ และเจตคติ ของครูแกนนำการเปลี่ยนแปลงสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วยคู่มือการฝึกอบรมและเอกสารความรู้ประกอบการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจความสามารถทักษะความชำนาญทัศนคติรวมถึงการสร้างเสริมให้มีคุณธรรมจริยธรรมแก่ครูแกนนำด้วยเทคนิคและวิธีการหลายรูปแบบที่มีส่วนประกอบที่สำคัญ 4 ส่วน ได้แก่ 1) แนวทางการดำเนินการ 2) การพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การพัฒนาครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และ 4) การติดตามประเมินผลภายหลังการฝึกอบรม โดยมีองค์ประกอบของเนื้อหาได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การบ่งชี้และให้ความชัดเจนทางวิสัยทัศน์ การคำนึงถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคล และชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การพัฒนาคุณภาพครูโดยใช้วิธีการให้ครูร่วมมือกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในด้านความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาสาระวิชา ด้านประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพจากการปฏิบัติงานของครูแกนนำ และกลุ่มครูที่มาร่วมตัวกันเพื่อทำงานร่วมกันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน ร่วมกันวางแผนเป้าหมายการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน และตรวจสอบ สะท้อนผลการปฏิบัติงานทั้งในส่วนบุคคลและผลที่เกิดขึ้นโดยรวมผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การวิพากษ์วิจารณ์ การทำงานร่วมกัน การร่วมมือร่วมพลัง โดยมุ่งเน้นและส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นองค์รวมโดยการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาสมรรถนะและเพิ่มประสิทธิภาพครูให้เป็นครูมืออาชีพ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยและพัฒนา เรื่องการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำ
สู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้วิจัยได้ศึกษานำแนวคิดทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เดทวูดและ
แจนซี (Leithwood and Janzi, 2000); บาสและอโวลีโอ (Bass and Avolio, 1994) เป็นหลักในการ
ประกอบการสังเคราะห์ของนักวิชาการต่าง ๆ หรือหลักการที่เกี่ยวข้องและงานวิจัย ซึ่งเป็นข้อมูล
พื้นฐานในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้
ทางวิชาชีพ มีรายละเอียด ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
 - 1.2 ความเป็นมาของสมรรถนะ
 - 1.3 ความหมายของสมรรถนะ
 - 1.4 องค์ประกอบของสมรรถนะ
 - 1.5 ประเภทของสมรรถนะ
 - 1.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ
2. แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 2.1 ความหมายของผู้นำ
 - 2.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 2.3 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.5 องค์ประกอบและลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. การพัฒนาสมรรถนะผู้นำและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 3.1 แนวคิดการพัฒนาสมรรถนะผู้นำ
 - 3.2 การกำหนดเนื้อหาในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 
- 3.3 วิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 3.4 การประเมินผลการพัฒนา
- 3.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะผู้นำ
4. ครูแกนนำและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 4.1 แนวคิดการพัฒนาครูแกนนำ
- 4.2 เป้าหมายของการพัฒนาครูแกนนำ
- 4.3 หลักการพัฒนาครูแกนนำ
- 4.4 แนวทางการพัฒนาครูแกนนำ
- 4.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครูแกนนำ
5. หลักสูตรและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 5.1 แนวคิดเกี่ยวกับหลักสูตร
- 5.2 ความหมายของหลักสูตรฝึกอบรม
- 5.3 องค์ประกอบของหลักสูตร
- 5.4 การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม
- 5.5 หลักสูตรระยะสั้น
- 5.6 การจัดหลักสูตรระยะสั้น
- 5.7 การบริหารหลักสูตรระยะสั้น
- 5.8 การสร้างหลักสูตรเพื่อพัฒนาสมรรถนะ
- 5.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร
6. การฝึกอบรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 6.1 แนวคิดการฝึกอบรม
- 6.2 ความหมายของการฝึกอบรม
- 6.3 ประเภทของการฝึกอบรม
- 6.4 กระบวนการฝึกอบรม
- 6.5 วิทยากร
- 6.6 คู่มือฝึกอบรม
- 6.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม
7. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 7.1 ความหมายของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
- 7.2 แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

- 7.3 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน
- 7.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
- 8. การศึกษายทเรียนร่วมกันและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 8.1 แนวคิดการศึกษายทเรียนร่วมกัน
 - 8.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษายทเรียนร่วมกัน
- 9. การสอนงาน ชี้นำ การเป็นพี่เลี้ยงและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 9.1 แนวคิดเกี่ยวกับการสอนงานชี้นำ
 - 9.2 ความหมายของการสอนงาน
 - 9.3 ความสำคัญของการสอนงาน
 - 9.4 ประเภทของการสอนงาน
 - 9.5 บทบาทของผู้สอนงาน
 - 9.6 คุณลักษณะของผู้สอนงาน
 - 9.7 กระบวนการนิเทศการสอนงาน
 - 9.8 แนวคิดเกี่ยวกับระบบพี่เลี้ยงการดูแลให้คำปรึกษา
 - 9.9 ความหมายเกี่ยวกับระบบพี่เลี้ยงการดูแลให้คำปรึกษา
 - 9.10 รูปแบบการดูแลให้คำปรึกษา
 - 9.11 บทบาทของผู้ดูแลให้คำปรึกษา
 - 9.12 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสอนงาน ชี้นำ และการเป็นพี่เลี้ยง

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

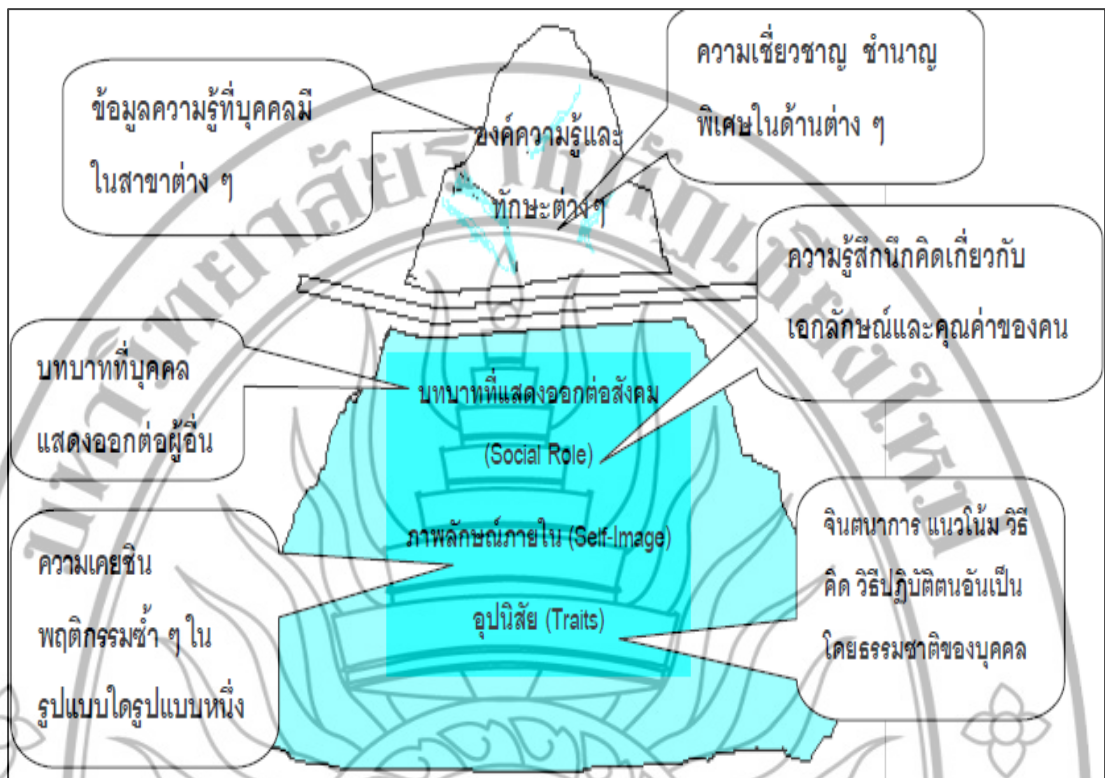
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนางานองค์กรและองค์กรต่าง ๆ จึงพยายามเอาสมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยในการบริหารองค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนางานบริการ หรือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น ซึ่งนักวิชาการที่ศึกษาเรื่องสมรรถนะ (Competency) มักให้คำจำกัดความที่แตกต่างกัน เช่น บางท่านแปลว่า “ขีดความสามารถ” บางท่านแปลว่า “สมรรถนะ” หรือบางท่านแปลว่า “ศักยภาพ” เป็นต้น อย่างไรก็ตาม นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ มักจะอ้างอิงถึงความหมายหรือคำนิยามของ เดวิด ซีแมคเคลแลนด์ (David C. McClelland) ที่กล่าวว่า “Competency” คือ บุคลิกลักษณะที่

ซ่อนอยู่ภายใต้ปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ ความสามารถตามกรอบแนวคิดเรื่องขีดความสามารถ (McClelland อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2550, น. 28)

ความเป็นมาของสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการทำงาน (Competency) เกิดขึ้นในช่วงต้นของศตวรรษที่ 1970 โดยนักวิชาการชื่อเดวิด แมคเคิลแลนด์ ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยว่าทำไมบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่แตกต่างกัน เดวิด แมคเคิลแลนด์ จึงวิจัยโดยแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้ แล้วจึงศึกษาว่าบุคลากรทั้ง 2 กลุ่ม มีผลการทำงานที่แตกต่างกันอย่างไร ผลการศึกษาทำให้สรุปได้ว่าบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่าสมรรถนะ (Competency) และในปี ค.ศ. 1973 แมคเคิลแลนด์ได้เขียนบทความวิชาการเรื่อง “Testing for Competence rather than Intelligence” ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่สามารถอธิบายบุคลิกลักษณะของคนว่าเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) ที่สามารถอธิบายได้ว่าคุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่าง ๆ ที่ได้เรียนมา (Knowledge) และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่าง ๆ (Skill) สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำ ซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้น เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self-Image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motivation) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขาวนปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่าง ๆ และทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้ (จิรประภา อัครบวร, 2549, น. 58; ชูชัย สมितिไกร, 2550, น. 29)



ภาพที่ 2.1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ที่มา: สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2552, น. 4

ความหมายของสมรรถนะ

มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย ทั้งสมรรถนะเป็นคุณลักษณะและคุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวบุคคล สมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมการทำงาน และสมรรถนะที่แสดงถึงระดับความสามารถที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานสรุปเป็นความหมายของสมรรถนะที่ครอบคลุมทั้งคุณลักษณะ พฤติกรรม และระดับความสามารถในแต่ละความหมายได้ดังนี้

ฐชาติ มงคลเมฆ (2561, น. 35) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะ หมายถึง การผสมผสาน ลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล ได้แก่ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) อุปนิสัย (Traits) ทศนคติ (Attitude) แรงจูงใจ (Motivation) ทั้งที่ไม่แสดงออกและแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรม (Behavior) ที่ทำให้บุคคลปฏิบัติภารกิจ (Mission) ในตำแหน่งของตนให้เกิดผลลัพธ์ได้ยอดเยี่ยมประสบความสำเร็จมีผลงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่าบุคคลอื่นบรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์และภารกิจที่องค์กรกำหนดไว้

ชาญ คำภีระแปง (2560, น. 24) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง ความรู้ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จมีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่าเป็นต้น

คารณีย์ พยัคฆ์สกุล (2559, น. 22) สรุปความหมายว่า สมรรถนะหมายถึงความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ให้ประสพผลสำเร็จจากการมีองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติการฝึกฝนการพัฒนาตนอย่างต่อเนื่องให้มีทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจโดยอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

สิทธิพงศ์ ตั้งศร (2555, น. 42) สรุปสมรรถนะ หมายถึงความรู้ความสามารถทักษะและเจตคติมีอยู่ในตัวของแต่ละบุคคลซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นทำให้ตนเองประสบความสำเร็จในการทำงานรวมถึงความสำเร็จขององค์กรด้วย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554, น. 1) กล่าวว่าสมรรถนะ หมายถึงบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลที่ผลักดันให้บุคคลนั้นสามารถสร้างผลงานการปฏิบัติงานที่ดีหรือปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดสำหรับความหมายของสมรรถนะตามคำนิยามของนักวิชาการหลาย ๆ คนมีทั้งการให้ความหมายในภาพรวมว่าเป็นความสามารถหรือคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลทำงานได้โดดเด่นหรือทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีกลุ่มนักการศึกษาที่ให้คำนิยามอธิบายรายละเอียดของสมรรถนะว่าประกอบด้วยความรู้ทักษะเจตคติบุคลิกภาพหรือคุณลักษณะส่วนบุคคล

ณรงค์วิทย์ แส่นทอง (2547, น. 35) ได้กล่าวว่า สมรรถนะเป็นกลุ่มของความรู้ทักษะและคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ทักษะและคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับผลงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993, p. 11 อ้างถึงใน คารณีย์ พยัคฆ์สกุล, 2559, น. 24) สมรรถนะเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละบุคคล (Underlying Characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion Reference) และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน (Superior Performance)

จากเอกสารงานวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของสมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติที่จำเป็นในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ส่วนหนึ่งประกอบขึ้นจากทักษะความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ บุคลิกภาพค่านิยมของบุคคลหรือพฤติกรรม ของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในงานหนึ่ง ๆ

องค์ประกอบของสมรรถนะ

มีการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Competency) ของมนุษย์กับภูเขาน้ำแข็งเอาไว้ ซึ่งการเปรียบเทียบนี้อาจทำให้เราเข้าใจและเห็นภาพของสมรรถนะมากยิ่งขึ้น การเปรียบเทียบนี้ชี้ให้เห็นว่าภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งเป็นเพียงยอดภูเขาน้ำแข็งส่วนน้อยนั้นก็คือความสามารถในการทำงานที่คนทั่วไปได้เห็นหรือองค์กรรับรู้จากหน้าที่ความรับผิดชอบพื้นฐานที่องค์กรกำหนดให้นั่นเองในส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำอันมโหฬารนั้นเปรียบเสมือนศักยภาพของมนุษย์ที่ซ่อนอยู่อีกมากมายนอกเหนือไปจากความสามารถในงานที่ปฏิบัติอยู่ตามความรับผิดชอบ ศักยภาพในส่วนนี้มีทั้งแบบที่บุคคลคนนั้นรู้ตัวและมีคนอื่นรับรู้ ตลอดจนศักยภาพที่บุคคลคนนั้นรู้ตัวและไม่มีใครรับรู้แล้วก็ตามไปถึงศักยภาพแฝงที่ซ่อนอยู่ที่บุคคลนั้นยังไม่รู้ตัวว่าตนเองมีความสามารถอยู่ด้วยสมรรถนะที่แท้จริงจึงเปรียบเสมือนน้ำแข็งทั้งก้อนที่รวมความสามารถทุกอย่างที่มนุษย์คนนั้นมี แต่สมรรถนะที่สามารถเห็นและรับรู้ได้ก็คือความสามารถทั้งหมดที่บุคคลคนนั้นมีและรู้ตัวว่ามี ตลอดจนสามารถแสดงศักยภาพออกมาให้เห็นได้นั่นเอง บางครั้งสมรรถนะและศักยภาพก็เป็นเรื่องที่ใกล้เคียงกันมากแต่ก็มีลักษณะและวัตถุประสงค์ที่ต่างกัน บางที่เราอาจพูดว่าเพิ่มสมรรถนะให้สูงขึ้นเพื่อเพิ่มศักยภาพให้มากขึ้น หรือเพิ่มศักยภาพให้มากขึ้นเพื่อให้สมรรถนะของเราสูงขึ้น อย่างไรก็ตามก็ตีสมรรถนะ (Competency) ในขอบข่ายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้นจะมีองค์ประกอบตามแนวคิดของเดวิด แมคเคิลเลนด (คาร์นิชี พับลิคส์สกูล, 2559, น. 22-23) องค์ประกอบของสมรรถนะประกอบด้วย

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ข้อมูล ความรู้ ความเข้าใจในหลักการแนวคิดต่าง ๆ ที่บุคคลจำเป็นต้องมีในสาขาวิชาชีพนั้น ๆ หรือกล่าวอย่างสั้น ๆ ก็คือ “บุคคลต้องมีความรู้อะไรบ้าง” เช่น เจ้าหน้าที่บุคคล ต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารทรัพยากรบุคคล ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน เป็นต้น

2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นทักษะทางคอมพิวเตอร์ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) คือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง อาจรวมถึงทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) จินตภาพส่วนบุคคล (Self-Image) เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคลซึ่งจะแสดงออกมาเพื่อตอบสนองต่อข้อมูล หรือสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ อุปนิสัยเป็นสิ่ง ที่เกิดจากการศึกษา การอบรมเลี้ยงดู ประสบการณ์ และการเรียนรู้ของบุคคล สมรรถนะด้านอุปนิสัย เช่น การควบคุมอารมณ์ภายใต้สภาวะความกดดัน ความคิดริเริ่ม เป็นต้น

5. แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดถึงหรือมีความต้องการ ซึ่งแรงจูงใจจะเป็นตัวผลักดันหรือแรงขับให้บุคคลกระทำพฤติกรรม หรือตัวกำหนดทิศทางหรือทางเลือกในการกระทำพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมาย หรือหลีกเลี่ยงจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ตนไม่พึงปรารถนา เช่น เมื่อบุคคลตั้งเป้าหมายที่ท้าทายจะทำให้เขามีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ และจะใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อทำงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง (ภาพที่ 2.1) คือทั้งความรู้ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้น ๆ

ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย

1. ทักษะ (Skills) หมายถึง ความชัดเจนหรือความสามารถของบุคคลในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นทักษะทางด้านร่างกาย สติปัญญาและสังคม เกิดขึ้นได้จากการเรียนรู้ การฝึกฝน การทำงานร่วมกับผู้อื่น การสอนและการจัดการ ตัวอย่างการใช้ทักษะ เช่น คุรุมีทักษะการใช้คำถาม การนำเข้าสู่บทเรียน การใช้สื่อการสอน นักเรียนมีทักษะ การฟัง พูด อ่าน เขียน การคิดคำนวณ หรือทักษะทางสังคม

2. ความรู้ (Knowledge) หมายถึงสิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจในหลักการแนวคิดเฉพาะด้านที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติ และทักษะความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากการประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับการถ่ายทอดได้ ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติงานต้องควิชาในแต่ละสาขา เช่น มีความรู้ด้านบัญชีมีความรู้ ด้านการตลาด การเมือง

ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ สังเกตเห็นได้ยาก

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Image) คือทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าเป็นเช่นความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลลักษณะนิสัยใจคอของบุคคล เป็นพฤติกรรมถาวรบุคลิกภาพเป็นสิ่งที่สามารถทำความเข้าใจ และระบุคุณสมบัติขั้นพื้นฐานที่ทำให้เกิดพฤติกรรมมนุษย์ และนับรวมไปถึงองค์ประกอบของพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความอดทน พื้นฐานจิตใจ และรวมถึงพฤติกรรมในสภาวะเหตุการณ์ต่าง ๆ เช่น เป็นนักฟังที่ดี เป็นคนใจเย็น และเป็นคนที่อ่อนน้อมถ่อมตน เป็นต้น

5. แรงจูงใจ (Motives) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้า โดยจงใจให้กระทำหรือคิดนั้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่าง ซึ่งจะเห็นได้ว่า พฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจ เป็นพฤติกรรมที่มีใช่เป็นเพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา แต่ต้องเป็นพฤติกรรมที่มีความเข้มข้น มีทิศทางจริงจัง มีเป้าหมายชัดเจนว่าต้องการไปสู่จุดใด และพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นผลสืบเนื่องมาจาก แรงผลักดัน หรือแรงกระตุ้น ที่เรียกว่า แรงจูงใจด้วย เช่นเป็นคนที่มีความอยากรที่จะประสบความสำเร็จการกระทำสิ่งต่าง ๆ จึงออกมาในลักษณะของการมุ่งไปสู่ความสำเร็จตลอดเวลา

ซูชาดิ มงคลเมฆ (2561, น. 42-43) สรุปได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะประกอบด้วย

1. ทักษะ (Skills) เป็นสิ่งที่บุคคลกระทำและฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่นทักษะของครูในการสอนที่สอนมานานโดยไม่ดูตำรา

2. ความถนัด (Aptitude) จะเป็นความสามารถที่จะนำไปสู่ทักษะ (Skills) และความรู้ (Knowledge) ซึ่งเป็นประสบการณ์ เป็นความสามารถที่มีมาแต่เดิมและความสามารถที่เกิดขึ้นภายหลังที่จำเป็นต้องใช้การเรียนรู้ความพยายามศึกษาหาข้อมูล

3. ความรู้ (Knowledge) เป็นความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่นความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการสอนของครู ความรู้ด้านการบริหารการศึกษา เป็นต้น

4. ทศนคติหรือแนวคิดของตน (Self-Concept) เป็นทัศนคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็นซึ่งจะสามารถสังเกตจากพฤติกรรมที่แสดงออกมา เช่น ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) เป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ เป็นต้น

5. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Personal Characteristic or Attributes) เป็นบุคลิกประจำตัวของบุคคลหรือเป็นอุปนิสัย (Traits) เป็นคุณลักษณะที่มีมักจะแสดงออกเพื่อโต้ตอบต่อสถานการณ์ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมสถานการณ์และประสบการณ์ของแต่ละคนเป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้หรือเขามีลักษณะเป็นผู้นำ

6. แรงจูงใจหรือแรงขับดันภายใน (Motivation) เป็นแรงจูงใจซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป้าหมาย เช่นบุคคลที่มุ่งผลสำเร็จมักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าที่ตั้งไว้ ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer, 1993 อ้างถึงใน นฤป สืบวงษา, 2552, น. 36-37) กล่าวว่า องค์ประกอบของสมรรถนะ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

1. แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดหรือต้องการอย่างแท้จริงซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนในการของบุคคลเพื่อแสดงออกถึงพฤติกรรมหรือการตอบสนองต่อเป้าหมายจากสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้น

2. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคล

3. แนวคิดของตนเอง (Self-Concept) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) และภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self-Image) ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรม

4. ความรู้ (Knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูลหรือนิยามเฉพาะบุคคล

5. ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับด้านกายภาพ การใช้ความคิดและจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิดวิเคราะห์ใช้ความรู้กำหนดเหตุผลหรือการวางแผนในการจัดการ

ดังนั้น สมรรถนะที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตตมโนทัศน์ (Self-Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือตามเป้าหมายที่กำหนด (นฤป ลีบังษา, 2552, น. 37)

จากองค์ประกอบของสมรรถนะ (Competencies) ที่กล่าวมาทั้งหมดรวมกันจะสังเกตเห็นได้เพียง 2 ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเท่านั้นอีก 4 ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนั้นค่อนข้างจะเป็นเรื่องยุ่งยากที่จะรับรู้ เพราะอาจจะต้องใช้เวลานานและแต่ละคนมีความแตกต่างกันอีกดังนั้นการเรียนรู้เกี่ยวกับสมรรถนะ (Competencies) จึงไม่ได้หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้เห็นเท่านั้นแต่รวมถึงที่มาของพฤติกรรมนั้นด้วยว่าเกิดจากองค์ประกอบในเรื่องใด

ประเภทของสมรรถนะ

สำหรับการจัดแบ่งประเภทของสมรรถนะนั้น ในทัศนะของนักวิชาการหลายท่านได้จำแนกประเภทของสมรรถนะไว้หลากหลายตามทัศนะที่อยู่เบื้องหลังของการปฏิบัติงานขององค์กรตามสายงานและวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้นซึ่งแต่ประเภทสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลที่ดีและเหมาะสมกับลักษณะงานพอสรุปได้ดังนี้

ชูชาติ มงคลเมฆ (2561, น. 50-51) สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) สมรรถนะหลักเป็นคุณลักษณะที่บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องมีทั้งนี้เพื่อให้งานขององค์กรสำเร็จ ลุล่วงตามเป้าหมายส่วนสมรรถนะตามสายงานเป็นคุณลักษณะของบุคลากรที่สะท้อนให้เห็นถึง

ความรู้ทักษะทัศนคติความเชื่อและอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐานขององค์กร

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2552, น. 2) กล่าวว่า สมรรถนะ แบ่งเป็น 2 ประเภทซึ่งยึดผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ตามแนวคิดของ เดวิด แมคเคิลแลนด์ดังนี้

1. สมรรถนะพื้นฐาน ได้แก่ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจำเป็นต้องมีเพื่อสามารถปฏิบัติงานได้สมรรถนะพื้นฐานนี้ไม่ทำให้บุคคลมีผลงานแตกต่างจากบุคคลอื่น
2. สมรรถนะที่แยกความแตกต่าง ได้แก่ปัจจัยต่างๆที่ผู้ปฏิบัติงานดีมีแต่ผู้ปฏิบัติงานปานกลางไม่มีสมรรถนะนี้บอกความแตกต่างระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีและผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลาง

จิรประภา อัครบวร (2549, น. 68) กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร
2. สมรรถนะบริหาร (Professional Competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์กร
3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core Technical Competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific Technical Competency)

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, น. 10-11) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้
2. สมรรถนะตามสายงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้น ๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน
3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการ

การทำให้สิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่า ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

สรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่บุคลากรทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ เป็นต้น อีกประเภทหนึ่งคือสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จ และได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

ชูชาติ มงคลเมฆ (2561) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 พบว่า 1) ปัญหาการพัฒนาสมรรถนะครูแบบมีส่วนร่วมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ในด้านทักษะ เรื่องการทำงานเป็นทีมและมีความเฉลี่ยต่ำสุดในด้านเจตคติ เรื่องจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู ส่วนความต้องการการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสมรรถนะครูมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านความรู้ เรื่องการบริหารหลักสูตร และการจัดการการเรียนรู้และมีความเฉลี่ยต่ำสุดในด้านเจตคติ เรื่องการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือ 2) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ประกอบด้วย 2.1) หลักการและเหตุผล ได้แก่ หลักการพัฒนาครูแบบอิงสมรรถนะและหลักการมีส่วนร่วม 2.2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูแบบมีส่วนร่วม คือ เพื่อให้ครูมีแนวปฏิบัติที่ดีและผู้บริหารนำไปใช้เป็นคู่มือในการพัฒนาสมรรถนะครูแบบมีส่วนร่วมที่มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ 2.3) กรอบแนวคิด/ทฤษฎี ได้แก่ หลักแนวคิดสมรรถนะ แนวคิดการพัฒนาครูแบบมีส่วนร่วมและแนวคิดการมีส่วนร่วม 2.4) กระบวนการพัฒนาสมรรถนะครูแบบมีส่วนร่วม มีองค์ประกอบในการพัฒนา 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ร่วมวางแผน ปฏิบัติตามแผน ร่วมตรวจสอบประเมินผลและร่วมแก้ไขพัฒนาปรับปรุง ซึ่งมีรายการรวมทั้งสิ้น จำนวน 39 รายการ มีรายการปฏิบัติ 3 ด้าน ได้แก่ 2.4.1) ด้านความรู้ เรื่องการบริหารหลักสูตรและการจัดการการเรียนรู้และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน 2.4.2) ด้านทักษะ เรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีมและการพัฒนาผู้เรียน 2.4.3) สมรรถนะด้านเจตคติ เรื่องภาวะผู้นำของครู การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือ 2.5) ประโยชน์ของรูปแบบ คือ ครูใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของตน ส่วนผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะครูและสถานศึกษาใช้เป็นนโยบายในการพัฒนาสมรรถนะครูแบบมีส่วนร่วม 3) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูแบบมีส่วนร่วม ทุกองค์ประกอบมีค่าความเหมาะสมอยู่ในระดับ

มาก และมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

อริสา นพคุณ (2560) ได้ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะครูมี 6 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาผู้เรียนการวัดและประเมินผลการศึกษาวัตกรรมการและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาการจัดการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองและวิชาชีพซึ่งความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะครูในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครู ได้แก่ 1. หลักการจุดมุ่งหมาย 2. โครงสร้างของหลักสูตร 3. เนื้อหาของหลักสูตร 4. กระบวนการพัฒนา และ 4. การวัดและประเมินผลการพัฒนาซึ่งมีความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้การประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครู พบว่าความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีแนวทางการพัฒนาสมรรถนะครู ได้แก่ ครูควรศึกษาด้วยตนเองครูควรปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียนที่เป็นจุดเน้นของหลักสูตรครูควรศึกษาลักษณะของการวัด และประเมินผลการสร้างและการพัฒนาคุณภาพเครื่องมือครูควรศึกษาแนวทางและทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาครูควรศึกษาแนวทางเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ตามพัฒนาการ และศักยภาพของผู้เรียนและครูควรเข้ารับการฝึกพัฒนาดตนเองและวิชาชีพต่อเนื่อง

มัลลิกา จอมจันทร์ (2560) ได้ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะครูมัธยมศึกษาสู่ประชาคมอาเซียนผลการวิจัยพบว่าครูมัธยมศึกษาสู่ประชาคมอาเซียนประกอบด้วยสมรรถนะ 3 ด้าน 17 สมรรถนะ ได้แก่ ด้านความรู้ 5 สมรรถนะด้านทักษะสมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล 5 สมรรถนะ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะครูมัธยมที่เหมาะสมประกอบด้วยวิธีการ ได้แก่ การสร้างเครือข่ายการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพการเรียนรู้แบบใช้ปัญหาเป็นฐานการจัดการเรียนรู้กระบวนการพัฒนาสมรรถนะครูมัธยมศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาความต้องการในการพัฒนา ขั้นตอนที่ 2 กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบหลักสูตร ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการพัฒนานุเคราะห์ และขั้นตอนที่ 5 ประเมินผลการพัฒนานุเคราะห์ ทั้งนี้ความเป็นไปได้และประโยชน์ของการพัฒนาสมรรถนะครูมัธยมศึกษาสู่ประชาคมอาเซียนอยู่ในระดับมาก

ชาญ คำภิระแปง (2559) ได้ศึกษารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบและสมรรถนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 พบว่า องค์ประกอบและสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผนประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) สมรรถนะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 3) สมรรถนะหลักและ 4) สมรรถนะประจำสายงานของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สิทธิพงศ์ สังสร (2555) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของครูที่จำเป็นต่อการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า 1. สมรรถนะของครูที่จำเป็นต่อการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 8 ด้าน คือ 1) ด้านการพัฒนาหลักสูตร 2) ด้านการพัฒนาผู้เรียน 3) ด้านการจัดการเรียนรู้ 4) ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ 5) ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน 6) ด้านการวิจัย 7) ด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้และ 8) ด้านวินัยคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณของวิชาชีพ 2. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของครูที่จำเป็นต่อการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ 1. สมรรถนะของครูที่จำเป็น 8 ด้าน 2. หลักการของรูปแบบ 3 หลักการ คือ 1) หลักการการเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) หลักการการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และ 3) หลักการการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม 3. กระบวนการของรูปแบบ 5 ขั้นตอนคือ 1) การสร้างความต้องการในการพัฒนา 2) การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนา 3) การออกแบบและวางแผนการพัฒนา 4) การดำเนินการพัฒนา และ 5) การประเมินผลการพัฒนา

สมยศ สีขาว (2553) ทำการวิจัยการพัฒนาสมรรถนะทางด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบผสมผสานโดยกำหนดขั้นตอนการวิจัย 2 ขั้นตอนคือขั้นตอนที่ 1 การสร้างเกณฑ์สมรรถนะที่พึงประสงค์ทางด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศใช้วิธีการศึกษาเอกสารและสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะไปสอบถามกลุ่มตัวอย่างเพื่อกำหนดเกณฑ์สมรรถนะฐานขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์หลักสูตรฝึกอบรมแบบผสมผสาน 2) การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมแบบผสมผสาน 3) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมแบบผสมผสาน 4) การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมแบบผสมผสานและ 5) การประเมินหลักสูตรฝึกอบรมแบบผสมผสานในการอบรมคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีเจาะจง จำนวน 26 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) เกณฑ์สมรรถนะทางด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศประกอบด้วยเกณฑ์สมรรถนะที่พึงประสงค์ด้านทักษะและความรู้จำนวน 7 รายการและเกณฑ์สมรรถนะที่พึงประสงค์จำนวน 12 รายการ 2) ประสิทธิภาพของมีประสิทธิภาพสูงกว่าเกณฑ์ 80/80 3) ผลการติดตามประเมินผลสมรรถนะทางด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้เข้าอบรมหลังการ

อบรมและการติดตามผลในรอบ 1 เดือน และรอบ 3 เดือน พบว่า มีสมรรถนะอยู่ในระดับมากจากการศึกษาค้นคว้าแนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะสรุปได้ว่าสมรรถนะเป็นระดับของความสามารถในการปรับและใช้กระบวนการทัศน์ ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะ เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร บุคลากรทุกคนควรมีความสามารถพื้นฐานในหน้าที่ที่เหมือนกันครบถ้วนซึ่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรและควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่องอย่างไรก็ตามในการพัฒนาครูแกนนำควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะและทักษะในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาโดยการสร้างแรงบันดาลใจต่อการยกระดับสมรรถนะและการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ อันเป็นการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานการจัดการเรียนรู้ของครูแกนนำให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21

แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของผู้นำ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของผู้นำไว้สรุปได้ดังนี้ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, น. 12); วิชาดา คุปตานนท์ (2544, น. 237) กล่าวถึงผู้นำ (Leader) ว่าเป็นบุคคลมีความสามารถในการทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น ส่วนนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2549, น. 24) ได้กล่าวถึงความหมายของผู้นำไว้ คือ ผู้นำ คือผู้มีอิทธิพลในทางถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น และมีมากกว่าคนอื่น ๆ เป็นผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มให้เป็นหัวหน้า โดยผู้ใช้อิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมาย หรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม หรือองค์กรอีกทั้งยังเป็นผู้ที่ได้รับตำแหน่งในสำนักงาน และมีอิทธิพลในตัวเองสำหรับวิเชียร วิทยอุดม (2550, น. 2) ได้กล่าวถึงความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งได้รับการยอมรับยกย่องแต่งตั้งให้เป็นผู้นำ และเป็นผู้ที่มีความสามารถโดยเกิดจากตัวของเขาเองจนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่องของกลุ่มให้เป็นผู้นำและนำกลุ่มไปเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย สอดคล้องกับสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, น. 14) ได้กล่าวถึงความหมายของผู้นำไว้ว่า เป็นบุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ โดยเป็นบุคคลที่ได้รับมอบหมายเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆของกลุ่มให้สำเร็จ นอกจากนี้วันชัย

ปานจันทร์ (2556, น. 3) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำใช้อิทธิพลของผู้นำต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถอันเกิดจากตัวเองจนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่องให้การติดต่อสื่อสารประสานงานของกลุ่มไปเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

กล่าวโดยสรุปจากแนวคิดนักวิชาการได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ความสามารถใช้ปัญญาชี้นำและประพฤติตนเป็นต้นแบบที่ดีแก่ผู้อื่นเพื่อปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่อองค์กรและต่อตนเอง โดยอาศัยเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปเพื่อในทิศทางที่พึงประสงค์โดยศักยภาพความสามารถเฉพาะตัวไม่จำเป็นต้องอาศัยตำแหน่ง กฎระเบียบ อาศัยความคิดสร้างสรรค์เป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นหรือสังคมได้

ความหมายของภาวะผู้นำ

วิเชียร วิทย์อุดม (2550, น. 3) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นลักษณะพฤติกรรมของบุคคลที่จะแสดงออกมาเมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการประสานงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในกิจกรรมเดียวกัน โดยจะทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มดำเนินไปเพื่อเป้าหมายและประสบความสำเร็จของกลุ่มอีกด้วย สำหรับสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, น. 29) ได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น ให้ปฏิบัติตามกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์กร ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ในขณะที่เสนห์ จุ้ยโต (2555, น. 3) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการใช้อำนาจอิทธิพลของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ภาวะผู้นำ คือ ประมุขศิลป์ ซึ่งหมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอำนาจบารมี นอกจากนี้ รัตติกรณัง จงวิศาล (2556, น. 14) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะพฤติกรรมหรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์หรือเป็นวิถีชีวิตของบุคคล ที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่นกลุ่มคนสามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนาทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา การยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตัว การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุด และช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่นเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย อีกทั้ง สัมมา รัตนชัย (2556, น. 15) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งโดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อนำไปเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำจึงเป็นความสามารถของผู้นำในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างกระตือรือร้น และเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปเพื่อเป้าหมาย ซึ่งภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพล

ในการจูงใจและปฏิสัมพันธ์ให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจและมุ่งมั่นในอุดมการณ์ขององค์กร เพื่อให้
องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึง
กันยา สรรพกิจโกศล (2558, น. 17) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะ ความสามารถ พฤติกรรม
หรือกระบวนการของบุคคลในการมีอิทธิพลหรือจูงใจกลุ่มบุคคลให้เกิดความร่วมมือสามารถ
ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายร่วมกันได้ และพรทิพย์ ไตรภักตร์ (2558) ได้ให้
ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ความสามารถของบุคคลในการหลอมความแตกต่างทางด้าน
ความคิดความสนใจด้านความต้องการหรือพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กรให้หันไป
ในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ ไม่มีความขัดแย้งในองค์กรอีกต่อไป ในขณะที่ขณะหนึ่งหรือ
เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งและสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด
ไว้ รวมทั้งการมีอิทธิพลในการผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็ม
ประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์กรและขณะเดียวกัน โรนาท จาฮาน (Jahan, 2007,
p. 2) ได้กล่าวถึง ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์การอยู่ร่วมกันใน
สังคม ซึ่งผู้นำพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยดำรง
ความสัมพันธ์ความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม

จากแนวคิดนักวิชาการดังกล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง สภาพหรือลักษณะที่
แสดงออกของผู้นำ ซึ่งเป็นผลรวมของบุคลิกภาพ เช่น ลักษณะทางกาย ทางอารมณ์ ทางสังคมและ
มนุษยสัมพันธ์ การแสดงพฤติกรรมความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น มีอิทธิพลในตัวของผู้นำ
ที่นำมาใช้เข้ากับสถานการณ์โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามใน
สถานการณ์ที่ผู้นำต้องการซึ่งจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายตาม
ที่กำหนดไว้ของกลุ่มหรือองค์กรได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพด้วยศักยภาพของบุคคล
สมาชิกกลุ่มที่มีอยู่

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ ซึ่งความหมายของคำเป็นเรื่อง
เกี่ยวกับตัวผู้นำโดยตรง ภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้นำที่ไม่มี
ความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของผู้ตามและทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ
ในทางกลับกันผู้นำที่มีความสามารถอาจเปลี่ยนลักษณะของผู้ตามและช่วยให้องค์กรประสบ
ความสำเร็จได้ เนื่องจากการศึกษาภาวะผู้นำที่ผ่านมาพบว่า แนวคิดภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ยังมี
ข้อจำกัดต่อการนำไปประยุกต์ใช้ โดยเฉพาะในสถานการณ์หรือบริบทของสังคมที่มีการ
เปลี่ยนแปลงและมีการแข่งขันตลอดเวลา วิธีการที่จะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้นำ
ต้องเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพซึ่งเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่

ของผู้นำที่มุ่งไปเพื่อความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีการกระจายอำนาจ มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้ตามให้มีศักยภาพสูงขึ้นและกลายเป็นผู้นำ มีคุณธรรม สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความเหมาะสมในสถานการณ์ปัจจุบัน ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นทฤษฎีที่มีความเหมาะสมในยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นแนวคิดทฤษฎีใหม่ที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับกันมาก ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีการกระจายอำนาจ หรือเสริมสร้างพลังใจ เป็นผู้มีคุณธรรม และการกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จึงเป็นที่สนใจของนักวิชาการทางการบริหารทั้งในวงการการศึกษา สถาบันการศึกษา วงการธุรกิจ รัฐบาล โรงพยาบาล หน่วยงานที่ไม่หวังผลกำไร และหน่วยงานอื่น ๆ และจากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ควรมีการพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการ มีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความหมายโดยมีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยที่พบโดยทั่วไป เช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำการปฏิรูป และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการศึกษาค้นคว้าทบทวนเอกสารและวรรณกรรมพบว่า มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้ เบิร์นส์ (Burns, 1978, p. 4); ทอมมี (Tomey, 1993, p. 18); วูล์ฟ โบลแลนด์ และอังเกอร์แมน (Wolf, Boland and Aukerman, 1994, p. 142); มาร์ควิส และฮัสตัน (Marquis and Huston, 2000, p. 75) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับแรงใจและศีลธรรมซึ่งกันให้สูงขึ้น ร่วมสร้างกระบวนทัศน์ใหม่ของผู้นำที่อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยผู้นำจะมองในมุมที่กว้างกว่าในความซับซ้อนของวัฒนธรรมองค์การ มีปฏิสัมพันธ์ที่อยู่บนพื้นฐานของอยู่บนพื้นฐานของการไว้วางใจซึ่งกันและกัน และส่งผลด้านบวกต่อผู้นำและผู้ตาม ก่อให้เกิดอุดมการณ์ร่วมกัน มีความครอบคลุมและมีเป้าหมายร่วมกัน โดยที่เป้าหมายของผู้นำและผู้ตามเป็นเป้าหมายเดียวกัน มีความมั่นคงและสอดคล้องกับเป้าหมายของกลุ่ม

เช่นเดียวกับรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, น. 71-72) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่กระตุ้นบุคคลให้ทำงานโดยให้ทำภารกิจที่มากขึ้น มีอุดมการณ์ที่สูงขึ้น มีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะบรรลุภารกิจที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ผู้นำจะเป็นบุคคลผู้ซึ่งมีความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตามและจะจุดประกายให้ผู้ตามคล้อยตามให้บรรลุถึงความสนใจเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร นอกจากนี้ชเวนพิศ เลียงประไพพันธ์ (2553, น. 58) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการเปลี่ยนแปลง

ความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง โดยผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ทุ่มเทเลียสและอูทิสคนให้กับังงาน ในขณะที่กาญจนา ชุมศรี (2553, น. 13) ความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าวให้ผู้อื่นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นผู้ที่คอยกระตุ้นให้ดำเนินความเจริญ สร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับรัตติกรณ์ จงวิศาล (2556, น. 247) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร มีการสร้างความผูกพันต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้สามารถกลายเป็นผู้นำและร่วมในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยย่อยและขององค์กร นอกเหนือจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความคาดหวัง มีการพัฒนาความสามารถของผู้ตามไปเพื่อระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจของกลุ่มและองค์กร มีการจูงใจผู้ตามให้มองเห็นกว่าความสนใจประโยชน์ส่วนตนไปเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม องค์กร และสังคม

จากการศึกษาทบทวนทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่านักวิชาการต่าง ๆ หลายท่านได้ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง กระบวนการที่บุคคลมีระดับพฤติกรรมที่ผู้นำที่มีความสามารถแสดงให้เห็นในการจัดการการทำงานหรือการบริหารงานที่นำไปเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ด้วยการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในความคิด วิสัยทัศน์ และวัฒนธรรมขององค์กร เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและผู้ร่วมงาน โดยมีอิทธิพลในเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง ตระหนักรู้ในการกิจและกิจกรรมที่สำคัญของกลุ่มพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้มีศักยภาพระดับที่สูงขึ้น

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบิร์นส์ (Burns)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเบิร์นส์ (Burns) ได้มีนักวิชาการให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำดังกล่าว อาทิ เบิร์นส์ (Burns, 1978, p. 350 อ้างถึงใน ภัทธนิษฐ์ วงศ์บุญฤทธิ์, 2557 , น. 35-36); เบิร์นส์ (Burns, 2003, pp. 264-266 อ้างถึงใน ช่วย นาคบรรพ์ (2558 , น. 37-38) ซึ่งได้กล่าวถึงทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยมองว่าผู้นำเป็นผู้มีอำนาจชนิดหนึ่งที่มีความสัมพันธ์ การรวมตัวกันอย่างมีความมุ่งหมาย แต่ผู้นำแตกต่างจากผู้มีอำนาจ ผู้มีอำนาจคำนึงถึงแต่แรงจูงใจของตน ส่วนผู้นำ จะค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม และยกระดับแรงจูงใจของผู้ตามให้

สูงขึ้นโดยค่อย ๆ กระตุ้นแรงจูงใจของผู้ตามอย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้จำแนกออกเป็น 3 ลักษณะ คือ ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และผู้นำเชิงศีลธรรม (Moral Leadership) โดยที่ 1) ผู้นำการแลกเปลี่ยนเป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตาม โดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน โดยผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน เป้าหมายของผู้นำและผู้ตามจึงไม่เป็นเป้าหมายเดียวกันขาดการกำหนดค่านิยมและไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือว่าทั้งผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับแรกของทฤษฎีระดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำเชิงศีลธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามทฤษฎีระดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงศีลธรรมเป็นค่านิยมสุดท้าย เช่น ลิทธิมนุษยชน อิสรภาพความยุติธรรม ความเสมอภาค 3) ผู้นำเชิงศีลธรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกลายเป็นผู้นำเชิงศีลธรรมอย่างแท้จริงก็ต่อเมื่อเขาได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงศีลธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพและการปฏิบัติแบบเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามรู้สึกเกิดความต้องการอย่างแรงกล้า และเป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิมตามระดับความต้องการของมาสโลว์ซึ่งผู้นำทั้ง 3 ลักษณะนี้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเกิดผลประโยชน์เอื้ออำนวยซึ่งกันและกัน เพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงานให้ประสบผลสำเร็จซึ่งตรงกันข้ามกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยที่ผู้นำและผู้ตามมีสัมพันธ์กันจนเกิดการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำเชิงศีลธรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ บาส (Bass)

จากแนวทางการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass) มีนักวิชาการหลากหลายท่านได้ให้ทัศนะต่าง ๆ อาทิ บาส (1985, pp. 53-54 อ้างถึงใน ภทรนิษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ์, 2557, น. 36) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างผู้นำแบบบารมี และผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจมาอธิบายในทัศนะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง บาส นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามทำได้มากกว่าที่คิดไว้ตั้งแต่ต้น เมื่อทำการเปลี่ยนแปลงผู้นำจะจูงใจผู้ตามโดย 1) ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการให้สำนึก

ถึงความสำคัญและคุณค่าของจุดมุ่งหมาย วิธีการบรรลุตามจุดมุ่งหมาย 2) ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงประโยชน์ส่วนตนแต่จะอุทิศตนเพื่อทีมงานและองค์กร 3) ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามทฤษฎีระดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในช่วงแรก

บาสเชื่อว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นมากกว่าคำว่า ผู้นำแบบบารมี ซึ่งการที่ผู้นำมีบารมีนั้นมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีองค์ประกอบที่สำคัญอีก 3 ส่วนที่ผู้นำแบบบารมีไม่มี คือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจกับปัญหาได้จึงจนสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเอง การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล คอยเป็นที่ปรึกษา คอยให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเองได้ และความสนใจหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการลอกเลียนแบบและผูกพันต่อผู้นำ ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบ รวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิดซึ่ง บาสได้ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่า โดยแนวคิดของเบิร์นส์ ไม่ใช่เพียงแค่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่ บาสจะรวมการทำให้งานมีความชัดเจนมากขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และบาสยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน ซึ่งบาส ยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันหรือเวลาที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ในช่วงเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส ยังได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่งมีลักษณะถึงความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการ หรือการแลกเปลี่ยน ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำ ผู้ร่วมงาน และผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำพูดคุยกันว่ามีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตาม และผู้ร่วมงานจะได้รับถ้าพวกเขาทำในสิ่งที่ต้องการสำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยน หรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่ผลงานที่สูงขึ้นโดยการปฏิบัติใน

องค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่าที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ บาส และอวอลิโอ (Bass and Avolio)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ บาส และอวอลิโอ (Bass and Avolio) มีนักวิชาการหลากหลายท่านได้ให้ทัศนะต่าง ๆ บาส และอวอลิโอ (Bass and Avolio, 1994, pp. 13-20 อ้างถึงใน กัทธนีษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ์, 2557, น. 37-38); บาส และอวอลิโอ (Bass and Avolio, 1994, pp. 112-122 อ้างถึงใน ชวษ นาควรรพ์, 2558, น. 45-47) โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกภาคส่วนในองค์กรและในสังคมกับผู้นำทุกระดับในงานวิจัยบาสแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ) ที่สร้างและพัฒนาขึ้นโดย บาส และอวอลิโอ เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์กร ต่อมาในปี ค.ศ. 1991 บาสและอวอลิโอได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยได้นำเสนอภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ ซึ่งเป็นการแสดงถึงระดับของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่างกัน โดยใช้ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เคยนำเสนอในปี ค.ศ. 1985 ตัวแบบนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ ซึ่งเป็นการแสดงถึงระดับของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่างกัน โดยเริ่มจากภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-Faire Leadership: LF) เป็นผู้นำที่นับได้ว่ามีประสิทธิผลต่ำที่สุดหรือไร้ประสิทธิผลหรือเป็นบุคคลที่ขาดภาวะผู้นำ (Non-Leadership) และในขั้นที่สูงขึ้นของผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้นำจะมีบทบาทมากขึ้นตามลำดับ จากผู้นำที่มีการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception: MBE-P) มาสู่การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception: MBE-A) เมื่อผู้นำเป็นฝ่ายที่รุกมากขึ้นในเรื่องการตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตามโดยที่ผลงานที่ได้ตามข้อตกลงระหว่างกัน ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ตามซึ่งอาจจะเป็นการเลื่อนขั้นตำแหน่งโบนัสเป็นต้น เรียกว่า การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) ระดับขั้นทั้ง 3 ขั้นนี้เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ส่วนระดับที่ผู้นำจะมีประสิทธิผลมากที่สุด ก็คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือเรียกว่า “4I’s” (four I’s) คือ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลซึ่งองค์ประกอบที่เพิ่มขึ้น คือ การสร้างแรงบันดาลใจ

องค์ประกอบและลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาค้นคว้าพบว่ามีผู้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้มากมายนำเสนอได้ดังนี้ บาส (Bass, 1985 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, น. 370) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence or Charisma) คือการที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ ผู้ตามทำให้ผู้ตามเลื่อมใสศรัทธา เคารพนับถือ ไว้วางใจ และเชื่อมั่นว่าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ดีงาม เป็นผู้มีคุณธรรม ยินดีปฏิบัติตามผู้นำ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือ การที่ผู้นำจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้เห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน กระตุ้นการทำงานเป็นทีม มีความกระตือรือร้น และมีความคิดในด้านบวก ผู้นำจะสร้างและสื่อสารสิ่งที่ผู้นำมุ่งหวังอย่างชัดเจนแสดงถึงความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วม 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) คือการที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างของแต่ละบุคคล ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทาง เอาใจเขามาใส่ใจเรา มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพผู้ตาม นอกจากนี้ของ พอดซากอฟฟ์ และคนอื่น ๆ (Podsakoff, et.al., 1990, p. 112) ได้สรุปพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า อย่างน้อยต้องมีพฤติกรรม 6 ประการ ดังนี้ 1) บ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ (Identifying and Articulating a Vision) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งหมายในการระบุโอกาสใหม่ ๆ ขององค์กร พร้อมกับพัฒนาสร้างความชัดเจนและสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ตามให้ผูกพันต่อวิสัยทัศน์ในอนาคตของตน 2) แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม (Providing an Appropriate Model) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำในการแสดงแบบอย่างของการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้อื่นเอาเยี่ยงอย่างปฏิบัติตามโดยให้สอดคล้องกับค่านิยมและหลักการของผู้นำ 3) กระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายรวมของกลุ่ม (Fostering the Acceptance of Group Goals) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันขึ้นในหมู่สมาชิกกลุ่ม เพื่อร่วมกันทำงานจนบรรลุเป้าหมายร่วมกัน 4) กำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง (High Performance Expectations) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการคาดหวังความเป็นเลิศของผลงานในแง่คุณภาพหรือผลงานสูงของผู้ตาม 5) ให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล (Providing Individualized Support) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นว่าให้การนับถือต่อผู้ตาม โดยมีความเอื้ออาทรต่อความรู้สึกและความต้องการของผู้ตามแต่ละคน 6) กระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างความท้าทายและกระตุ้นผู้ตามให้มองปัญหาและงานเดิม ด้วยมุมมองและวิธีการใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม โดยใช้ความคิดพิจารณาเชิงวิเคราะห์ให้ผู้ตามเปลี่ยนกระบวนการทัศนคติใหม่ที่เหมาะสม

ในขณะที่ยุกัล (Yukl, 2013, pp. 59-63) ซึ่งกล่าวสรุปคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้ 1) สร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความหมาย และน่าสนใจ ทำให้ผู้อื่นเกิดความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ 2) มีความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องทำให้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ซึ่งเป็นวิธีการในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติมีความเชื่อมโยงต่อเนื่องและสอดคล้องกัน โดยกลยุทธ์ต้องชัดเจนต่อการปฏิบัติและสอดคล้องกับค่านิยมร่วมของสมาชิกในองค์กร กลยุทธ์ที่จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมายนั้นจะต้องมีความน่าสนใจและดึงดูดผู้ตามและสามารถที่จะทำให้ผู้ตามมองเห็นความสำเร็จได้ชัดเจน 3) มีความมั่นใจและมองโลกในแง่ดี ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมและการกระทำต่าง ๆ ของตนอย่างมั่นใจ โดยเฉพาะในการเผชิญกับภาวะวิกฤต เช่น การพูดให้เห็นถึงความสำเร็จของงานที่ทำมา พูดถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในด้านบวกและพูดอย่างสร้างสรรค์ 4) มีความเชื่อมั่นในตัวผู้ตาม ผู้นำต้องแสดงออกถึงการให้กำลังใจผู้ตามเพื่อให้เกิดความมั่นใจในตนเอง และให้การยอมรับตนเองของ ผู้ตามว่าสามารถที่จะทำงานที่ยากให้ประสบความสำเร็จได้ 5) ใช้ระยะเวลาสั้นในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จให้เกิดขึ้นเพื่อเพิ่มความมั่นใจในการทำงานให้มากขึ้น และเกิดความท้าทายอยากได้รับความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่กว่าเดิม 6) มีความยินดีต่อความสำเร็จ ผู้นำควรใช้กิจกรรมเสริมบางอย่างเพิ่มเติมความสำเร็จในการปฏิบัติที่ลุล่วงไป เป็นการช่วยสร้างความผูกพันและเสริมความเข้มแข็งของการเป็นการทำงานในองค์กร 7) ใช้การแสดงออกในเชิงสัญลักษณ์เพื่อเน้นค่านิยมที่สำคัญ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรกระทำหรือแสดงออกในเชิงสัญลักษณ์ที่แสดงถึงความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ เช่น การตัดสินใจที่เป็นการเสี่ยงต่อสถานภาพ และผลประโยชน์ที่ทำให้มองเห็นถึงการเสียสละของผู้นำ และก่อให้เกิด ความประทับใจแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามยึดมั่นในวิสัยทัศน์ตามตัวของผู้นำ 8) การเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำ ผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้ผู้ตามได้เห็นและปฏิบัติตามด้วยความสม่ำเสมอและให้เป็นไปตามธรรมชาติ ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใสศรัทธาในตัวของผู้นำ 9) มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่ผู้ตามเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เป็นการกระจายการตัดสินใจให้ผู้ตามหรือทีมงานในการเลือกหาวิธีการทำงานด้วยตนเองหรือเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการทำงานเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย โดยผู้นำเป็นเพียงผู้ให้การสนับสนุนและให้คำแนะนำปรึกษาผู้ตามในการแก้ปัญหา

ส่วน เลทวูด และคนอื่น ๆ (Leithwood et.al, 2003); เลทวูด และแจนซี (Leithwood and Janzi, 2000, pp. 512-534 อ้างถึงใน ภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ์ (2557 , น. 35-36) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 6 ประการ คือ 1) มีวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน 2) การยอมรับเกื้อกูลในเป้าหมายของกลุ่ม 3) การให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล

4) การกระตุ้นทางปัญญา 5) เป็นแบบอย่างที่เหมาะสม 6) คาดหวังของการทำงานของผู้ปฏิบัติในระดับที่สูง รวมทั้ง วอร์ด (Ward, 2002 อ้างถึงใน วาทิต มีสนุ่น, 2556 , น. 67) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมเป็น 8 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างความรู้ให้เกิดในตน (Self-Knowledge) คือ การที่บุคคลมีความรู้ความเข้าใจในตัวตนของตนเอง ความเชื่อส่วนตน เจตคติ จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองสามารถให้ผู้นำสร้างความแข็งแกร่งในตนเอง 2) ความรู้สึกต่อคุณค่าและคุณธรรม (Authenticity) คือ การที่ผู้นำได้แสดงให้เห็นว่า เข้าใจต่อความรู้สึกของบุคคลอื่นอย่างลึกซึ้ง ซึ่งจะทำให้ผู้นำสามารถสร้างและพัฒนาสัมพันธภาพของความไว้วางใจ ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญของความสำเร็จของงาน 3) ความเชี่ยวชาญ (Expertise) คือ การมีความรู้ มีทักษะและมีความสามารถทางเทคนิคที่เป็นความต้องการขององค์กร 4) วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ลักษณะของการมองไปข้างหน้าไกล ๆ อย่างสร้างสรรค์หรือมองเห็นความคาดหวังในอนาคตที่สามารถเป็นไปได้จริงได้ภายในระยะเวลาหนึ่ง 5) ความยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นความสามารถที่จะทำให้ตนเองอยู่ในสภาวะสมดุล แม้ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน มีความสับสนและซับซ้อนของสถานการณ์ 6) ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน (Shared Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดความมีอำนาจทัดเทียมกันในกลุ่ม 7) บารมี (Charisma) เป็นลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถดึงดูดให้เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้อื่น ทำให้ผู้นำได้เข้าไปช่วยเหลือผู้อื่นได้ และได้รับความนับถือ ศรัทธาจากกลุ่ม 8) ความสามารถในการจุดประกายความสนใจและกระตุ้นผู้อื่น (Inspire and Motivate Others) เป็นความสามารถในการกระตุ้น สร้างความรู้ความเข้าใจให้ผู้อื่นให้ทำงานให้เกิดผลผลิต สร้างความมั่นใจให้กลุ่ม

สำหรับ ซัชกิน และซัชกิน (Sashkin and Sashkin, 2003, pp. 51-65) กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการให้พลังใจในงานแก่ผู้ตามที่จะช่วยผลักดันให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กรได้สำเร็จมี 3 ประการ คือ 1) มีวิสัยทัศน์ความมั่นใจในตนเอง และมีแนวคิดที่จะให้พลังใจในงานแก่ผู้ตาม 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีพฤติกรรมสำคัญ 4 ประการ คือ มีทักษะในการสื่อสารวิสัยทัศน์ของตนให้ผู้ตามยอมรับ ทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ ให้ความสำคัญและเอาใจใส่ต่อผู้ตามและกล้าที่จะยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น 3) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร ในขณะเดียวกัน ฟูลแลน (Fullan, 2006, pp. 212-213) ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ 1) สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) เป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจขึ้นและทำให้ผู้ตามเห็นตามวิสัยทัศน์ หรือมีการกำหนดเป้าหมาย และภารกิจร่วมกัน 2) มีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) เป็นผู้มีอิทธิพลและเป็นผู้ที่ดึงดูดใจผู้ตามให้เข้ามาร่วมกลุ่มในการทำงานและการสร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือสนับสนุน มีความสามารถในการสื่อสารโดยใช้คำพูดหวานลุ่มชกูงและทำ

ให้คนคล้อยตามได้ 3) การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) ผู้นำที่มีความสามารถในการพัฒนาความสามารถของผู้อื่น มีความเข้าใจเป้าหมาย จุดแข็งและจุดอ่อนของผู้อื่น สามารถให้ข้อมูลป้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์ 4) เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) เป็นผู้ที่สามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง เมื่อมีอุปสรรคจะมีวิธีการปฏิบัติที่จะเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว 5) การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำที่สามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้ดี กล้าเผชิญหน้ากับข้อขัดแย้ง และมีความสามารถในการหาข้อตกลงร่วมกันเมื่อเกิดความขัดแย้ง 6) สร้างสายใยแห่งความผูกพัน (Building Bonds) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักสร้างสายใยแห่งความผูกพัน เข้าใจในความแตกต่างของบุคคลมีความสามารถในการสร้างความเชื่อใจให้กับผู้ตาม รวมทั้งการสร้างความสามัคคีในองค์กร 7) สร้างการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือในการทำงาน (Teamwork and Collaboration) เป็นผู้ที่รู้จักการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน มีการสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในการทำงาน สร้างจิตวิญญาณในการทำงานเป็นกลุ่ม

รวมถึงสุชาดา รังสินนท์ (2550 , น. 19-21) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ 1) การท้าทายอำนาจ (Challenging the Power) ผู้นำต้องส่งเสริมผู้อื่นให้เกิดความคิดใหม่ แนวทางใหม่ในการทำงาน การแก้ปัญหา และวิธีการทำงานในองค์กร ส่งเสริม การทดลอง คิดค้น พร้อมทั้งเสี่ยงและเปลี่ยนแปลง 2) แรงจูงใจผู้วิสัยทัศน์ (Inspiring a Shared Vision) ผู้นำสร้างความฝัน วิสัยทัศน์ เกี่ยวกับอนาคต มีความปรารถนาที่จะเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ และจูงใจคนอื่นให้ค้นหาความฝัน ความหวังและสร้างวิสัยทัศน์ให้คนอื่นเห็น/และเดินตามด้วยวัตถุประสงค์ที่ไม่ซับซ้อน 3) สนับสนุนผู้ตามให้ปฏิบัติโดยผู้นำต้องตระหนักถึงความร่วมมือสร้างทีม ความสัมพันธ์ และการมอบอำนาจผู้ตาม 4) เป็นแบบอย่าง คือผู้นำต้องสนับสนุนส่งเสริมกระบวนการ การวางแผน การจัดการปัญหา และติดตามผลการแก้ปัญหา 5) ส่งเสริมให้กำลังใจ คือ ผู้นำต้องตระหนักว่าการจะบรรลุวิสัยทัศน์ เป็นเรื่องเหนื่อยอ่อนและสับสนวุ่นวาย จึงต้องรักษาขวัญกำลังใจ โดยการยอมรับ ยกย่อง ชมเชย ความสำเร็จของทุกคนโดยส่งสัญญาณถึงความเชื่อถือ ยอมรับและให้เกียรติ อย่างแท้จริง

นอกจากนี้แล้ว บาส และอวลิโอ (Bass and Avolio, 1990 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, น. 372-374) กล่าวถึงองค์ประกอบของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ 4 ประการ โดยที่ได้นำเสนอองค์ประกอบของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำแบบนี้จะให้ความใส่ใจต่อการทำงานของผู้ตามโดยจะพัฒนาผู้ตามให้องกามเต็มขีดศักยภาพไปพร้อมกัน ผู้นำที่มีลักษณะแบบเปลี่ยนสภาพนั้นมีระบบค่านิยมและอุดมการณ์ของคนที่เข้มแข็งซึ่งสามารถส่งผลต่อการเพิ่มแรงจูงใจของผู้ตามให้ปฏิบัติไปในแนวทางที่พึงปรารถนามากกว่า

เพื่อประโยชน์ส่วนตนเอง โดยได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 บารมีหรืออิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงออกและประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ ยกย่องเคารพนับถือศรัทธาไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติ ปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา

องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึง ความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจโดยมุ่งให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมกันเพื่อไปเพื่อเป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจึงจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้

องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาโดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการเผชิญกับสถานการณ์เดิมๆ ด้วยวิธีการแบบใหม่ ๆ มีการ จูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหามีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ

สอดคล้องกับงานวิจัยของ วัชรวิทย์ ยางกลาง (2557) ได้แสดงทัศนะภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญา ได้แก่ การมีเทคนิคการตั้งประเด็นคำถามเพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานร่วมพัฒนาโดยแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และให้ความสำคัญสนับสนุนแนวคิดของผู้ร่วมงานในการสร้างสรรค์กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาครูและนักเรียนในการพัฒนาทักษะและสร้างความร่วมมือมีวิธีการพัฒนาจุดประกายการทำงานและให้ผู้ร่วมงานเกิดความตื่นตัวในการสร้างเครือข่ายและกำหนดกิจกรรมที่ภายในกลุ่มเครือข่ายโดยส่งเสริมการคิด และการแก้ปัญหาเพื่อกระตุ้นทักษะทางปัญญาแก่ผู้ร่วมงานเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น

องค์ประกอบที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้ และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครูที่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำให้การช่วยเหลือผู้ตามได้พัฒนาระดับความต้องการของตน

เพื่อระดับสูงขึ้น เช่น เพื่อระดับการนับถือตนเอง (Self-Esteem) โดยผู้นำใช้วิธีการกระจายอำนาจ การตัดสินใจแก่ผู้ตาม เพื่อเพิ่มการเรียนรู้และความกล้ารวมทั้งความมั่นใจแก่ผู้ตาม

เช่นเดียวกับสุพานี สฤษฏ์วานิช (2552, น. 259) กล่าวว่า ลักษณะที่สำคัญของผู้นำประเภทนี้ คือ 1) มีอิทธิพลต่อความคิด ต่อผู้ตาม (Idealized Influence) เนื่องจากผู้นำจะมีบารมี คือ มีการดำรงไว้ซึ่งคุณธรรมและจริยธรรม มีความสำนึกในส่วนรวม น่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความคิดที่ชัดเจน สามารถกำหนดแนวทาง และทิศทางของตนเองที่จะก้าวไปได้ ผู้นำจึงเป็นแบบอย่างให้ผู้ตามชื่นชม เคารพนับถือ ไว้วางใจ และเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าผู้นำจึงสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดแก่ผู้ตามให้เชื่อตาม และปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการได้ 2) คำนึงถึงผู้ตามในระดับบุคคล (Individualize Consideration) โดยให้การสนับสนุนให้ความสำคัญกับผู้ตามในแต่ละคนให้เกียรติ ดูแลและปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเห็นความสำคัญ 3) กระตุ้นปัญญาของผู้ตาม (Intellectual Stimulation) คือ การที่ผู้นำกระตุ้นความพยายามของผู้ตาม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ การตระหนักในเรื่องราวปัญหา กระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมุติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบกระตุ้นให้คิดในมุมมองใหม่ ๆ 4) การสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ตามมีแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) โดยผู้นำจะทำให้ผู้ตามมองเห็นและผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การนำองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลงสามารถมองการไกลและสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้เร็วขึ้นดังนั้นผู้นำจะต้องสื่อสารความสำคัญของวิสัยทัศน์และสัญลักษณ์ของกิจการ ที่จะสร้างแรงกระตุ้นและแรงบันดาลใจตลอดจนการทุ่มเทให้เกิดขึ้น 5) เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ให้เกิดขึ้นกับองค์กรเป็นการผลักดันให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงไป เพื่อวิสัยทัศน์และเป้าหมาย โดยการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ นโยบายและเป้าหมายไปเพื่อการปฏิบัติ ทั้งการสื่อสารวิสัยทัศน์ จัดทำแผนงานต่าง ๆ และแผนปฏิบัติการตลอดจนผลักดันให้เกิดการทำงานเป็นทีม เพื่อทำให้การเกิดเปลี่ยนแปลงที่มีพลัง เช่น การพลิกฟื้นองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

ในขณะรัตติกาล จงวิศาล (2556 , น. 253–255) ได้มีความเห็นที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับองค์ประกอบของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและความพึงพอใจสูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ โดยผู้นำจะจูงใจให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการความสำคัญ คุณค่าของจุดมุ่งหมายและวิธีการที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายทำให้ผู้ตามอุทิศตน เพื่อทีมและองค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตนซึ่งจะทำให้ผู้ตามเคารพ เชื่อถือศรัทธา และจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ มี 4 องค์ประกอบ หรือที่เรียกว่า “4 Is” คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence : II) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตาม

เกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขาสิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอ ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี ความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเองประสิทธิภาพและความเคารพในตนเองผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

สอดคล้องกับงานวิจัยของวาทิต มีสนุ่น (2556) กล่าวถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านแรงบันดาลใจ คือมีการโน้มน้าว จูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์องค์กรมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายขององค์กรเชื่อมั่นและยอมรับในคุณค่าและความสำคัญขององค์กรเข้าใจผู้ร่วมงานและทำให้เห็นว่าทุกคนในองค์กรมีคุณค่าในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง ผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางใหม่แบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าการที่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไขแม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคนผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณีการกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญ

เช่นเดียวกับ วรณะปกรณีย์ สุดตะนะ (2556) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญา คือ ผู้นำต้องค้นหาแนวทางที่เป็นเหตุเป็นผลให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้ในการแก้ปัญหา ฝึกและเสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหาที่หลากหลายโดยใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหาให้พิจารณาประเด็น

ต่าง ๆ รอบด้านก่อนแก้ปัญหา สอนงานและถ่ายทอดความคิดใหม่ ๆ ในการทำงานกระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและเสนอแนวทางเพื่อแก้ปัญหการทำงานอย่างเป็นระบบ

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะเอาใจใส่ดูแลโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการแนะนำและการมอบหมายงาน มีการพัฒนาหรือสนับสนุนในการทำงานเพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของส่วนตนและส่วนรวม เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจ การตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่าในการพัฒนาผู้ตามเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

เช่นเดียวกับงานวิจัยของ อัมพร อานุภาพแสนยากร (2558) การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ พบว่า องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมี 3 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล คือ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถปฏิบัติต่อครูในฐานะเป็น โค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของครูแต่ละคน เปิดโอกาสให้มีการปรึกษาหารือ มีทักษะการเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดีช่วยชี้แนะและร่วมค้นหาทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหาที่แตกต่างของครู 2) การเน้นการปฏิบัติ อาทิเช่น กระตุ้นให้ครูได้ทดลองโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถให้โอกาสครูในการอาสาทำงาน เพื่อแสดงความสามารถและสร้างความภาคภูมิใจ ต่อผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น ส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อการหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน สร้างบรรยากาศติดต่อสื่อสาร อย่างเปิดเผยเพื่อให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และ 3) การเป็นพี่เลี้ยง ประกอบด้วย ส่งเสริมแหล่งเรียนรู้ทางวิชาการสำหรับครูได้นำไปใช้ในการปฏิบัติการสอนให้เวลาแก่ครูในการสอนงาน (Mentoring) เปิดโอกาสให้ครูแสดง ความสามารถจากการทำงานใหม่ที่มีความ รับผิดชอบสูงขึ้นและพัฒนาครูให้มีความสำเร็จในวิชาชีพของครูแต่ละคน

สอดคล้องงานวิจัยของ ชวญ นาคนรินทร์ (2558); พรทิพย์ ไตรภักตร์ (2558) มีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น 4 ด้าน คือ 1) ด้านภาวะผู้นำเชิงบริหารหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ซึ่งประกอบด้วย การมีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตน การประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่เคารพ ยกย่อง ศรัทธา มีระเบียบวินัย ไว้วางใจและผู้ได้บังคับบัญชาภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานด้วย การมีวิสัยทัศน์ และความมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นที่อาจแตกต่างจากความคิดของตนด้วยความเต็มใจ และสามารถสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายขององค์กรไปยังผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง การมี

คุณธรรมและจริยธรรม มีความยุติธรรมในการตัดสินใจ การแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน และการประเมินผล การเป็นแบบอย่างในด้านการครองตน ครองคน และครองงาน 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งการคิดเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและผลลัพธ์ที่ดีกว่าในอนาคต การให้ข้อมูลป้อนกลับทั้งเชิงบวก และเชิงลบแก่ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อปรับปรุง และพัฒนาผลการทำงาน ให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ และการอธิบายให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นถึงคุณค่าของงานที่ทำและประโยชน์ หรือผลสำเร็จที่จะได้รับจากงานที่ทำ สามารถสื่อสารถ่ายทอดนโยบายให้ผู้ได้บังคับบัญชารับรู้อย่างชัดเจน มีการเสริมแรงให้รางวัล และแรงจูงใจ มองโลกในแง่บวก คิดดี ทำดี มีความท้าทาย กล้าเปลี่ยนแปลง 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งประกอบด้วย การคิดแบบเชิงรุกการสร้าง ความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา และการสร้างเจตคติที่แสดงถึงความรู้สึกรักเป็นเจ้าของงานที่รับผิดชอบ และเป็นเจ้าขององค์กรที่ทำงาน กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้สร้างงาน ทำสิ่งใหม่ พัฒนาศักยภาพตนเองและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชา และส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชาให้ปรับเปลี่ยนแนวคิด กล้าแสดงความคิดเห็น 4) ด้านการตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคลซึ่งประกอบด้วย การให้ความเสมอภาคในการปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความแตกต่างด้านความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ และศักยภาพด้วยเหตุผลที่เที่ยงตรง การยอมรับ รับฟังความเห็นที่แตกต่างของผู้ได้บังคับบัญชาการรับรู้และเข้าถึงจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน

จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดหนึ่งที่มีมุมมองต่อภาวะผู้นำซึ่งเป็นการกล่าวถึงผู้นำที่จะต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ร่วมงานเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นทำงานให้บรรลุเป้าหมายดียิ่งขึ้น แนวคิดนี้จึงมีความจำเป็นที่ผู้นำจะต้องทำความเข้าใจและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการและแรงจูงใจของผู้ร่วมงาน อีกทั้งแสดงบทบาทที่เป็นตัวอย่างที่ดีจนเป็นที่ไว้วางใจ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีพฤติกรรมที่แสดงถึงการทำงานเป็นกระบวนการ ที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในการเปลี่ยนแปลงผู้ร่วมงานให้มีความพยายามพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปเพื่อระดับที่สูงขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ญดาภักดิ์ กัลปดี (2559) ได้ศึกษาวิจัย การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา พบว่า 1. องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา มีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ 16 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย องค์ประกอบ 1 วิสัยทัศน์มี 3 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบ 2 การกระตุ้นการใช้ปัญญา มี 3 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบ 3 ความคิดสร้างสรรค์ มี 4 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบ 4 การสร้างแรงบันดาลใจ มี 3 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบ 5 ความคิดยืดหยุ่นมี 3 ตัวบ่งชี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ 2. สภาพปัจจุบันการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของ

ครูประถมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้านและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 2 วิธี ประกอบด้วย 1) การสอนงาน และ 2) การเป็นที่เลี้ยง 3. โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษาที่พัฒนาขึ้นมีองค์ประกอบของโปรแกรม คือ 1) ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) รูปแบบและวิธีการพัฒนา 4) โครงสร้างของโปรแกรม 5) เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วย 5 โมดูล (Module) ได้แก่ โมดูล 1 วิทยทัศน์ โมดูล 2 การกระตุ้นปัญญา โมดูล 3 ความคิดสร้างสรรค์ โมดูล 4 การสร้างแรงบันดาลใจ โมดูล 5 ความคิดยืดหยุ่น ระยะเวลาการพัฒนา 150 ชั่วโมง วิธีการพัฒนา ใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลายเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ และทักษะการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและยั่งยืน เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามาสามารถนำไปเป็นหลักการในการพัฒนาตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง 4. ผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษาจากการนำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ 4.1 ผลการทดสอบความรู้การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประศึกษามีคะแนนก่อนพัฒนาได้คะแนนเฉลี่ย 12.82 จากคะแนนเต็ม 30 คะแนนคิดเป็นร้อยละ 42.74 และมีคะแนนหลังการพัฒนาได้คะแนนเฉลี่ย 23 จากคะแนนเต็ม 30 คิดเป็นร้อยละ 76.66 แสดงว่าครูประศึกษามีคะแนนหลังการพัฒนากว่าก่อนการพัฒนา และผ่านเกณฑ์ร้อยละ 60 ทุกคน 4.2 ผลการประเมินโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา ก่อนพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง หลังพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อเปรียบเทียบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประศึกษาลังพัฒนาและระยะติดตามผล พบว่าการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา ระยะติดตามผลสูงกว่าการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประศึกษาลังพัฒนา 4.3 ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาคือ โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษาโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก

ยุวดี แก้วสอน (2558) ได้วิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมอยู่ในระดับสูง (2) คุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับดีมาก (3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษากับคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก (4) การพยากรณ์

ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สุนทรภรณ์ แก้วนก (2557) ได้วิจัยเรื่องการสร้างชุดพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า (1) ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยความต้องการ เรียงลำดับดังนี้ คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการใส่ใจรายบุคคล ด้านการสร้างอุดมการณ์ และด้านการเสริมส่งเขาปัญญาโดยคะแนนความต้องการสูงสุด ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ คือ การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และด้านการใส่ใจรายบุคคล คือ การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ ส่วนวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย การประชุมเชิงปฏิบัติการ การระดมสมอง การบรรยาย และการมอบงานเพื่อการปฏิบัติ (2) ผลการสร้างชุดพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ 1) หลักสูตร 2) คู่มือการใช้ชุดพัฒนา 3) แผนการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 4) การประเมินผล และผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ก่อนนำชุดพัฒนาภาวะผู้นำไปทดลองใช้ พบว่า ทั้งโดยภาพรวม และ โครงสร้างของชุดพัฒนามีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก (3) ผลการทดลองใช้ชุดพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร พบว่า ประสิทธิภาพของชุดพัฒนาสูงกว่าเกณฑ์ 80/80 ที่กำหนดไว้ คือ มีประสิทธิภาพเท่ากับ 96.50/95.40 โดยมีความก้าวหน้าของการพัฒนาการสูงขึ้นทุกด้าน และมีความเหมาะสมหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อน การพัฒนา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .01 และผู้เข้ารับการพัฒนามีความพึงพอใจต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะด้านวิธีการพัฒนา (4) ผลการนำเสนอผลการทดลองใช้ชุดพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา พบว่า ภาพรวมของชุดพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

วริศรา ขางกลาง (2557) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเป็นประชาคมอาเซียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นแกนนำในโครงการ “ASEAN Learning School” มุ่งเน้นการพัฒนาสถานศึกษาเพื่ออาเซียนให้เกิดประสบผลสำเร็จ โดยอาศัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมากที่สุดโดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้

ผู้ปฏิบัติงานได้ปรึกษาหารือเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรอาเซียน และผู้บริหารสถานศึกษาทุกคน ต้องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเป็นประชาคมอาเซียนอย่างเร่งด่วน

พิทูล อภัยโส (2557) ได้วิจัยเรื่อง โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งเพื่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งเพื่อองค์การแห่งการเรียนรู้มี 10 องค์ประกอบคือ การกำหนดวิสัยทัศน์ ที่ชัดเจน การสร้างแรงบันดาลใจ การแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การกระตุ้นปัญญา การมีทักษะในการทำงาน บรรยากาศและวัฒนธรรม โครงสร้างที่เหมาะสม การปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน และการบริหารและการจัดการ

วาทิต มีสนุ่น (2556) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า (1) การรับรู้ของผู้อำนวยการ โรงเรียน ครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้นำชุมชนที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (2) ประสิทธิภาพของ การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก พบว่าประกอบด้วยองค์ประกอบหลักด้านการบริหาร จัดการ หลักสูตรและการเรียนการสอน การใช้ทรัพยากรการศึกษา คุณภาพผู้เรียนและการ สนองตอบความต้องการของชุมชน ซึ่งความคิดเห็นของผู้อำนวยการ โรงเรียน ครู คณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้นำชุมชนที่ต้องการให้เกิดประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาด เล็กมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (3) องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล การ กระตุ้นทางปัญญาและการเป็นผู้นำทางวิชาการ (4) ร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มี ประสิทธิภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ซึ่งถูกพัฒนาขึ้น โดยวิธีระบบ กำหนดให้ องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์ บุคคล การกระตุ้นทางปัญญาและการเป็นผู้นำทางวิชาการ ประสิทธิภาพของการบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ซึ่งเป็นกระบวนการ ประกอบด้วย การบริหารจัดการ หลักสูตรและการเรียน การสอนและการใช้ทรัพยากรการศึกษา และผลผลิต คือ คุณภาพผู้เรียนและการสนอง ตอบความ ต้องการของชุมชน ผลการตรวจสอบความสมบูรณ์ของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 19 ท่าน พบว่า องค์ประกอบสมบูรณ์และโครงสร้างถูกต้อง ชัดเจน (5) ประเมินรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก พบว่า จากการจัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 26 ท่าน มีความเห็นตรงกันว่า รูปแบบมีความถูกต้องเหมาะสม มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ มีประสิทธิผลและมีประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วรรณปกรณ์ สุตตะนา (2556) ได้วิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น คือ ด้านการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการจัดการศึกษาในแต่ละด้านมีดังนี้ 1) ด้านการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์คือ การสร้างวิสัยทัศน์ การตัดสินใจ หลักธรรมของผู้นำ ความฉลาดทางอารมณ์ บุคลิกภาพทางกายภาพและกำหนดภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจคือ การสร้างแรงบันดาลใจ เจตคติต่อการทำงาน ค่านิยม 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา คือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความคิดแก้ปัญหา ความคิดเชิงยุทธศาสตร์ เสริมสร้างกระตุ้นทางปัญญา หลักการแนะนำและให้คำปรึกษา 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลคือ ความแตกต่างระหว่างบุคคล การติดต่อสื่อสาร การจัดการแบบมีส่วนร่วม การประสานงานและความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน หน้าที่ของผู้นำที่ดี เสริมสร้างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

บุญเรือน โดปัญญา (2555) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาละโวทัย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาละโวทัย เขต 2 โดยรวมแตกต่างกัน (2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาละโวทัย เขต 2 จำแนกตามเพศ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ครูโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดเล็ก กมลวรรณ เกษะนันท์ (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายภคินีเซนต์ปอลเดอชาร์ตในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ

ผู้บริหารระดับกลาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านการกระตุ้นทางปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และด้านการสร้างแรงบันดาลใจของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด หากความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 0.16 เมื่อพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน พบว่า โดยภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามจิตตารมณ์การศึกษาของคณะ ทั้ง 4 เรื่อง เป็นจุดอ่อน มีค่าความต้องการจำเป็นตามลำดับ ดังนี้ 1) ปรัชญาการศึกษา 2) นโยบายทางการศึกษา 3) วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา และ 4) สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวังและเมื่อพิจารณา โอกาส ภาวะคุกคาม พบว่า โดยภาพรวม การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ มีค่าเฉลี่ยเท่ากันทั้ง 4 ด้านคือ 0.15 กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก คือ 1) กลยุทธ์กระตุ้นทางปัญญา 2) กลยุทธ์เพิ่มคุณค่าในตนเอง 3) กลยุทธ์สร้างแรงบันดาลใจ และ 4) กลยุทธ์พัฒนาผู้นำที่มีอุดมการณ์ และมี 16 กลยุทธ์รอง 32 วิธีดำเนินการ

ชีวิน อ่อนลออ (2553) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน ในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ องค์ประกอบหลักด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงเอกัตถะบุคคล ด้านการกระตุ้นปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งทั้ง 4 องค์ประกอบหลักจะต้องปฏิบัติตามตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 13 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน 66 ตัวบ่งชี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 15 ตัวบ่งชี้ ด้านการคำนึงถึงเอกัตถะบุคคล 13 ตัวบ่งชี้ ด้านการกระตุ้นปัญญา 19 ตัวบ่งชี้ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 19 ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชีรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่เป็นองค์ประกอบหลักรวม 4 องค์ประกอบ เรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านการกระตุ้นปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงเอกัตถะบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย โดยใช้ค่าไค-สแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อัมพร อานุภาพแสนยากร (2558) ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้นมีจำนวนทั้งสิ้น 60 ตัวบ่งชี้ จำแนกได้ทั้งหมด 4 องค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มี 15 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 2 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญามี 17 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมี 16 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบที่ 4 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มี 12 ตัวบ่งชี้

จากแนวคิดทฤษฎีและการทบทวนเอกสารเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว รวมถึงผู้วิจัยยังได้ค้นคว้างานวิจัยทั้งในและต่างประเทศซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นบทบาทหรือพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติงานในหน้าที่ การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา เมื่อสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการมีส่วนร่วม การช่วยเหลือ สนับสนุน เป็นผู้ฝึกสอน ให้คำแนะนำและร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ สร้างแรงบันดาลใจในการจัดการเรียนการสอนให้กับครู และบุคลากรทางการศึกษาส่งเสริมและคาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งได้รับการยืนยันสนับสนุนจากผลการวิจัยจำนวนมาก ว่าเป็นภาวะผู้นำที่สามารถบรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้น ทำให้ผู้ตามมีความพึงพอใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์กร รวมถึงสถาบันการศึกษา โดยผู้วิจัยได้รวบรวมผลการศึกษางานวิจัยของนักวิชาการหลากหลายท่าน เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

[illegible]

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

องค์ประกอบของสมรรถนะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	แหล่งข้อมูล														
	Podsakoff, et al:1990	Bass and Avolio: 1990	Yulk :1998	Leithwood and Janzi, 2000	Ward:2002	Sashkin and Sashkin:2003	Fullan :2006	สุพานิสดุญภาวินิจ:2552	พรทิพย์ ไตรภักตร์:2558	รัตติกรณ์ จงวิศาล:2556	วรรณปกรณ์ สุตตะนา:2556	พิบูล อภัยโต:2557	ช่วย นาคบรรพธ์:2558	อัมพร อาณาภาพแสนยากร:2558	รวม
ความยืดหยุ่น					✓										1
ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน					✓										1
เป็นผู้ในการเปลี่ยนแปลง						✓									1
มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมขององค์กร						✓	✓								2
เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง							✓								1
การบริหารจัดการความขัดแย้ง							✓								2
โครงสร้างที่เหมาะสม												✓			1
แสดงพฤติกรรมแบบอย่างที่เหมาะสม			✓									✓			
การปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน												✓			
บรรยากาศและวัฒนธรรม												✓			
การบริหารและการจัดการ												✓			1

ที่มา: พอดซาคอฟฟ์ และคนอื่น ๆ (Podsakoff et al, 1990); บาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550); ยุกต์ (Yukl, 2013); สุพานิ สฤณภูวนิช (2552); วอด (Ward, 2002) อ้างถึงใน วาทีต มีสนุ่น, 2556); ซัชกิน และซัชกิน (Sashkin & Sashkin, 2003); รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556); วรรณปกรณ์ สุตตะนา (2556); เลทวูด และแจนซี (Leithwood and Janzi, 2000 อ้างถึงใน ภัทธินิชฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ์, 2557); พิบูล อภัยโส (2557); อัมพร อาณาภาพแสนยากร (2558); ช่วย นาคบรรพ์ (2558); พรทิพย์ ไตรภักตร์ (2558)

จากตาราง 2.1 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์หลักการแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะผู้นำดังกล่าว กำหนดเป็นเกณฑ์การเลือกองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมในทฤษฎี และการเปรียบเทียบของนักวิชาการเป็นองค์ประกอบต่าง ๆ ได้ 5 ด้าน เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ คือ

การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence)

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

การบ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ (Identifying and Articulating a Vision)

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของลักษณะพฤติกรรมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ มีนักวิชาการหลายท่านที่ให้ความสนใจและปฏิบัติกิจกรรมเพื่อให้หน่วยงาน องค์การต่าง ๆ ประสบความสำเร็จในการบริหารงานให้มีความเจริญก้าวหน้าทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงในการวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะผู้นำเมื่อนำมาสังเคราะห์เพื่อให้เหมาะสมกับงานและพฤติกรรมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้องค์ประกอบสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 ด้าน ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ผู้นำที่ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน มีศีลธรรมและจรรยาบรรณ เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เป็นผู้มองการณ์ไกล สามารถพัฒนาความคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาได้ ทุ่มเทและลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้ตามมองเห็น เพื่อให้ผู้ตามพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และจุดประสงค์ร่วมกัน (Podsakoff et al, 1990; Bass and Avolio, 1990 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550; Yulk, 2013; Ward, 2002 อ้างถึงใน วาทิต มีสนุ่น, 2556; สุพานี สฤณภูวนิช, 2552; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556; วรณปกรณ์ สุตตะนา, 2556; อัมพร อานุภาพแสนยากร, 2558; ช่วย นาคบรรพ์, 2558; พรทิพย์ ไตรภักทร, 2558)

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้นำที่จูงใจผู้ตามให้เกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จเป็นแบบอย่างในการอุทิศตนและตั้งใจในการทำงาน มีความตรงไปตรงมา ซื่อสัตย์ ซื่อให้เห็นถึงโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในวิชาชีพโอกาสให้ผู้ตามได้ทำงานอย่างมีคุณค่าและความหมาย ทั้งต่อส่วนรวมและส่วนตนเมื่องานมีความก้าวหน้าเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานอย่างเป็นเหตุเป็นผลมีความยุติธรรม (Podsakoff et al, 1990; Bass and Avolio, 1990 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550; Ward, 2002 อ้างถึงใน วาทิต มีสนุ่น, 2556; สุพานี สฤณภูวนิช, 2552; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556; วรณปกรณ์ สุตตะนา, 2556; พิฑูล อภัยโส, 2557; อัมพร อานุภาพแสนยากร, 2558; ช่วย นาคบรรพ์, 2558; พรทิพย์ ไตรภักทร, 2558)

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นโดยเสรี ไม่จำกัดขอบเขตความคิด ส่งเสริมให้เกิดความคิดนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์ มีความคิดที่เป็นระบบ มีตรรกะและเหตุผล สามารถชี้แนะแนวทางในการแก้ปัญหาให้ผู้ตามใช้ความคิดพิจารณาวิธีการทำงานใหม่ ๆ ด้วยตนเอง มีหลักการในการแก้ปัญหา สร้างองค์ความรู้ใหม่ พร้อมทั้งกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทั้งทางปัญญาและอารมณ์ (Podsakoff et al, 1990; Bass and Avolio, 1990 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550; Leithwood and Janzi, 2000 อ้างถึงใน ภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ์, 2557; สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2552; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556; วรรณปกรณ์ สุดตะนะ, 2556; พิบูล อภัยโส, 2557; อัมพร อานุภาพแสนยากร, 2558; ชวษ นาคบรรพ์, 2558; พรทิพย์ ไตรภัทร, 2558)

4. การบ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล และสร้างสรรค์ มองเป้าหมายโดยมีการวางแผนทบทวนวิสัยทัศน์ที่มีอยู่เดิมปรับให้สอดคล้องกับสภาพสถานการณ์และทิศทางการสำเร็จที่ต้องการ สามารถถ่ายทอดแสดงวิสัยทัศน์และเป้าหมายของตนเองให้แก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน สามารถวางแผนการทำงานที่ปฏิบัติได้จริง ชักจูงและสนับสนุนให้ผู้ตามลงมือปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ (Podsakoff et al, 1990; Yulk, 2013; Leithwood and Janzi, 2000 อ้างถึงใน ภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ์, 2557; Ward, 2002 อ้างถึงใน วาหิต มีสนุ่น, 2556; Sashkin and Sashkin, 2003; พิบูล อภัยโส, 2557)

5. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำที่มุ่งมั่นพัฒนาทรัพยากรบุคคล เรียนรู้และเข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล ทั้งด้านความรู้ การเรียนรู้ การรับรู้ ความสามารถ และศักยภาพของแต่ละบุคคล ได้อย่างเหมาะสม พัฒนาศักยภาพผู้ตามแต่ละบุคคลอย่างสม่ำเสมอ มอบหมายงานให้ผู้ตามได้ตรงตามความรู้ความสามารถของแต่ละคน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นและเสริมสร้างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เคารพการตัดสินใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม ใช้คำพูดจาแสดงความอ่อนน้อมถ่อมตนไม่ถือตัวและให้เกียรติผู้อื่น (Podsakoff et al, 1990; Bass and Avolio, 1990 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550; Leithwood and Janzi, 2000 อ้างถึงใน ภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ์, 2557; สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2552; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556; วรรณปกรณ์ สุดตะนะ, 2556; พิบูล อภัยโส, 2557; อัมพร อานุภาพแสนยากร, 2558; ชวษ นาคบรรพ์, 2558; พรทิพย์ ไตรภัทร, 2558)

จากการศึกษาค้นคว้าแนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของ

ทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไป
สู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้
จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 5 ประการ ตามที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ไว้ได้แก่
การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความ
เป็นปัจเจกบุคคล การบ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนา
สมรรถนะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่เกี่ยวข้องกับ
พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน การสร้างแบบอย่างที่ดี การคาดหวังในอนาคต การคำนึงถึงการ
ปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตามในกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อให้โรงเรียน บุคลากร
ทางการศึกษา มีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไปในอนาคต จึงให้ความสำคัญและควรส่งเสริมโดย
ผ่านคุณลักษณะพฤติกรรมองค์ประกอบทั้ง 5 ดังกล่าวนี้

การพัฒนาสมรรถนะผู้นำและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดการพัฒนาสมรรถนะผู้นำ

ทักษะของผู้นำ เป็นสิ่งสำคัญที่สามารถทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าเป้าหมาย หรือ
วัตถุประสงค์ ที่องค์กรต้องการ จะมีแนวโน้มเป็นไปตามที่คาดหวัง ทำให้หลาย ๆ องค์กรมุ่งเน้น
การฝึกอบรมผู้บริหารหรือผู้จัดการให้มีทักษะของผู้นำ และด้วยภาวะความเป็นผู้นำต้องลงมาทำงาน
สอนงาน ติดตาม ให้กำลังใจและผลักดันลูกน้องมากขึ้น ต้องเป็นต้นแบบหรือเป็นตัวหลักใน
การเปลี่ยนแปลง เป็นคุณสมบัติที่เกิดขึ้นจากภายในตัวตนของบุคคลนั้น ๆ ซึ่งสามารถพัฒนาได้ด้วย
ตนเอง โดยความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองจากความเชื่อเดิม ๆ ที่ไม่มีประโยชน์ให้เป็นความ
เชื่อใหม่ ๆ ของตัวเอง แล้วนำไปฝึกฝนจนกลายเป็นธรรมชาติของตัวเอง เมื่อนั้นผู้อื่นก็จะตามผู้นำ
ด้วยความเต็มใจ ผู้บริหารมีความรับผิดชอบที่ต้องพัฒนาทีมงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
ผู้บริหารมีความแตกต่างจากผู้นำ คือ ผู้บริหาร จะบริหารงานโดยการสั่ง แต่ผู้นำบริหารงานโดย
การสอนงาน (Coaching) การจะพัฒนาผู้อื่นให้ได้ดี คุณต้องมีภาวะความเป็นผู้นำในเรื่องการพัฒนา
ตัวเองให้ดีกว่าก่อน

ดังนั้น ผู้นำที่ดีคือผู้ที่พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และกระตุ้นให้ผู้อื่น
เปลี่ยนแปลงตัวเองด้วยความเต็มใจ การพัฒนาผู้อื่น เพิ่มการเป็น “โค้ช” เพื่อสร้างให้ลูกน้อง
เกิดความรู้สึกศรัทธา เชื่อถือและไว้วางใจ เพราะมั่นใจแล้วว่า ความศรัทธา เชื่อถือและไว้วางใจเป็น
รากฐานที่สำคัญ ที่จะทำให้เกิดการยอมรับฟังคำชี้แจง และพร้อมที่จะพัฒนาหรือปรับปรุงตนเอง
ตามที่ผู้นำทีมให้คำแนะนำปรึกษาอย่างเต็มที่ ซึ่งสมบุญ ศรีสรหิรัญ (2547, น. 30) ยังได้กล่าวถึง
การเลือกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมต้องพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องนอกเหนือจาก

หลักการ แนวคิดทฤษฎีและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องแล้ว จำเป็นต้องคำนึงถึงความต้องการผู้เข้ารับการพัฒนาด้วยลักษณะของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ดีและเหมาะสมจะก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในผู้รับการพัฒนาจนทำให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำในตำแหน่งนั้น ๆ เนื่องจากภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่เกิดเพียงอย่างเดียว แต่สามารถเรียนรู้ฝึกฝนและพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดในตัวผู้นำนั้น นอกจากนี้ ยุคัล (Yukl, 2010, pp. 423-427 อ้างถึงใน กันยา สรรพกิจโกศล, 2558, น. 83-89) ได้สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำและได้เสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ ที่เป็นหลักมี 3 แนวทางใหญ่ ๆ คือ 1) การฝึกอบรมแบบเป็นทางการ (Formal Training) 2) กิจกรรมเพื่อการพัฒนา (Developmental Activities) และ 3) กิจกรรมการพัฒนาตนเอง (Self-help Activities) ซึ่งแต่ละแนวทางมีวิธีการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบเป็นทางการ (Formal Training) โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำอย่างเป็นทางการนี้ใช้กันอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรใหญ่ ๆ มักจะส่งผู้บริหารหรือผู้จัดการไปสัมมนา หรืออบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ภายนอกองค์กร โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะออกแบบมาเพื่อช่วยเพิ่มทักษะและพฤติกรรมเพื่อให้บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการฝึกอบรมภาวะผู้นำนิยมใช้กับผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางมากกว่าผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากเป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางเลื่อนตำแหน่งไปเพื่อตำแหน่งที่สูงขึ้น รูปแบบของการฝึกอบรมภาวะผู้นำมีหลายรูปแบบด้วยกัน มีทั้งแบบฝึกอบรมระยะสั้น เช่น การทำอบรมเชิงปฏิบัติการ ระยะสั้น 2-3 ชั่วโมง โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะในมุมแคบ ซึ่งส่วนใหญ่บริษัทที่ปรึกษาที่จัดการฝึกอบรมมักจะออกแบบการฝึกอบรมแบบระยะสั้นให้กับองค์กร สำหรับการฝึกอบรมระยะยาวอาจใช้เวลาเป็นปีหรือมากกว่า ซึ่งจะมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะในมุมที่กว้างกว่าและครอบคลุมมากกว่า อันได้แก่โปรแกรมการพัฒนาการบริหารจัดการที่เปิดสอนตามมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นหลักสูตรนอกเวลาทำงาน ใช้เวลาประมาณ 1-3 ปีเป็นต้น

นอกจากนี้แล้ว ยุคัล (Yukl) ยังได้กล่าวถึง เทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรมภาวะผู้นำให้ประสบความสำเร็จนั้นมีอยู่มากมายหลายวิธีทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมต่อการพัฒนาภาวะผู้นำด้านต่าง ๆ ซึ่งหากเป็นการฝึกอบรมภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skills) จะใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การบรรยาย (Lectures) การสาธิต (Demonstrations) คู่มือการดำเนินงาน (Procedural Manuals) วิดีโอเทป (Video Tapes) อุปกรณ์สร้างสถานการณ์จำลอง (Equipment Simulators) การเรียนแบบโต้ตอบจากคอมพิวเตอร์ (Interactive Computer Tutorials) ส่วนการฝึกอบรมภาวะผู้นำเพื่อพัฒนาทักษะด้านมนโทัศน์ และทักษะด้านการบริหารงาน (Conceptual and Administration Skills) วิธีที่เหมาะสม ได้แก่ กรณีศึกษา (Cases) การฝึกปฏิบัติ

(Exercises) เกมธุรกิจ (Business Games) การจำลองสถานการณ์ (Simulations) และวิดีโอเทป (Video Tapes) สำหรับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อพัฒนาทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) วิธีการที่เหมาะสม ได้แก่ การบรรยาย (Lectures) การอภิปรายกรณีศึกษา (Case Discussion) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) และกิจกรรมการฝึกปฏิบัติแบบกลุ่ม (Group Exercises) นอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดข้างต้นยังมีเทคนิคพิเศษสำหรับการฝึกอบรมภาวะผู้นำอีก 3 แบบ ที่ใช้อย่างกว้างขวางในการฝึกอบรมภาวะผู้นำ คือ (1) การใช้ตัวแบบบทบาทเชิงพฤติกรรม (Behavioral Role Modeling) เป็นการผสมผสานวิธีการฝึกอบรมแบบเก่า 2 วิธี คือ การสาธิต และการแสดงบทบาทสมมติเข้าไว้ด้วยกันเทคนิคนี้ใช้เพื่อการพัฒนาทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยใช้ทฤษฎีพฤติกรรมการเรียนรู้ทางสังคม เป็นพื้นฐานในการฝึกอบรม (2) การอภิปรายกรณีศึกษา (Case Discussion) กรณีศึกษาเป็นการบรรยายถึงเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในองค์กร อาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขันในองค์กร และผลการปฏิบัติงานใช้เพื่อการพัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการเพื่อการวิเคราะห์และทักษะในการตัดสินใจผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะวิเคราะห์รายละเอียดของสถานการณ์ทางธุรกิจ และประยุกต์ใช้หลักการทางการจัดการและเทคนิคการตัดสินใจเชิงคุณภาพ แล้วนำมาอภิปรายในห้องรวมหรืออภิปรายเป็นกลุ่มย่อย และรายงานผลจากการศึกษาพร้อมนำเสนอข้อเสนอดังต่าง ๆ อีกทั้งมีการประเมินผลเปรียบเทียบกับสิ่งที่องค์กรกระทำได้จริง และ (3) เกมธุรกิจและการจำลองสถานการณ์ (Business Games and Simulations) โดยใช้กรณีศึกษาเป็นการจำลองเหตุการณ์เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมวิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อนและให้มีการตัดสินใจกรณีศึกษาที่แตกต่างกันจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้เกี่ยวกับผลลัพธ์ของการตัดสินใจของพวกเขา และพวกเขาจะรับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลลัพธ์ของการตัดสินใจเหล่านั้น สำหรับเกมธุรกิจส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับการเงินและใช้ในการฝึกวิเคราะห์ อีกทั้งการสอนการตัดสินใจในโปรแกรมการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ นอกจากนี้เกมธุรกิจยังสามารถใช้ในการประเมินความต้องการด้านการฝึกอบรมความสำเร็จของระยะ การฝึกอบรม หรือความถูกต้องของรูปแบบการคิดของผู้บริหารสำหรับการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ

2. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning from Experience) ทักษะที่จำเป็นส่วนใหญ่สำหรับการมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้จากการเรียนรู้จากประสบการณ์มากกว่าการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ การได้รับมอบหมายให้ทำงานแบบพิเศษเป็นการเปิดโอกาสประสบการณ์ที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำได้จากสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

2.1 จำนวนของความท้าทายของงาน (Amount of Challenge) จากงานวิจัยของ “Center for Creative Leadership” พบว่า ความท้าทายเป็นเรื่องสำคัญที่สุดในการทำงานเพราะทำให้

ผู้บริหารจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ต้องรับมือกับปัญหาที่มองไม่เห็นมากมาย ต้องจูงใจคนโดยปราศจากอำนาจ ต้องควบคุมกับแรงกดดันจากภายนอก และทำงานโดยปราศจากแนวทางและการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ในสถานการณ์ที่ท้าทายทำให้ผู้บริหารต้องแสวงหาข้อมูลใหม่ ๆ มองปัญหาและแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ สร้างความสัมพันธ์ใหม่ ๆ และลองพฤติกรรมใหม่ ๆ เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ และพัฒนาให้พวกเขาเกิดความเข้าใจได้มากขึ้น การสร้างประสบการณ์เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการควบคุมความท้าทายที่ยาก ๆ ได้นั้นเป็นสิ่งจำเป็นมากต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะในกระบวนการเรียนรู้จะทำให้เกิดทักษะใหม่ ๆ และทำให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจในตัวเองมากยิ่งขึ้นผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากจากการแก้ไขสถานการณ์ที่ท้าทายต่าง ๆ ได้ และผู้ที่มีประสบการณ์เรียนรู้จากความล้มเหลวมาก่อนมักจะพัฒนาและมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานไปเป็นผู้บริหารในระดับที่สูงขึ้นได้มากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยกว่า

2.2 ความหลากหลายของงานที่ได้รับมอบหมาย (Variety of Task or Assignments)

ความเติบโตก้าวหน้าและการเรียนรู้ จะดียิ่งขึ้นหากผู้นั้นมีประสบการณ์ในงานที่มีความหลากหลาย ประสบการณ์ในงานที่มีความหลากหลายทำให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวได้ดีกับสถานการณ์ใหม่ ๆ และสามารถเผชิญกับปัญหาแบบใหม่ ๆ ได้ ความหลากหลายของปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรก็ต้องการผู้บริหารที่มีประสบการณ์ที่หลากหลายซึ่งจะมีพฤติกรรมและทักษะที่แตกต่างกันไป การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการมอบหมายงานที่หลากหลายกระทำได้หลายวิธี เช่น การมอบหมายงานพิเศษเพื่อการพัฒนา การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานทั้งในตำแหน่งงานและหน้าที่ การได้รับมอบหมายให้ควมตำแหน่งทั้ง “Line” และ “Staff” และการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2.3 ข้อมูลย้อนกลับที่เกี่ยวข้อง (Relevant Feedback) การเรียนรู้จะเกิดมากยิ่งขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานที่ได้รับการมอบหมายหากผู้นั้นได้รับข้อมูลย้อนกลับโดยเร่งด่วนเกี่ยวกับพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นโดยใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการวิเคราะห์ประสบการณ์และเรียนรู้จากสิ่งเหล่านี้

3. กิจกรรมเพื่อการพัฒนา (Developmental Activities) มีกิจกรรมมากมายที่ใช้ในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ ซึ่งได้แก่

3.1 ข้อมูลย้อนกลับที่มาจากหลายทาง (Multisource Feedback) หรือที่เรียกว่าข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ในเบื้องต้นวิธีนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อประเมินจุดแข็ง และความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนาของผู้บริหาร นอกจากนี้ข้อมูลย้อนกลับยังเกี่ยวกับข้อมูลด้านพฤติกรรมและทักษะของผู้บริหารที่ได้รับการประเมินจากบุคคลอื่น ๆ เช่น เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ลูกน้อง หรือจากลูกค้า เพื่อนำไปเพื่อการปรับปรุงทักษะและพฤติกรรมให้ดียิ่งขึ้น

3.2 ศูนย์การประเมินเพื่อการพัฒนา (Developmental Assessment Centers) เป็นวิธีการประเมินผลในเรื่องสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ และศักยภาพเพื่อความเจริญก้าวหน้า ซึ่งมีวิธีการวัดผลหลายแบบ เช่น การสัมภาษณ์ การทดสอบความถนัดการทดสอบบุคลิกภาพ การทดสอบเชิงสถานการณ์ ประวัติโดยย่อ ทดสอบการพูด และการเขียน เป็นต้น เป็นการวัดผลที่เข้มข้นเพื่อเพิ่มความเข้าใจในตนเองมากขึ้น ทั้งจุดแข็งจุดอ่อน และประเมินความความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนา

3.3 การมอบหมายงานเพื่อการพัฒนา (Developmental Assignments) ได้แก่ การมอบหมายงานพิเศษให้รับผิดชอบ เช่น การบริหารโครงการใหม่ หรือการเริ่มต้นการปฏิบัติงานแบบใหม่ เพื่อรองรับหน่วยงานที่เป็นตัวแทนจากทีมข้ามสายงาน งานในการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ หรืองานที่ต้องเผชิญกับปัญหาการปฏิบัติงานที่วิกฤติ เป็นต้น

3.4 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation Programs) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานทั้งในตำแหน่งและหน้าที่ ทำให้เกิดการทำงานที่แตกต่างหลากหลาย นอกจากจะเป็นโอกาสในการช่วยพัฒนาด้านทักษะแล้ว ยังทำให้เกิดโอกาสในการพัฒนาความสัมพันธ์และเครือข่ายกับบุคคลที่อยู่หน่วยงานอื่น ๆ ด้วย

3.5 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เป็นวิธีที่ผสมผสานระหว่างการฝึกอบรมแบบเป็นทางการกับการเรียนรู้จากประสบการณ์เข้าไว้ด้วยกัน เน้นวิธีการของการบริหารโครงการของบุคคลและทีมงาน ช่วยพัฒนาความคิดและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในทีมงาน ร่วมกันคิด วิเคราะห์ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ร่วมกันทำให้เกิดแนวทางในการแก้ปัญหาได้เป็นอย่างดี

3.6 การเป็นพี่เลี้ยงสอนงาน (Mentoring) การเป็นพี่เลี้ยงสอนงานทำหน้าที่ 2 แบบ คือ ทำหน้าที่เชิงจิตวิทยา ได้แก่ สร้างการยอมรับ ความกล้าหาญ เป็นที่ปรึกษา เป็นต้น ทำหน้าที่ด้านการเฝ้าอำนวยความสะดวก เช่น การให้การสนับสนุน การปกป้องการมอบหมายงานที่ทำทายเป็นต้น ผู้เป็นพี่เลี้ยงสอนงานสามารถช่วยให้เกิดการปรับตัวการเรียนรู้ และลดความตึงเครียดในระหว่างที่มีการถ่ายโอนงานยาก ๆ ได้

3.7 การสอนงานผู้บริหารระดับสูง (Executive Coaching) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในทักษะที่เกี่ยวข้อง ผู้นำที่จะได้รับการสอนงานมักจะเป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้สอนงานอาจจะเป็นที่ปรึกษาที่มาจากทั้งภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้ ซึ่งผู้สอนงานอาจจะเป็นผู้สอนงานให้แก่ผู้บริหารคนก่อน หรือเป็นนักพฤติกรรมศาสตร์ที่มีประสบการณ์ในการเป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการ การใช้ผู้สอนจากภายนอกมีข้อดี คือ ทำให้เกิดประสบการณ์ที่กว้างกว่าด้วยวัตถุประสงค์ที่ดีกว่า และสร้างความมั่นใจได้มากกว่า แต่สำหรับผู้สอนงานที่มาจากภายในองค์กร

ข้อดี คือ จัดหาได้ง่ายกว่า มีความรู้และเข้าใจวัฒนธรรมนโยบาย กลยุทธ์ และสมรรถนะหลักขององค์กรดีกว่า

3.8 โปรแกรมการจัดกิจกรรมนอกสถานที่ (Outdoor Challenge Programs) เป็นกิจกรรมทางกายภาพที่จัดขึ้นโดยกลุ่มคน เพื่อช่วยส่งเสริมให้เกิดความไว้วางใจ การสร้างทีม การร่วมกันทำงานเป็นทีม ทำให้เกิดความประสานร่วมมือกัน เกิดความแน่นแฟ้นกันในทีมงาน

3.9 โปรแกรมการสร้างความเติบโตของบุคคล (Personal Growth Programs) ใช้เพื่อเพิ่มการตระหนักรู้ในตัวตนและเอาชนะอุปสรรคที่อยู่ภายในใจเพื่อสร้างความเติบโตทางจิตวิทยา และการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำ

4. กิจกรรมการพัฒนาตนเอง (Self-help Activities or Self Development) กิจกรรมการพัฒนาตนเอง ผู้นำหรือผู้บริหารสามารถพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองได้หลายวิธี เช่นการอ่านหนังสือ แนะนำการฝึกปฏิบัติ การเรียนจากวิดีโอหรือแผ่นดิสก์ และเรียนจากโปรแกรมในคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาตนเองมีหลายแนวทาง ได้แก่ การพัฒนาวิสัยทัศน์ของบุคคลในเรื่องเป้าหมายของอาชีพ การค้นหาพี่เลี้ยงสอนงานที่เหมาะสม การค้นหางานที่ท้าทาย ปรับปรุงวิธีการตรวจสอบตนเอง ค้นหาข้อมูลย้อนกลับเรียนรู้จากข้อผิดพลาด เรียนรู้ในหลาย ๆ มุมมองของเหตุการณ์ เป็นต้น

การกำหนดเนื้อหาในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องกำหนดเนื้อหา ซึ่งต้องคำนึงถึงวิธีการสอนผู้ใหญ่ ดังนั้นการกำหนดเนื้อหาในการพัฒนาสำหรับการสอนผู้ใหญ่ สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2544, น. 236-257) ได้จำแนกเนื้อหาการสอนผู้ใหญ่ออกเป็น 3 ประเภท คือ เนื้อหาการสอนโดยใช้ครูเป็นศูนย์กลางวิธีการสอน เนื้อหาโดยใช้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแบบกลุ่ม และเนื้อหาโดยใช้การเรียนรู้เป็นรายบุคคล สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ ของโนว์เลส (Knowles, 2011) ที่กล่าวถึงผู้ใหญ่มีความพร้อมที่จะเรียนรู้ในสิ่งที่จำเป็นต่อบทบาท และสถานภาพทางสังคมของตนมาใช้ในการสร้างเนื้อหาคู่มือการฝึกอบรมฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการในการเรียนรู้หรือความรู้ที่ได้รับต้องสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ทันที ซึ่งจะได้กล่าวถึงวิธีการสอนที่ใช้กับนักศึกษาผู้ใหญ่ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. เนื้อหาการสอนโดยใช้ครูเป็นศูนย์กลางการวิธีการสอน เป็นวิธีการที่มีครูผู้สอนทำหน้าที่เป็นผู้นำและผู้ดำเนินการ จัดเป็นวิธีการสอนที่จะพยายามให้ความรู้ ข้อมูล และข้อเท็จจริงแก่ผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยอาจจะมีการใช้ศิลปะในการตั้งคำถามของครูเป็นการกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการสนองตอบในการเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม สำหรับวิธีการที่นำมาใช้กับการสอนผู้ใหญ่ มี 5 วิธีการ คือ

วิธีการสาธิต การอภิปรายด้วยการชี้แนะ การอภิปรายด้วยการควบคุมการอภิปรายโดยการบรรยายนำ และวิธีการบรรยาย

2. เนื้อหาโดยใช้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแบบกลุ่ม เป็นวิธีการสอนที่มีลักษณะที่ผู้เรียนสามารถจะเรียนรู้ร่วมกันในระหว่างพวกเขาตนเองเป็นใหญ่ ทั้งนี้เป็นการนำเอาความรู้จากประสบการณ์ผู้เรียนมาเพื่อสถานการณ์การเรียนการสอนด้วยเพื่อน ซึ่งในกรณีนี้ ครูผู้สอนก็จะทำหน้าที่เป็น ผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ สำหรับวิธีการที่จัดอยู่ในกลุ่มนี้ ได้แก่ การระดมพลังสมอง การอภิปรายหรือในกลุ่ม การอภิปรายเป็นคณะ บทบาทสมมติ การสัมมนา ทักษะศึกษา การประชุมเชิงปฏิบัติการ

3. เนื้อหาโดยใช้การเรียนรู้เป็นรายบุคคล เป็นวิธีการสอนซึ่งเน้นเฉพาะผู้เรียนแต่ละบุคคลเท่านั้น เพื่อผู้เรียนจะสามารถนำไปใช้ให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสมกับตนเอง โดยมีลักษณะที่หลากหลาย จากการเลือกเรียนด้วยตนเอง (Self Selected Learning) หรือการให้ผู้สอนกำหนดกิจกรรมได้ ทั้งนี้จะได้กล่าวถึงวิธีการดังต่อไปนี้ คือการกำหนดงานให้ปฏิบัติ คอมพิวเตอร์ช่วยการเรียนรู้ และการสอนทางไกล เทคนิควิธีการสอนผู้ใหญ่ที่สำคัญ ๆ เทคนิคและวิธีการสอนผู้ใหญ่เหล่านี้อาจจะมีความเหมาะสมกับผู้เรียน หรือกิจกรรมที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละสถานการณ์ ดังนั้น นักการศึกษาผู้ใหญ่จึงต้องพิจารณา และวิเคราะห์ให้ดีก่อนจะใช้เทคนิคแต่ละประเภท นอกจากนั้นแล้วในบางครั้งผู้สอนอาจจะต้องใช้เทคนิคหลายประเภทร่วมกัน เพื่อช่วยการดึงดูดความสนใจของผู้ใหญ่ให้มากที่สุด สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2544, น. 68-79) อาทิ เทคนิคบทบาทสมมติ (Role - Playing) เทคนิควิธีการสาธิต (Demonstration) เทคนิคการสัมมนา (Seminar) เทคนิคการบรรยายเป็นชุดโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

วิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

วิธีการพัฒนาครูด้วยกระบวนการฝึกอบรมโดยกระบวนการวิจัยและพัฒนา ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2547, น. 855-888) กล่าวถึง หลักการเรียนรู้ว่าเป็นการเรียนรู้ที่ศึกษาการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ที่มาจากสิ่งกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้เป็นกระบวนการหนึ่งที่เกิดขึ้นเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล ที่อาจมีผลสืบเนื่องจากประสบการณ์ หรือการฝึกฝน โดยมีเป้าหมาย คือวัตถุประสงค์ ตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาที่ตาม ซึ่งกระบวนการเรียนรู้จะมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ คือการฝึกทักษะการเรียนรู้ด้านภาษา สถิติปัญญา กระบวนการทางสมอง และการเรียนรู้ทัศนคติ

นอกจากนี้ ดนัย เทียนพุ่ม (2545, น. 25-33) เสริมถึง การพัฒนาบุคคลมีองค์ประกอบ การเรียนรู้ 3 ประการ คือ 1) พุทธิพิสัย (Cognitive Domain) พฤติกรรมด้านสมองเป็นพฤติกรรม

เกี่ยวกับสติปัญญา ความรู้ ความคิด ความเฉลียวฉลาด ความสามารถในการคิดเรื่องราวต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นความสามารถทางสติปัญญา โดยสามารถแบ่งได้ 6 ประการ คือ ความรู้ความจำ ความเข้าใจ การนำไปใช้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการประเมิน 2) จิตพิสัย (Affective Domain) (พฤติกรรมด้านจิตใจ) ค่านิยม ความรู้สึก ความซาบซึ้ง ทศนคติ ความเชื่อ ความสนใจ และคุณธรรม พฤติกรรมด้านนี้อาจไม่เกิดขึ้นทันที ดังนั้น การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม และสอดแทรกสิ่งที่ดีงามอยู่ตลอดเวลา จะทำให้พฤติกรรมของผู้เรียนเปลี่ยนไปในแนวทางที่พึงประสงค์ได้ ด้านจิตพิสัยประกอบด้วย พฤติกรรมย่อย ๆ 5 ระดับ ได้แก่ 1) การรับรู้ 2) การตอบสนอง 3) การเกิดค่านิยม 4) การจัดระบบ 5) บุคลิกภาพ ทักษะพิสัย (Psychomotor Domain) (พฤติกรรมด้านกล้ามเนื้อประสาท) พฤติกรรมที่บ่งถึงความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่วชำนาญ ซึ่งแสดงออกมาได้โดยตรงโดยมีเวลาและคุณภาพของงานเป็นตัวชี้ระดับของทักษะพฤติกรรมด้านทักษะพิสัย ประกอบด้วย พฤติกรรมย่อย ๆ 5 ชั้น ดังนี้ 1) การรับรู้ 2) กระทำตามแบบ หรือ เครื่องชี้แนะ 3) การหาความถูกต้อง พฤติกรรม 4) การกระทำอย่างต่อเนื่อง 5) การกระทำได้อย่างเป็นธรรมชาติ

ส่วนสมคิด บางโม (2549, น. 96-97) การพัฒนาภาวะผู้นำต้องคำนึงถึง หลักการเรียนรู้ ผู้ใหญ่ ดังต่อไปนี้ 1) ผู้ใหญ่จะเรียนได้ดีเมื่อมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเรียน 2) ผู้ใหญ่จะเรียนเมื่อเผชิญกับปัญหาที่ตนแก้ไขไม่ได้ สิ่งที่เรียนจะเป็นประโยชน์ มีสาระนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ 3) การเรียนรู้ผู้ใหญ่จะลงมือปฏิบัติมากกว่าฟัง 4) ผู้ใหญ่จะเรียนได้มากขึ้นอยู่กับประสบการณ์เดิม ชอบสอนซ้ำ ๆ ไม่ชอบการจำ 5) ประสบการณ์พื้นฐานทางสติปัญญา สุขภาพ นิสัย ล้วนมีผลต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ 6) บรรยาการการอบรม เรียนรู้ต้องมีลักษณะเป็นกันเอง 7) มีความหลากหลายวิธีการสอนผู้ใหญ่ 8) ผู้ใหญ่ต้องการเรียนรู้โดยการแนะนำ แนะนำให้กำลังใจ 9) การสอนผู้ใหญ่ต้องอดทน ใจเย็น 10) ต้องกระตุ้นให้กำลังใจผู้ใหญ่โดยการให้กำลังใจ ชมเชย อย่างสม่ำเสมอ

นอกจากนี้สุจิตรา ธนาคันท์ (2553, น. 81) การที่ผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้จะต้องมุ่งไปที่การแก้ปัญหา ให้ผู้ใหญ่เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหา แนวทางหรือวิธีเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้วิธีการหนึ่งที่จะตอบสนองความต้องการของผู้ใหญ่คือการเรียนรู้ด้วยตนเองที่มุ่งเน้นการลงมือปฏิบัติจริงรวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน การฝึกการแก้ปัญหาาร่วมกันจากกรณีศึกษาโดยการนำประสบการณ์และความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงานเป็นทีมและการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และเปิดโอกาสให้ได้ซักถาม ประเด็นต่าง ๆ ซึ่งช่วยเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาสาระของแต่ละแผนการเรียนรู้ ฝึกอบรมได้ชัดเจน และตรงประเด็นมากยิ่งขึ้น

จากการศึกษาเอกสารและวรรณกรรมจากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสนใจการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยกระบวนการอบรมซึ่งเป็นกระบวนการที่มุ่งให้เกิดการเรียนรู้ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากการทำงาน ทั้งการพัฒนาภาวะผู้นำจากการฝึกอบรมจึงต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ปรึชญาศึกษา จิตวิทยาการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ การศึกษาสภาพความคาดหวังของสังคม ความต้องการของผู้เรียน และข้อมูลที่จำเป็นจากนักวิชาการแล้วหลอมรวมมวลความรู้และสาระสำคัญเหล่านี้เป็นข้อสรุปกำหนดเป็นหลักการที่จะพัฒนาคู่มือกระบวนการพัฒนาฝึกอบรมได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งมีวิสัยเกี่ยวกับการพัฒนาผู้นำด้วยวิธีการพัฒนาคู่มือกระบวนการฝึกอบรมหลายเรื่องได้นำกระบวนการวิจัยและพัฒนาไปใช้อีกเช่น เกลิมพล มีชัย (2558) การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสมรรถนะวิชาชีพหัวหน้างานด้านการผลิต ญาณวุฒิ พรหมเดชากุล (2558) การพัฒนาชุดฝึกอบรมออนไลน์เพื่อพัฒนาสมรรถนะของนักกายภาพบำบัดในโรงพยาบาลเอกชน อธิษารูปสังข์ (2557) การพัฒนาหลักสูตรการจัดการเชิงรุกสำหรับฝึกอบรมวิศวกรรุ่นใหม่ เพื่อรองรับการเข้าเพื่อตลาดแรงงานในประชาคมอาเซียน ชนิพรธณ จาติเสถียร (2557) การพัฒนากระบวนการฝึกอบรมครูประจำการด้านการประเมินเด็กปฐมวัยโดยใช้จิตตปัญญาศึกษาและการชี้แนะทางปัญญา กฤษณ์ มีมุข (2554) การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมตามแนวคิดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาตามสภาพจริงเป็นฐานและซูปเปอร์เลิร์นนิ่งเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะสำหรับอาชีพกรรมการผู้ตัดสินกีฬา ภูมิพงศ์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) การพัฒนารูปแบบหลักสูตรฝึกอบรมครูผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการเรียนรู้สำหรับครูในภูมิภาคการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นต้น โดยการพัฒนาการฝึกอบรมต่างก็มีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยที่คล้ายคลึงกัน หากแต่จะแตกต่างกันในประเด็นย่อยตามลักษณะเฉพาะเรื่องที่ศึกษา โดยมีขั้นตอนการพัฒนาคู่มือฝึกอบรมสรุปได้ดังนี้

1. การศึกษาข้อมูลพื้นฐานหรือความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมจากเอกสารและงานวิจัย วิเคราะห์เนื้อหาสำคัญ สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ดำรวจความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องและสำรวจความต้องการเสริมสร้างสมรรถนะหรือวิเคราะห์งาน

2. สร้างออกแบบหรือพัฒนาหลักสูตรอบรม/คู่มือฝึกอบรมเป็นต้น ซึ่งประกอบด้วย

2.1 หลักการเหตุผล สภาพปัญหาและความสำคัญความจำเป็น

2.2 จุดมุ่งหมายของหลักสูตรอบรม/คู่มือฝึกอบรม

2.3 หน่วยฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย

2.3.1 จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

2.3.2 เนื้อหาวิชา

2.3.3 กิจกรรมและวิธีการ และระยะเวลาอบรม

2.3.4 เอกสารและสื่อการอบรม

2.3.5 การวัดและประเมินผล

3. ตรวจสอบและประเมินร่างหลักสูตรอบรม/คู่มือฝึกอบรม โดยผู้เชี่ยวชาญเพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมและความสอดคล้องของร่างคู่มือ

4. ทดลองใช้หลักสูตรอบรม/คู่มือฝึกอบรม โดยวิธีวิจัยเชิงทดลอง แบบแผนมีกลุ่มควบคุม ซึ่งทำการวัดสองครั้ง หรือแบบแผนกลุ่มเดียว ซึ่งทำการวัดสองครั้ง ใช้ระยะเวลาทดลองตั้งแต่ 1-5 วัน

5. ประเมินประสิทธิผลหลักสูตรอบรม/คู่มือฝึกอบรม โดยวิธีการหลากหลาย เช่น แบบทดสอบก่อนและหลังการอบรม แบบประเมินหน่วยอบรม แบบสังเกตพฤติกรรมผู้เข้าอบรม และแบบสำรวจความคิดเห็น เป็นต้น

6. ปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร โดยผู้เกี่ยวข้อง เช่น ผู้วิจัย วิทยากรและผู้เรียนโดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินมาประกอบการพัฒนาต่อไป

การประเมินผลการพัฒนา

การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำ โดยใช้วิธีการฝึกอบรม มีจุดประสงค์เพื่อตรวจสอบว่าการฝึกอบรมนั้นบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ค้นหาจุดดี หรือจุดบกพร่อง ตรวจสอบความคุ้มค่าของโครงการฝึกอบรมวินิจฉัยว่าผู้รับการอบรมได้รับประโยชน์มากที่สุดหรือน้อยสุด และเป็นการรวบรวมข้อมูลซึ่งจะช่วยให้การจัดการฝึกอบรมในอนาคต การประเมินผลโครงการฝึกอบรมนั้น ผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบการประเมินของเคิร์กแพทริก (Kirkpatrick) ซึ่ง โด널ด์ แอลเคิร์กแพทริก (Donald L.Kirkpatrick) แห่งมหาวิทยาลัยวิสคอนซิน (Wisconsin) ได้เสนอแนวทางการประเมินผลการฝึกอบรมบุคคลากร เรียกว่า “Kirkpatrick’s Four Levels of Evaluation” โดยมีลักษณะเป็นการประเมิน 4 ระดับ เรียงลำดับจากระดับขั้นพื้นฐานไปเพื่อระดับที่สูงขึ้น ได้แก่ 1) ระดับปฏิกิริยาตอบสนอง (Reaction) 2) ระดับการเรียนรู้ (Learning) 3) ระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior) 4) ระดับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์กร (Results) นอกจากนี้ ฌ็องฟ็องท์ เจริญนันท์ (2545, น. 143-144); มารุต พัฒนาผล (2556, น. 238-241); พิชิต ฤทธิ์จรูญ (2557, น. 91-100) ได้กล่าวว่า การประเมินในแต่ละระดับมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1. การประเมินระดับปฏิกิริยาตอบสนอง มีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการตอบสนองต่อกระบวนการและกิจกรรมการฝึกอบรมเป็นอย่างไร โดยการสอบถามความรู้สึกนึกคิดหรือความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อการฝึกอบรม เช่น วิทยากร ฝึกอบรมเนื้อหาสาระ กิจกรรม สื่อ ระยะเวลา เป็นต้น การประเมินระดับปฏิกิริยาตอบสนองนี้

จะเป็นข้อมูลที่สามารถใช้เป็นตัวบ่งชี้ของประสิทธิผลของการฝึกอบรมในเบื้องต้น เพราะเป็นแนวโน้มของการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลายวิธี เช่น การสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การสอบถาม การสัมภาษณ์ เป็นต้น ผลจากการประเมินสามารถนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการและกิจกรรมการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. การประเมินระดับการเรียนรู้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ ทักษะ และเจตคติ จากการเข้ารับการฝึกอบรมอย่างไร มีลักษณะเป็นการประเมินที่เป็นทางการมากขึ้น โดยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีคุณภาพ มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลายวิธี เช่น การทดสอบ การประเมินตนเอง การรายงานตนเอง การตรวจสอบผลงาน การสังเกตพฤติกรรม การสอบถาม การสัมภาษณ์ เป็นต้น นอกจากนี้หากมีการประเมินระดับการเรียนรู้เป็นช่วงเวลาตามแนวคิดการประเมินแบบก้าวหน้า แล้ว ผลจากการประเมินยังสามารถนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการและกิจกรรมการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และการประเมินการเรียนรู้แบบรวบยอด ยังทำให้ทราบการระดับบรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายหลังการฝึกอบรมซึ่งเป็นจุดเน้นของการประเมินระดับนี้ได้อีกด้วย

3. การประเมินระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม มีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน อันสืบเนื่องมาจากการเข้ารับการฝึกอบรมหรือไม่อย่างไร มุ่งเน้นการนำความรู้ ทักษะ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และเจตคติที่มีต่อการทำงาน มีลักษณะเป็นการประเมินติดตามผลในสถานที่ทำงานจริง ประมาณ 3-6 เดือน มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลายวิธี เช่น การประเมินตนเอง การรายงานตนเอง การตรวจสอบผลงาน การสังเกตพฤติกรรม การสอบถาม การสัมภาษณ์ เป็นต้น

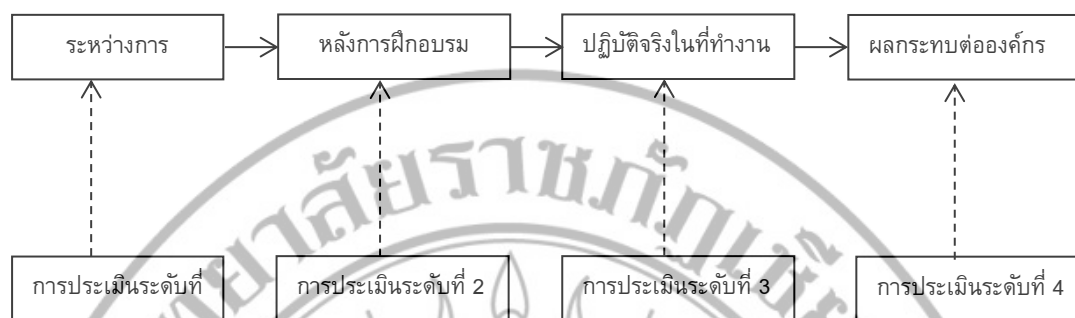
4. การประเมินระดับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์กร มีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบว่าองค์กรได้รับประโยชน์อย่างไรจากการฝึกอบรม โดยมีลักษณะเป็นการตรวจสอบว่าองค์กรมีการปรับปรุงและพัฒนางาน การสร้างสรรค์นวัตกรรมการทำงาน ที่สืบเนื่องมาจากการฝึกอบรมในประเด็นใดบ้าง มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลายวิธี เช่น การตรวจสอบผลงานกับมาตรฐาน การสอบถาม การสัมภาษณ์การสนทนากลุ่ม เป็นต้น

ตารางที่ 2.2 ระดับ จุดเน้น และจุดมุ่งหมาย ของการประเมิน ของ Kirkpatrick's Four Levels of Evaluation

ระดับการประเมิน	จุดเน้นของการประเมิน	จุดมุ่งหมายของการประเมิน
1. ปฏิกริยาตอบสนอง	ประสิทธิภาพของการฝึกอบรม	ตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการตอบสนองต่อกระบวนการและกิจกรรมการฝึกอบรมเป็นอย่างไร
2. การเรียนรู้	สิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับ	ตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ทักษะและเจตคติจากการเข้ารับการฝึกอบรมอย่างไร
3. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม	สิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำไปปฏิบัติจริง	ตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานอันสืบเนื่องมาจากการเข้ารับการฝึกอบรมหรือไม่อย่างไร
4. ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์กร	สิ่งที้องค์กรได้รับ	ตรวจสอบว่าองค์กรได้รับประโยชน์อย่างไรจากการฝึกอบรม

ที่มา: มารุต พัฒนา, 2556, น. 240

การประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมิน เคริกแพทริก (Kirkpatrick's) ในการประเมินโครงการหรือหลักสูตรฝึกอบรม มีลักษณะเป็นการประเมินที่ดำเนินการควบคู่กับการฝึกอบรมโดยการประเมินระดับปฏิกริยาจะประเมินในช่วงเริ่มต้นการฝึกอบรมและระหว่างการฝึกอบรม การประเมินระดับการเรียนรู้จะประเมินในระหว่างและหลังการฝึกอบรม การประเมินระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะประเมินติดตามผลในสถานที่ทำงานจริง และการประเมินระดับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์กรจะประเมินภายหลังการประเมินระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมซึ่งแสดงได้ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.2 ช่วงเวลาของการประเมินแบบ Kirkpatrick's Four Levels of Evaluation
ที่มา : มาร์ต พัฒนา, 2556, น. 241

สรุปจากการศึกษาแนวคิดจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากระบวนการฝึกอบรมสามารถสรุปได้ว่า ในการพัฒนากระบวนการฝึกอบรมจะต้องวิเคราะห์หาความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรมก่อน แล้วจึงมาวิเคราะห์ในการจัดทำโครงสร้างในกระบวนการฝึกอบรมและกำหนดรายละเอียดของแต่ละหน่วยการฝึกอบรมนั้น จะต้องจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ถึงอำนวยความสะดวกทั้งคู่มือเอกสารต่าง ๆ ให้พร้อมด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะผู้นำ

ช่วย นาคบรรพ์ (2558) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน สำหรับองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ผลการวิจัยพบว่าผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมอภิปรายได้ดังนี้ การประเมินผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยเปรียบเทียบความแตกต่างด้านความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นของหัวหน้างาน ก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมกับกลุ่มเป้าหมาย ผลการทดสอบด้านความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการใช้หลักสูตรฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การประเมินความพึงพอใจการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยภาพรวมมีความพึงพอใจต่อหลักสูตรฝึกอบรมในระดับพึงพอใจมากที่สุดคือ ได้คะแนนเฉลี่ย 4.50 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน การประเมินความคงทนของพฤติกรรมการเรียนรู้ เป็นการเปรียบเทียบพฤติกรรมการเรียนรู้ในวันสุดท้ายของการฝึกอบรมกับหลังการฝึกอบรมผ่านมาแล้ว 90 วัน โดยใช้แบบทดสอบชุดเดียวกันกับก่อน และหลังการฝึกอบรมมาทดสอบผู้เข้ารับการฝึกอบรมอีกครั้ง ผลการทดสอบพบว่า คะแนนเฉลี่ยของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในวันสุดท้ายของการฝึกอบรมและหลังจากการฝึกอบรมผ่านมา 90 วัน มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3.4 การประเมินติดตามพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยประเมินผลจากการสังเกตพฤติกรรม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยผู้บังคับบัญชา ก่อนฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรมผ่านมาแล้ว 90 วัน และนำมาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนความถี่ของการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการฝึกอบรม พบว่า ระดับความถี่การแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนการอบรมได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน และหลังจากการฝึกอบรมผ่านมาแล้ว 90 วัน พบว่า ได้คะแนนเฉลี่ยเพิ่มสูงขึ้นเท่ากับ 4.15 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน

เนติมล มีชัย (2558) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสมรรถนะวิชาชีพ หัวหน้างานด้านการผลิต ผลการวิจัยพบว่า (1) การจัดทำร่างมาตรฐานอาชีพหัวหน้างานด้านการผลิตที่ใช้เทคนิคการวิเคราะห์หน้าที่ประกอบด้วย 1) ความมุ่งหมายหลัก 8 บทบาทหลัก (Key Role) 12 หน้าที่หลัก 27 หน่วยสมรรถนะ และ 66 สมรรถนะย่อย รวมถึงการจัดทำรายละเอียดหน่วยสมรรถนะ สมรรถนะย่อย และเกณฑ์การปฏิบัติงาน ขอบเขต หลักฐานที่ต้องการได้รับการประเมินผลโดยการตรวจสอบและรับรองสมรรถนะวิชาชีพโดยผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยและรับรองรายการประเมินว่ามีความสำคัญ/ความจำเป็นมาก สามารถนำไปใช้งานได้ (2) การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการฝึกอบรมสมรรถนะวิชาชีพหัวหน้างานด้านการผลิตจากผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการประเมินพบว่ามีความเหมาะสมมาก สามารถนำไปใช้ได้ โดยมีขั้นตอนการสร้างความตระหนักให้บุคคลในเรื่องที่จะต้องอบรม ดังนี้ขั้นตอนการสร้างความตระหนักและการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสมรรถนะวิชาชีพหัวหน้างานด้านการผลิต โดยได้พัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสมรรถนะวิชาชีพหัวหน้างานด้านการผลิตแบ่งเป็น 6 ขั้นตอน

วิมล จันทรแก้ว (2555) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 พบว่า (1) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 มี 5 ขั้นตอน ดังนี้ การวิเคราะห์สังเคราะห์คุณลักษณะการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ การทดลองรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และขั้นตอนที่ 5 การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (2) คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการพัฒนามี 5 คุณลักษณะ คือ การเป็นผู้นำการเรียนรู้แบบทีม ผู้นำของผู้นำ ผู้นำที่สร้างความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำการบริหารความเสี่ยง และผู้นำที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (3) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานทั้ง 4 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มบริหารทั่วไป กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ และกลุ่มบริหารบุคคล มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก (4) ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา หลังพัฒนาสูงกว่าก่อนพัฒนา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ .01 และ (5) ครูผู้สอนและนักเรียนมีความพึงพอใจต่อการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยโดยรวม อยู่ในระดับมาก

จากการศึกษาค้นคว้าแนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะผู้นำ สรุปได้ว่า
การมีสมรรถนะผู้นำที่ดีและประสบความสำเร็จได้ จะต้องอาศัยองค์หลายอย่าง เช่น สมรรถนะ
รูปแบบการเป็นผู้นำ สภาพแวดล้อม การฝึกฝน การแก้ปัญหาและการยกระดับความเป็นผู้นำ
สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้เกิดการพัฒนาและการเติบโตที่ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลาจากการพัฒนาตัวเองให้มี
ศักยภาพเชิงผู้นำแล้ว สิ่งสำคัญจะต้องสามารถนำศักยภาพที่มีตัวเองไปพัฒนาผู้อื่น เช่น เพื่อน
ร่วมงาน ทีมงาน ให้มีคุณภาพด้วยเช่นกัน เพื่อนำมาปรับใช้ และพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลาจาก
กระบวนการพัฒนาสมรรถนะผู้นำด้วยวิธีการฝึกอบรมการพัฒนาความรู้ ทักษะสำหรับหัวหน้างาน
มีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร การสร้างความตระหนักถึงบทบาท
ของตนที่เปลี่ยนไปจากผู้ปฏิบัติงานประสิทธิผลสูงไปสู่การเป็นผู้นำทีมงานที่วิธีบริหารงานนั้นจะ
ส่งผลต่อบรรยากาศการทำงาน และผลการปฏิบัติงานของทีมงาน ทั้งนี้หลักสูตรนี้มุ่งพัฒนาหัวหน้า
งาน ให้ตระหนักถึงความสำคัญและทราบบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองในฐานะ
หัวหน้างาน แสดงพฤติกรรมหัวหน้างานที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจจากสมาชิกในทีมงาน
เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล ในมิติของแรงจูงใจและความสามารถ เพื่อสามารถกำหนด
วิธีพัฒนา ถ่ายทอดความรู้ และฝึกทักษะอย่างเหมาะสมกับทีมงานแต่ละบุคคล ภายใต้บรรยากาศใน
การทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์

การพัฒนาครูแกนนำและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดการพัฒนาครูแกนนำ

การพัฒนาครูถือว่าเป็นการพัฒนาวิชาชีพ (Professional Development) อย่างหนึ่ง
ซึ่งหมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินการเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะความเป็นครู
ซึ่งการพัฒนาครูสิ่งที่เป็นอันดับแรกจะต้องพัฒนาครูให้มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ และ
จะต้องพัฒนาความสามารถทางการคิดเชิงวิเคราะห์ สังเคราะห์ บูรณาการ อย่างสร้างสรรค์เพื่อให้
สามารถพัฒนา และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนรวมถึงสังคมได้ นอกจากนี้ยังต้องพัฒนาให้ครู
มีความสามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง มีความรู้อย่างแท้จริงในวิชาที่สอน และสามารถถ่ายทอด
ความรู้ให้ผู้เรียนเข้าใจ จนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวันได้ โดยการ
พัฒนาครูให้มีความครอบคลุมสมรรถนะและคุณลักษณะของความเป็นครู ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาครู
จึงเป็นภารกิจที่สำคัญสำหรับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในทุกประเทศทั่วโลกการพัฒนาครูนั้นมี
ประโยชน์หลายประการ ได้แก่ 1) เป็นการเพิ่มเติมความรู้ใหม่ในเนื้อหาสาระที่จะต้องจัดการเรียนรู้

2) เพิ่มพูนทักษะ ทักษะที่มีต่อการจัดการเรียนรู้ 3) พัฒนาทักษะการแปลงหลักสูตรสู่การจัดการเรียนรู้ 4) แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างผู้สอน 5) ช่วยพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้เมื่อครูได้รับการพัฒนาแล้วก็จะส่งผลทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้นด้วย (DeMonte, 2013)

ในขณะที่ มาร์ต พัฒผล (2557, น. 570-575) กล่าวว่า ปัจจุบันเป็นยุคที่โลกมีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วอันสืบเนื่องมาจากการใช้เทคโนโลยีเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ ของทุกภูมิภาคของโลกเข้าด้วยกัน กระแสการปรับเปลี่ยนทางสังคมที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 ส่งผลต่อวิถีการดำรงชีพของสังคมอย่างทั่วถึง ครูจึงต้องมีความตื่นตัวและเตรียมพร้อมในการจัดการเรียนรู้เพื่อเตรียมความพร้อมให้นักเรียนมีทักษะสำหรับการออกไปดำรงชีวิตในโลกในศตวรรษที่ 21 ที่เปลี่ยนไปโดยทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญที่สุด คือ ทักษะการเรียนรู้ ที่ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้เพื่อให้เด็ก นักเรียน นักศึกษาในศตวรรษที่ 21 นี้ มีความรู้ความสามารถ และทักษะจำเป็นซึ่งเป็นผลจากการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนการเตรียมความพร้อมด้านต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยสนับสนุนที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้รวมทั้งเป็นยุคแห่งการแข่งขันทางสังคมค่อนข้างสูงในปัจจุบัน ส่งผลต่อการปรับตัวให้ทันเทียมและเท่าทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในบริบททางสังคมในทุกมิติรอบด้าน

จากการศึกษาแนวคิดจากเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาครูแกนนำ สรุปได้ว่าการพัฒนาครู คือการพัฒนาวิชาชีพ จากการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินการเพื่อพัฒนาความรู้ สมรรถนะทักษะ และคุณลักษณะความเป็นครู มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ สามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และสามารถถ่ายทอดความรู้ให้ผู้เรียนเข้าใจ จนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวันได้ ส่งผลทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้นด้วย

เป้าหมายของการพัฒนาครูแกนนำ

กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดนโยบายการพัฒนาครูแนวใหม่ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ครูทุกคนได้พัฒนาตนเองตามความต้องการและตรงตาม ศักยภาพ เพื่อนำความรู้จากการอบรมไปใช้ประโยชน์ได้จริง โดยมี หลักการสำคัญ คือ การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญครูจึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองเพื่อให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยมีทักษะการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ การสร้างบรรยากาศให้เกิดความรู้สึกรัก หรือทัศนคติทางบวกในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง การแสวงหาความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงตนเอง และการปรับปรุงตนเอง โดยได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนจากครูด้วยกันกัน ดังแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 4 (2561, น. 26)

กล่าวถึงนโยบายที่ 3 ด้านการส่งเสริม พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่

1. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สามารถจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพใน รูปแบบที่หลากหลาย เช่น

1.1 TEPE Online (Teachers and Educational Personnel Enhancement Based on Mission and Functional Areas as Majors)

1.2 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC)

1.3 การเรียนรู้ผ่านกิจกรรมการปฏิบัติจริง (Active Learning)

1.4 การพัฒนาครูทั้งระบบที่เชื่อมโยงกับการเลื่อนวิทยฐานะ เป็นต้น

2. พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ โดยเชื่อมโยงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 การกำหนดแผนอัตรากำลัง การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การประเมินและ การพัฒนา

2.2 การสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีขวัญและกำลังใจในการทำงานเช่นเดียวกับ “National College for School Leadership” (2003 อ้างถึงใน มารุต พัฒนา, 2557, น. 576) ซึ่งได้กล่าวถึงเป้าหมายของการพัฒนาครูว่ามีขอบเขตหลายประการ ได้แก่ การจัดการ ความรู้ ความตระหนักเกี่ยวกับองค์ความรู้เชิงทฤษฎีทางการศึกษา นวัตกรรม การเรียนรู้ เช่น การจัดการเรียนรู้โดยใช้วิจัยเป็นฐาน การจัดการเรียนรู้ตามสภาพจริง การจัดการเรียนรู้ แบบบูรณาการ เป็นต้น การปรับเปลี่ยนเจตคติที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน เช่น เจตคติที่มีต่อ หลักสูตร ใหม่ เจตคติที่มีต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้เรียน ศักยภาพที่มีต่อตนเอง เจตคติที่มีต่อ วิชาชีพ เป็นต้น รวมถึงทักษะการปฏิบัติงานการจัดการเรียนรู้ เช่น ทักษะการวิเคราะห์ผู้เรียน ทักษะ การออกแบบการจัดการเรียนรู้ ทักษะการจัดการเรียนรู้ ทักษะการวัดและประเมินผล ทักษะการให้ ข้อมูลย้อนกลับ เป็นต้น และการประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะต่าง ๆ ในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียน

จากการศึกษาแนวคิดจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายการพัฒนาครูแกนนำ สรุปได้ว่า เป้าหมายการพัฒนาครูแกนนำ คือการพัฒนาที่ต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ตัวผู้เรียน และการ พัฒนาต้องเกิดจากความต้องการของครู โดยการพัฒนาต้องมีหลากหลายรูปแบบให้เลือกตามความ เหมาะสมของแต่ละบุคคลนอกจากนี้การพัฒนาต้องสอดคล้องกับภารกิจและหน้าที่ที่ปฏิบัติของครู ทั้งนี้การพัฒนาต้องดำเนินการในรูปของเครือข่ายและสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง

หลักการพัฒนาครูแกนนำ

ปาริชาติ เกสัชชา (2563, น. 34-35) ได้กล่าวถึง หลักการ แนวคิดและมาตรการแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้เกิดเป็นรูปธรรมโดยจัดทำโครงการพัฒนาครูแกนนำโรงเรียนประชารัฐในการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยดำเนินการพัฒนาครูในลักษณะของการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และการเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงานอยู่บนพื้นฐานของความร่วมมือ ซึ่งอาศัยทรัพยากรและบุคลากรที่ตนเองมีอยู่ในสถานที่ปฏิบัติงานจริงและให้มีระบบสนับสนุนในรูปแบบการ “Coaching” และ “Mentoring” เพื่อให้เป็นครูแกนนำในการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยคำนึงถึงหลักการว่า “ครูคือนักปฏิบัติที่มีการทบทวนไตร่ตรอง เรียนรู้จากการกระทำของตนเอง และเพื่อนร่วมงานที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้และส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21” นอกจากนี้ “The Organization for Economic Cooperation and Development” (2009) ได้แสดงข้อคิดเห็นถึงหลักการพัฒนาครูมีดังต่อไปนี้ 1. มีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายของโรงเรียน มาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตร และมาตรฐานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง 2. ให้ความสำคัญกับสาระการเรียนรู้ และแนวทางการจัดการเรียนรู้ สำหรับสาระนั้น ๆ 3. ส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้เรียนรู้กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ใหม่ๆ และเปิดโอกาสให้ลงมือปฏิบัติจริงด้วยตนเอง 4. จัดให้ครูได้สะท้อนคิดการปฏิบัติของตนเอง และให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูผู้สอนด้วยกัน 5. มีการติดตามผลการดำเนินการ และการให้ผลย้อนกลับเชิงสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 6. ใช้รูปแบบของชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ ที่มีความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ

จากการศึกษาแนวคิดจากเอกสารที่เกี่ยวกับหลักการพัฒนาครูแกนนำ สรุปได้ว่า หลักการพัฒนาครูแกนนำ คือการพัฒนาครูแกนนำเพื่อเป็นครูแบบอย่างในปฏิรูปการเรียนรู้และการพัฒนาครูโดยใช้ศักยภาพของครูในพื้นที่ โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน สร้างศรัทธาและเกื้อกูลกันในการจัดการเรียนรู้ ใช้หลักการของการปฏิบัติจริง โดยครูผู้สอนศึกษารูปแบบวิธีการของผู้อื่นลงมือและคิดค้นแนวทางการจัดการเรียนรู้ วิธีการของตนเองอยู่ตลอดเวลา สามารถถ่ายทอดความรู้ ความคิดยอมรับซึ่งกันและกัน สร้างเครือข่ายขยายผลพัฒนาวิชาการอย่างต่อเนื่อง

แนวทางการพัฒนาครูแกนนำ

เดมอนเต (DeMonte, 2013) แนวทางการพัฒนาครูให้มีประสิทธิภาพนั้นควรมุ่งเน้นการบูรณาการเข้ากับการปฏิบัติงานประจำ กล่าวคือ เป็นการพัฒนารอบบนพื้นฐานของการปฏิบัติการจัดการเรียนรู้ประจำวันที่ออกแบบให้ครูได้พัฒนาดตนเองไปพร้อม ๆ กับการทำหน้าที่ปกติ ในลักษณะที่เป็นวงจรการพัฒนาโดยให้ครูมองไปที่ผลการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ แล้วประยุกต์ใช้แนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมการทำงานของตนเอง นอกจากนี้การจัด

ให้มีผู้ฝึกสอน หรือพี่เลี้ยง ยังช่วยทำให้การพัฒนาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าการให้ครูพัฒนาตนเองโดยลำพัง และควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการให้การสนับสนุนในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้ ในขณะเดียวกัน รมกร นนทยะโส (2556) ได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาครูแกนนำโดยให้มีคุณลักษณะของครูแกนนำ ได้แก่ การมีจิตวิญญาณของความเป็นครู รักและศรัทธาในวิชาชีพครู มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีการวางแผนและทำงานร่วมกันเป็นทีม มีคุณธรรม มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีทักษะชีวิต ทักษะอาชีพ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการคิดวิเคราะห์ ทักษะการแก้ปัญหา มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานและเป็นผู้จริงใจในสิ่งที่สอน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพครูควรจัดตั้งตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีขั้นตอนในการประสานงานที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนเพื่อให้เกิดโอกาสหรือภาวะยืดหยุ่นในการพัฒนา นอกจากนี้วิธีการพัฒนาครูควรสำรวจความต้องการของครูก่อนการพัฒนา เพื่อส่งเสริมให้ครูได้เติมเต็มตามศักยภาพและสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 (2562, น. 1) ได้กำหนดนโยบายการพัฒนาครูแนวใหม่ คือ การพัฒนาครู รูปแบบ ครบวงจรโดยมีเป้าหมายเพื่อให้ครูทุกคนได้พัฒนาตนเองตามความต้องการและตรงตาม ศักยภาพ เพื่อนำความรู้จากการอบรมไปใช้ประโยชน์ได้จริง และให้สามารถเชื่อมโยงกับวิทยฐานะได้ ในอนาคต โดยมีหลักการสำคัญ คือ การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและสมรรถนะในทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการแข่งขันของประเทศโดยบุคคลที่มีบทบาท สำคัญที่สุดในการศึกษาของผู้เรียน คือข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา คือ ทุกตำแหน่งโดยเฉพาะ อย่างยิ่ง เนื่องจากครู คือบุคคลผู้ดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอน และมีความเกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียนโดยตรง

นอกจากนี้ผลการวิจัยที่ผ่านมายังพบว่า การจัดการความรู้ และการเสริมพลัง ยังเป็นกลไกสนับสนุนการใช้วิธีการพัฒนาครูซึ่งกระบวนการพัฒนาครูนั้นควรให้ความสำคัญกับกระบวนการเรียนรู้ของครูในการที่จะพัฒนาคุณภาพงานเป็นสำคัญ นอกจากนี้การพัฒนาครูยังต้องมีความต่อเนื่องไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงานประจำของครู ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมการปฏิบัติจริง การให้ผลย้อนกลับ การติดตาม ทั้งนี้การพัฒนาครูที่ดีนั้นควรให้ครูได้นำความรู้และทักษะที่ได้รับไปใช้จริงกับผู้เรียนด้วย และกระตุ้นให้ครูเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในกระบวนการพัฒนานั้น พร้อมทั้งมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบซึ่งกระบวนการพัฒนาครู จำเป็นต้องเปิดโอกาสให้ครูได้เข้ามามีส่วนร่วมด้วย เช่น การให้ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาตนเองทางด้าน การประกอบวิชาชีพ ความคาดหวังต่าง ๆ ของแต่ละคนการพัฒนาครูมีวิธีการที่หลากหลาย การ

เลือกนำมาใช้ขึ้นอยู่กับความต้องการพัฒนาระยะเวลา งบประมาณ สถานการณ์ รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งความต้องการของครูโดยภาพรวมแล้วการพัฒนาครูมีวิธีการ เช่น การใช้กรณีศึกษา การให้คำปรึกษา การใช้ระบบพี่เลี้ยง การใช้ระบบการสอนงาน การใช้ชุมชนนักปฏิบัติ การนิเทศติดตาม การสะท้อนคิดตนเอง การช่วยเหลือเชิงเทคนิค การให้ข้อมูลย้อนกลับ การอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้การประชุมหรือสัมมนาทางวิชาการ การเยี่ยมโรงเรียน การวิจัยและพัฒนา การศึกษาแบบออนไลน์ การพัฒนาทั้งโรงเรียน เป็นต้น (วิชัย วงษ์ใหญ่, 2555, น. 10; Marcelo, 2009, p. 8; Marzano Research Laboratory, 2012)

จากการศึกษาแนวคิดจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาครูแกนนำ คือ การพัฒนาครูที่จำเป็นต้องมีความสอดคล้องกับวิถีชีวิต สังคม สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม และความต้องการของ ครูร่วมถึงการพัฒนาครูที่เน้นความสำคัญของครูผู้ร่วมกิจกรรมการพัฒนา การตัดสินใจและทำกิจกรรมทุกอย่าง มุ่งประโยชน์การพัฒนาครู คุณลักษณะครูแกนนำให้มีความสำคัญทั้งกระบวนการและเนื้อหาความรู้ ข่าวสารและข้อมูลมาจากหลายแหล่ง และเลือกสรรเฉพาะที่จะนำไปใช้ประโยชน์ วิธีการ กิจกรรมที่ปฏิบัติมีหลากหลาย มีทั้งการสื่อสารทางเดียว สองทาง การฝึกหัด ปฏิบัติจริง สังเกต วิเคราะห์ สังเคราะห์ ประเมินค่า สร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง ของครูแต่ละคน ในแต่ละด้านตามสภาพปัญหาและความต้องการของครูอย่างต่อเนื่องไม่เน้นความสำคัญของเวลาและสถานที่ ประเมินผลตามจุดประสงค์ด้วยวิธีการต่าง ๆ และนำผลนั้นมาพิจารณาหาประเด็นเพื่อพัฒนาต่อเนื่องไปอีก

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครูแกนนำ

ปาริชาติ เกสัชชา (2563) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาครูแกนนำโรงเรียนพระราชรัฐโดยการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการเรียนรู้ ในศตวรรษที่ 21 ด้วยกระบวนการนิเทศแบบชี้แนะและการสร้างระบบพี่เลี้ยง พบว่า ครูแกนนำโรงเรียนพระราชรัฐมีความต้องการพัฒนาการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการจัดการเรียนรู้ตามแนวคอนสตรัคติวิสต์ เน้นกระบวนการที่ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมหรือร่วมลงมือปฏิบัติ หรือสร้างความรู้ด้วยตนเอง โดยการบูรณาการความรู้ใหม่กับความรู้เดิมที่มีอยู่ก่อน เน้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เกิดกระบวนการคิดภายในสมองของผู้เรียน อันจะนำไปสู่ข้อค้นพบที่ช่วยให้เด็กไทยเกิดการพัฒนาทางปัญญาผลการประเมินสมรรถนะการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของครูแกนนำโรงเรียนพระราชรัฐ ประเมินโดยนักวิจัยและทีมวิทยากรภาพรวมก่อนการพัฒนามีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.97 อยู่ในระดับปานกลาง หลังจากการพัฒนามีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยก่อนและหลังการพัฒนาพบว่า มีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 0.64 และเมื่อพิจารณาเป็นรายบุคคล พบว่า ครูมีผลการประเมิน

สมรรถนะการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เพิ่มขึ้นทุกคนผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า ครูแกนนำทุกคนสามารถนำความรู้ไปผลิตสื่อ แผนการจัดการเรียนรู้ สร้างชุมชนการเรียนรู้ร่วมกัน และมีสมรรถนะการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ เรียนรู้ที่จะตั้งคำถาม (Learning to Question) เรียนรู้การค้นหา (Learning to Search) เรียนรู้การสร้าง (Learning to Construct) เรียนรู้การสื่อสาร (Learning to Communicate) เรียนรู้การบริการ (Learning to Serve) ครูแกนนำโรงเรียนพระราชวังสามารถขยายผลและเป็นที่เลี้ยงให้กับครูในสถานศึกษาเดียวกันได้ครบทั้ง 28 โรงเรียนครูที่ได้รับการพัฒนามีความพึงพอใจต่อกิจกรรมของการพัฒนา และการนำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้ประโยชน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

รณกร นนทะยะโส (2556) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในอนาคต พบว่า 1. แนวทางการพัฒนาครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในอนาคต คือ ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่ต้องการเน้นเป็นพิเศษ ได้แก่ การสร้างความตระหนักในความจงรักภักดีต่อองค์กร การปลูกฝังให้มีความรักในวิชาชีพครู การสร้างจิตวิญญาณของความเป็นครู การพัฒนาทักษะชีวิต ระยะเวลาในการพัฒนา ควรศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและบริบทของโรงเรียน วิธีการในการพัฒนา มีระบบครูที่เลี้ยงเพื่อให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน การวัดและประเมินผล ควรกระทำเป็นระยะ ๆ และตามสภาพจริง 2. แนวทางการพัฒนาระบบการใช้และส่งเสริมรักษากรูให้อยู่ในวิชาชีพตลอดชีวิตในอนาคต การสร้างแนวร่วมเครือข่ายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ควรเป็นเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครู 3. แนวทางการพัฒนาคุณภาพครูประจำการในอนาคต คุณลักษณะของครูประจำการ ได้แก่ มีจิตวิญญาณของความเป็นครู รักและศรัทธาในวิชาชีพครู มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีการวางแผนและทำงานร่วมกันเป็นทีม มีคุณธรรม มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มีทักษะชีวิต ทักษะอาชีพ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการคิดวิเคราะห์ ทักษะการแก้ปัญหา มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานและเป็นผู้รู้จริงในสิ่งที่สอน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพครูประจำการ ควรจัดตั้งตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีขั้นตอนในการติดต่อที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน ทำข้อตกลงความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก และควรมีหน่วยงานทางการศึกษาอื่น ๆ มาถ่วงดุลอำนาจกับกระทรวงหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้เกิดโอกาสหรือภาวะยืดหยุ่นในการพัฒนา วิธีการพัฒนาครูประจำการ สำรวจความต้องการของครูก่อนการพัฒนาเพื่อส่งเสริมให้ครูได้เติมเต็มตามศักยภาพและสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง 4. แนวทางการพัฒนาระบบการประเมินคุณภาพครูในอนาคต สถาบันหรือหน่วยงานที่ควบคุมดูแลมาตรฐานวิชาชีพครู ควรเป็นหน่วยงานที่ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของครูตาม

มาตรฐานวิชาชีพครูอย่างใกล้ชิด ระบบการประเมินคุณภาพครู มีระบบการประเมินครูที่เป็นมาตรฐานทั่วประเทศ ใช้ระบบการประเมินตามสภาพจริงโดยใช้คุณภาพของเด็กเป็นหลัก ประเมินในรูปแบบของคณะกรรมการในทุกระดับ และนำผลของการประเมินมาเชื่อมโยงกับการให้ค่าตอบแทนและวิทยฐานะ

สิทธิศักดิ์ จินทวงศ์ (2556) ได้ศึกษาปัญหาการจัดการเรียนรู้ ระดับความต้องการพัฒนาการรับรู้และการเข้าถึงสื่อในรูปแบบต่าง ๆ ของการจัดการเรียนการสอนวิชาวิทยาศาสตร์สาระที่ 7 ดาราศาสตร์และอวกาศของครูแกนนำวิทยาศาสตร์ พบว่า ครูแกนนำวิทยาศาสตร์มีระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการเตรียมการ รูปแบบการจัดการเรียนรู้การใช้สื่อ และการวัดประเมินผลการจัดการเรียนรู้เฉลี่ยทุกประเด็น อยู่ในระดับปานกลาง มีระดับของปัญหาในการจัดการเรียนรู้เฉลี่ยทุกประเด็น อยู่ในระดับปานกลาง แต่มีระดับความต้องการที่จะพัฒนาในทุกประเด็น อยู่ในระดับมาก ครูแกนนำมีการรับรู้ถึงสื่อและแหล่งเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ หลากหลาย แต่สามารถเข้าถึง และเลือกใช้สื่อได้เพียงบางชนิด และมีครูแกนนำส่วนหนึ่งเห็นว่าตนเองต้องการที่จะได้รับการพัฒนาด้านเนื้อหาเพิ่มเติม

หลักสูตรและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับหลักสูตร

หลักสูตรเป็นสิ่งสำคัญของการจัดการศึกษา หลักสูตรที่ดีต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอ เพื่อให้มีเนื้อหาสาระทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และการเมือง หลักสูตรมีความสำคัญ เพราะหลักสูตรเป็นส่วนกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ เพื่อให้แน่ใจว่าผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ โดยมีรายละเอียดที่บ่งชี้ว่า ผู้เรียนควรเรียนรู้อะไร มีเนื้อหาสาระมากน้อยเพียงไร ควรได้รับการฝึกฝนให้มีทักษะในด้านใด และควรมีพัฒนาการทั้งในส่วนรูปร่างกาย จิตใจ สังคม และสติปัญญาอย่างไร หลักสูตรจะเป็นเสมือนกับหางเสือที่จะคอยกำหนดทิศทางให้การเรียนการสอนเป็นไปตามความมุ่งหมายของการศึกษา หลักสูตรเป็นเครื่องชี้นำทางในการจัดความรู้และประสบการณ์แก่ผู้เรียนซึ่งครูจะต้องปฏิบัติตามเพื่อให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มุ่งสู่จุดหมายเดียวกัน หลักสูตรจึงเป็นหัวใจสำคัญของการศึกษา และเป็นเครื่องชี้นำทางหรือเป็นบทบัญญัติของรัฐในการจัดการศึกษาเพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานำไปปฏิบัติ อีกทั้งยังเป็นเกณฑ์มาตรฐานทางการศึกษา และควบคุมการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา การพัฒนาหลักสูตรที่ดีนั้นจะต้องรู้ถึงปัญหา สภาพของปัญหาแล้วจึงระดมความคิดในการแก้ไขปัญหาจะต้องมีการร่วมมือกันหลายฝ่ายเพื่อให้หลักสูตรที่ผ่านการพัฒนานั้นมีคุณภาพ ในการพัฒนาหลักสูตรการกำหนดจุดประสงค์เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากขั้นตอนหนึ่ง เพราะจะบอก

ถึงความมุ่งหวังว่าจะพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะและความรู้ความสามารถในลักษณะใดรวมทั้งยังเป็นแนวทางในการกำหนดเนื้อหาสาระ กิจกรรมและประสบการณ์การเรียนรู้รวมทั้งการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน นักพัฒนาหลักสูตรจึงต้องพิจารณากำหนดจุดประสงค์อย่างรอบคอบ และกำหนดอย่างชัดเจนและเหมาะสมสอดคล้องกับปรัชญาและค่านิยมของสังคม สภาพปัญหาและความต้องการของสังคมและผู้เรียน ตลอดจนมีความสมดุลระหว่างความรู้และทักษะหรือระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติ (สัมฤทธิ์ แสงทอง, 2558, น. 50; วิชัย วงษ์ใหญ่, 2554, น. 1)

ความหมายของหลักสูตรฝึกอบรม

นักวิชาการทางการศึกษาได้ให้ความหมายของหลักสูตรไว้อย่างหลากหลายขึ้นอยู่กับทัศนะความเชื่อ แนวคิด ปรัชญาและประสบการณ์ ซึ่งสามารถประมวลความหมายของหลักสูตรที่สำคัญได้ ดังนี้ หลักสูตรเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ทำให้ปรัชญาหรือความมุ่งหมายทางการศึกษามุ่งบรรลุความมุ่งหมายเพราะหลักสูตรเป็นตัวกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของประเทศ อีกทั้งเป็นการกำหนดแนวทางในการพัฒนา ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ เจตคติและค่านิยมในอันที่จะนำประเทศไปสู่ความเจริญในทุก ๆ ด้าน คำว่า “หลักสูตร” หรือในภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Curriculum” ได้มีนักวิชาการทางการศึกษาได้ให้คำนิยามหรือความหมายของหลักสูตรไว้แตกต่างกันออกไป ดังนี้

โอลิวา (Oliva, 2009, น. 3 อ้างถึงใน วิชัย วงษ์ใหญ่, 2554, น. 5) ได้ศึกษาความหมายของหลักสูตรว่า การให้ความหมายหลักสูตรขึ้นอยู่กับลักษณะความเชื่อหรือปรัชญาของแต่ละบุคคลดังต่อไปนี้

1. หลักสูตรคือสิ่งที่สอนในสถานศึกษา
2. หลักสูตรคือเนื้อหาวิชา
3. หลักสูตรคือโปรแกรมสำหรับการเรียน
4. หลักสูตรคือกลุ่มของวัสดุอุปกรณ์
5. หลักสูตรคือกลุ่มวิชา
6. หลักสูตรคือลำดับของรายวิชา
7. หลักสูตรคือกลุ่มการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์
8. หลักสูตรคือรายวิชาที่จะศึกษา
9. หลักสูตรคือทุกสิ่งทุกอย่างที่ดำเนินการภายในสถานศึกษาและกิจกรรมนอกชั้นเรียนการแนะแนวรวมทั้งบุคคลที่เกี่ยวข้อง
10. หลักสูตรคือสิ่งที่สอนทั้งในและนอกสถานศึกษาโดยการดูแลจากสถานศึกษา
11. หลักสูตรคือทุกสิ่งที่ได้วางแผนจากบุคลากรในสถานศึกษา

12. หลักสูตรคือลำดับขั้นตอนของประสบการณ์ที่สถานศึกษาจัดให้กับผู้เรียน

13. หลักสูตรคือผลของประสบการณ์ที่ผู้เรียนแต่ละคนได้รับมาจากสถานศึกษา

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2554, น. 9) ได้กล่าวถึงความหมายของหลักสูตรไว้ว่า มวลประสบการณ์ทางการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ในรายวิชา กลุ่มวิชา เนื้อหาสาระ รวมทั้งกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

สัมฤทธิ์ แสงทอง (2558, น. 55) ความหมายของหลักสูตรไว้ว่า เป็นสิ่งที่สร้างขึ้นในลักษณะของรายวิชาซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาสาระที่ได้จัดเรียงลำดับความยากง่ายหรือเป็นขั้นตอนอย่างดีแล้วเป็นสิ่งที่ประกอบด้วยประสบการณ์ทางการเรียนรู้ซึ่งได้วางแผนไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อมุ่งหวังจะให้ผู้เรียนได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ต้องการเป็นสิ่งที่สังคมสร้างขึ้นให้ประสบการณ์ทางการศึกษาแก่ผู้เรียนในโรงเรียนประกอบไปด้วยประสบการณ์ทั้งหมดของผู้เรียนซึ่งผู้เรียนได้ทำได้รับรู้และได้ตอบสนองต่อการแนะแนวทางของโรงเรียนหลักสูตรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับการจัดการศึกษาของประเทศในระดับและประเภทต่าง ๆ เป็นเครื่องมือที่ทำให้ความมุ่งหมายของการจัดการศึกษาของประเทศมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบของหลักสูตร

ในการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของหลักสูตร ทาบา (Taba, 1962, p. 10 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ แสงทอง, 2558, น. 56-57) ได้เสนอไว้ว่า ทุกหลักสูตรไม่ว่าจะเป็นการออกแบบในลักษณะใด ๆ ก็ตามจะต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลักต่าง ๆ ซึ่งมีความต่อเนื่องและสอดคล้องกันอยู่ 3 ส่วนด้วยกันได้แก่จุดมุ่งหมายทั่วไปและจุดมุ่งหมายเฉพาะเนื้อหาสาระและประสบการณ์การเรียนรู้และการประเมินผล

ในขณะเดียวกัน สงัด อุทรานันท์ (2532, น. 36) ได้ขยายความเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักของหลักสูตรไว้ดังนี้

1. จุดมุ่งหมายทั่วไปและจุดมุ่งหมายเฉพาะเป็นส่วนประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะจุดมุ่งหมายจะเป็นเครื่องชี้ถึงเป้าหมายและเจตนารมณ์ของหลักสูตรว่าต้องการให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะเป็นเช่นใดซึ่งจุดมุ่งหมายทั่วไปจะกล่าวไว้อย่างกว้าง ๆ และค่อนข้างเป็นปรัชญาเน้นที่ค่านิยมมากกว่าการเน้นทางด้านจิตวิทยาหรือด้านการเรียนการสอนส่วนจุดมุ่งหมายเฉพาะจะเน้นที่การประยุกต์ใช้เป็นจุดมุ่งหมายที่กล่าวไว้ในส่วนที่เป็นจุดมุ่งหมายของกลุ่มวิชาหรือรายวิชาต่าง ๆ ที่มีอยู่ในหลักสูตรนั่นเอง

2. เนื้อหาสาระและประสบการณ์ในการเรียนรู้เป็นสื่อกลาง (Means) ที่จะพาผู้เรียนไปสู่จุดมุ่งหมายของหลักสูตรที่ได้กำหนดไว้เนื้อหาสาระที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรอาจแบ่งออกเป็น 5 ประเภทได้แก่ข้อเท็จจริงและความรู้ธรรมดา

ความคิดรวบยอดและหลักการการแก้ปัญหาและความคิดสร้างสรรค์เจตคติและค่านิยมและทักษะทางกาย

3. การประเมินผลเป็นการเสนอแนะแนวทางการดำเนินการวัดและประเมินผลที่มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับหลักสูตรนั้นๆเปรียบเสมือนเป็นการกำหนดเครื่องมือในการควบคุมการใช้หลักสูตรในการจัดทำหลักสูตรขึ้นมาใหม่อาจมีองค์ประกอบอื่น ๆ อีก เพื่อให้หลักสูตรที่สร้างขึ้นมานั้นเป็นเหตุเป็นผลมองเห็นความสำคัญของหลักสูตรอย่างเด่นชัดและยังสามารถชี้แนะให้การใช้หลักสูตรเป็นไปอย่างได้ผลอีกด้วย ส่วนประกอบเหล่านี้ได้แก่ (สัจด์ อุทรานันท์, 2532, น. 241) เหตุผลและความจำเป็นของหลักสูตรการเสนอแนะแนวทางในการจัดการเรียนการสอน การเสนอแนะการใช้สื่อการเรียนการสอนและการเสนอแนะเกี่ยวกับการช่วยเหลือและส่งเสริมผู้เรียนอย่างไรก็ตามหากพิจารณาองค์ประกอบหลักของหลักสูตรโดยทั่วไปนั้นสามารถแยกออกได้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

3.1 เป้าประสงค์และนโยบายทางการศึกษา

3.2 จุดหมายของหลักสูตรเป็นผลส่วนรวมที่ต้องการให้เกิดแก่ผู้เรียนหลังจากเรียนจบหลักสูตรแล้ว

3.3 รูปแบบและโครงสร้างหลักสูตรซึ่งเป็นลักษณะและแผนผังที่แสดงการแจกแจงวิชาหรือกลุ่มวิชาหรือกลุ่มประสบการณ์

3.4 จุดประสงค์ของวิชาเป็นผลที่ต้องการให้เกิดแก่ผู้เรียนหลังจากที่ได้เรียนวิชานั้นไปแล้ว

3.5 เนื้อหาเป็นสิ่งที่ต้องการให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ทักษะและความสามารถที่ต้องการให้มีรวมทั้งประสบการณ์ที่ต้องการให้ได้รับ

3.6 จุดประสงค์ของการเรียนรู้เป็นการระบุถึงสิ่งที่ต้องการให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ได้มีทักษะและความสามารถหลังจากเรียนรู้เนื้อหาที่กำหนด

3.7 ยุทธศาสตร์การเรียนการสอนเป็นวิธีการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมอย่างมีหลักเกณฑ์เพื่อให้บรรลุผลตามจุดประสงค์ของการเรียนรู้

3.8 การประเมินผลเป็นการประเมินผลการเรียนรู้เพื่อใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอน

3.9 วัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอนได้แก่เอกสารสิ่งพิมพ์แผ่นฟิล์ม แถบวีดิทัศน์และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ รวมทั้งอุปกรณ์โสตทัศนศึกษาเทคโนโลยีการศึกษาและอื่น ๆ ที่ช่วยส่งเสริมคุณภาพและประสิทธิภาพการเรียนการสอน

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2554, น. 9) หลักสูตรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบใดหรือใช้กับกลุ่มเป้าหมายใดจะมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. จุดมุ่งหมายของหลักสูตร หมายถึง คุณภาพของผู้เรียนเมื่อเรียนรู้จบหลักสูตร ประกอบด้วยความรู้ในเนื้อหาสาระ ทักษะกระบวนการเรียนรู้ กระบวนการคิดขั้นสูง และคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมอันพึงประสงค์
2. เนื้อหาสาระ หมายถึง สาระการเรียนรู้ วิชาความรู้ รวมทั้งประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เรียนต้องเรียนรู้ไปตามลำดับขั้นตอนเพื่อให้มีความรู้ความสามารถตามจุดมุ่งหมายที่หลักสูตรกำหนดไว้
3. การจัดการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการใช้หลักสูตรกับผู้เรียนในเชิงบูรณาการ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้สอนที่จะต้องดำเนินการจัดการเรียนรู้ในเนื้อหาสาระต่างๆ ให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม รวมทั้งมีทักษะในการเรียนรู้ มีกระบวนการคิดที่มีประสิทธิภาพและมีพฤติกรรมที่งดงาม
4. การวัดและประเมินผล หมายถึง กระบวนการตรวจสอบและประเมินคุณภาพของผู้เรียนภายหลังการจัดการเรียนรู้ การประเมินคุณภาพการจัดการเรียนรู้ รวมทั้งการประเมินความเหมาะสมของจุดมุ่งหมายและเนื้อหาสาระของหลักสูตร

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

การพัฒนาหลักสูตรนั้นมีแนวคิดอยู่ 2 ลักษณะ คือ การสร้างหลักสูตรขึ้นมาใหม่โดยไม่มีหลักสูตรเดิมเป็นพื้นฐานอยู่เลยและการปรับปรุงหลักสูตรที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้นในการพัฒนาหลักสูตรนั้นได้ มีนักการศึกษาหลายท่านได้พัฒนารูปแบบหลักสูตรตามแนวคิดที่แตกต่างกัน ดังนี้ วิชัย วงษ์ใหญ่ (2554, น. 15) ได้สรุปแนวคิดและขั้นตอนกระบวนการพัฒนาหลักสูตร ดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายหลักการและโครงสร้างและการออกแบบหลักสูตรขึ้นมาโดยอาศัยข้อมูลจากสภาพปัญหาและความต้องการของสังคมปัจจุบันโดยปรึกษาหารือกับผู้เชี่ยวชาญแต่ละสาขาวิชาอย่างสม่ำเสมอ
2. การร่างเนื้อหาสาระแต่ละกลุ่มประสบการณ์แต่ละหน่วยการเรียนรู้และแต่ละรายวิชา โดยปรึกษาหารือจากผู้เชี่ยวชาญแต่ละสาขาวิชาคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรร่วมกับผู้เชี่ยวชาญแต่ละสาขาวิชาเป็นผู้กำหนดผลการเรียนรู้จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมหรือจุดประสงค์การเรียนรู้วางแผนการสอนทำบันทึกการสอนผลิตสื่อการสอนจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นกลุ่มหรือรายบุคคล

3. นำหลักสูตรที่พัฒนาได้แล้วไปทดลองใช้ในสถานศึกษาถ้ามีข้อบกพร่องก็ทำการแก้ไขปรับปรุงโดยปรึกษาหารือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาอยู่ตลอดเวลา

4. อบรมผู้สอนผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรทางการศึกษาให้เข้าใจหลักสูตรใหม่เพื่อจะได้ใช้หลักสูตรใหม่ให้ถูกต้องเหมาะสมตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

5. นำหลักสูตรไปใช้ปฏิบัติการสอนที่สถานศึกษาก่อนประกาศใช้หลักสูตรสนับสนุนให้ผู้บริหารและผู้สอนนำหลักสูตรไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ในสถานศึกษาต่อไปกิจกรรมการใช้หลักสูตรใหม่มี 4 ประการ คือ

5.1 การแปลงหลักสูตรไปสู่การสอน คือจัดทำวัสดุหลักสูตร ได้แก่ เอกสารหลักสูตร สื่อและอุปกรณ์การสอนที่จำเป็นที่จะต้องใช้ในการประกอบการเรียนการสอน

5.2 ผู้บริหารจัดการเตรียมสิ่งต่างๆ เช่น บุคลากร วัสดุหลักสูตรและบริการต่าง ๆ

5.3 การสอนเป็นหน้าที่ของผู้สอนประจำการทั่วไปที่จะต้องดำเนินการจัดการเรียนการสอนให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

5.4 การประเมินผลเพื่อให้ทราบข้อบกพร่องของหลักสูตรแล้วดำเนินการแก้ไขปรับปรุงต่อไปการประเมินผลมี 2 ประเภท คือ การประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนและการประเมินผลหลักสูตรการประเมินผลหลักสูตรได้แก่การประเมินเอกสารหลักสูตรประเมินผลการนำหลักสูตรไปใช้ประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนประเมินผลการใช้หลักสูตรในการประเมินผลหลักสูตรจะต้องประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพราะว่าทุกสิ่งทุกอย่างในสังคมปัจจุบันย่อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

สัจ จูทรานันท์ (2532, น. 38-40) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งต่อเนื่องสัมพันธ์กันโดยประยุกต์มาจากแนวคิดของไทเลอร์โดยมีขั้นตอน 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ ข้อมูลพื้นฐาน คือ การกำหนดข้อมูลพื้นฐานเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญและเป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาหลักสูตร เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัญหาความต้องการของสังคมและผู้เรียนซึ่งจะช่วยให้สามารถจัดหลักสูตรให้สนองกับความต้องการและสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

2. การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร จัดเป็นขั้นตอนที่สำคัญยิ่งอีกขั้นหนึ่งเป็นขั้นตอนที่ทำหลังจากได้วิเคราะห์และได้ทราบสภาพปัญหา ตลอดจนความต้องการต่าง ๆ การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรนั้นเป็นการมุ่งแก้ปัญหาและสนองความต้องการที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล อาจเป็นข้อมูลพื้นฐานที่มีอยู่เดิม หรือจากการเก็บรวบรวมข้อมูลความต้องการขึ้นมาใหม่

3. การคัดเลือกจัดเนื้อหาสาระและประสบการณ์การเรียนรู้การสอนที่จะนำมาจัดไว้ในหลักสูตรจะต้องผ่านการพิจารณาก่อนกรองถึงความเหมาะสมและจำเป็นต้องสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตรที่กำหนดไว้

4. การกำหนดมาตรการวัดและประเมินผล ขึ้นนี้มุ่งที่จะหาเกณฑ์มาตรฐานเพื่อใช้ในการวัดและประเมินผลว่า จะวัดและประเมินผลอะไรบ้างจึงจะสอดคล้องกับเจตนารมณ์หรือจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

5. การนำหลักสูตรไปใช้ ขั้นตอนนี้จะมุ่งศึกษาหาจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องต่าง ๆ ของหลักสูตร หลังจากได้มีการร่างหลักสูตรเสร็จแล้ว ทั้งนี้เพื่อหาวิธีการแก้ไขปรับปรุงหลักสูตรให้ดียิ่งขึ้น

6. การประเมินผลการใช้หลักสูตร หลังจากได้มีการยกร่างหลักสูตร หรือได้ทำการทดลองใช้หลักสูตรแล้ว ก็ควรมีการประเมินผลจากการใช้ว่าเป็นอย่างไร มีส่วนไหนบ้างที่ควรจะได้รับปรับปรุงแก้ไขบ้าง ถ้ามีจุดอ่อนหรือไม่เหมาะสมตรงไหนก็ต้องปรับปรุงให้เป็นที่เหมาะสมก่อนนำออกไปใช้จริงต่อไป

7. การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรก่อนนำไปใช้ หลังจากได้มีการตรวจสอบและประเมินผลเบื้องต้นแล้ว หากพบว่าหลักสูตรมีข้อบกพร่องจะต้องปรับปรุงแก้ไขให้มีความถูกต้องหรือเหมาะสมก่อนที่จะนำหลักสูตรไปใช้ในสถานศึกษาจริง ทั้งนี้เพื่อให้การใช้หลักสูตรบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

หลักสูตรระยะสั้น

หลักสูตรระยะสั้น เป็นหลักสูตรที่สร้างขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายเฉพาะเจาะจงเป็นเรื่อง ๆ เฉพาะอย่างสำหรับกลุ่มบุคคลบางกลุ่มเพื่อเพิ่มพูนความรู้หรือประสบการณ์ หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือทัศนคติของบุคคลไปในทางที่ต้องการ โดยใช้ระยะเวลาไม่ยาวนานนัก หลักสูตรระยะสั้นอาจหมายถึงหลักสูตรรายวิชาเลือกในโรงเรียนที่ครูสร้างขึ้น หลักสูตรฝึกอบรมเฉพาะเรื่องสำหรับบุคลากรในโรงเรียน หรือสำหรับผู้ปกครอง หรือคนในชุมชน หรือหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อบริการวิชาการหรือวิชาชีพให้แก่ชุมชน หรือหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ (วัชร บุนนาค, 2544, น. 189)

การจัดหลักสูตรระยะสั้น

การจัดหลักสูตรระยะสั้นหรือหลักสูตรฝึกอบรม มีขั้นตอนและกระบวนการพัฒนา (วัชร บุนนาค, 2544, น. 190-193) ดังนี้

1. สำรวจและวิเคราะห์หาความจำเป็นในการจัดหลักสูตรระยะสั้นเป็นการศึกษาสภาพการณ์และค้นหาข้อมูลต่าง ๆ ในหน่วยงานหรือในชุมชนว่า จำเป็นต้องให้บุคลากรหรือบุคคล

ต่าง ๆ มีความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ หรือทักษะในเรื่องใดบ้างหรือไม่ หากมีแล้วจะช่วยแก้ปัญหาหรือก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านใดบ้าง จะช่วยให้การทำงานหรือชีวิตความเป็นอยู่ของบุคคลกลุ่มนั้น ๆ ดีขึ้นอย่างไร

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดหลักสูตรระยะสั้นหรือหลักสูตรอบรม ซึ่งวัตถุประสงค์หลัก ๆ ได้แก่ การให้ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ประสบการณ์ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการสร้างเจตคติในเรื่องที่ได้สำรวจพบในขั้นที่ 1 กำหนดจุดประสงค์ให้ตรงหรือสอดคล้องกับสภาพการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ได้วิเคราะห์ไว้ และต้องชี้ชัดไปได้ว่า เมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการแล้วจะมีผลการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ผู้ที่เข้ามาเรียนตามหลักสูตรได้เรียนรู้หรือได้ประสบการณ์อะไรไปบ้าง

3. การจัดทำโครงการ โครงการเป็นแผนงานที่จัดทำขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานนี้ไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ หากโครงการกำหนดไว้ดีก็คาดหมายได้ว่า ผลหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ย่อมสำเร็จออกมาได้ด้วยดี การจัดทำโครงการต้องเขียนให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยในโครงการควรระบุหัวข้อหลัก ๆ เช่น ชื่อโครงการ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีดำเนินการ ระยะเวลาดำเนินการ งบประมาณ ผู้รับผิดชอบโครงการ ผู้เข้าร่วมโครงการ ประเมินผล และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ความชัดเจนของโครงการช่วยให้การพิจารณาอนุมัติทำได้ง่ายขึ้นและสะดวกต่อการดำเนินการ

4. สร้างและพัฒนาหลักสูตร มีขั้นตอนและกระบวนการสร้างและพัฒนาดังนี้

4.1. ศึกษาข้อมูลพื้นฐาน ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีความจำเป็นและปัญหา นโยบาย / แผนงานของหน่วยงานกลุ่มเป้าหมาย (ปริมาณและคุณภาพ) องค์ความรู้จิตวิทยาการเรียนรู้

4.2 เตรียมการร่างหลักสูตร ได้แก่ การแต่งตั้งคณะกรรมการร่างหลักสูตรจัดเตรียมเอกสารและข้อมูลต่าง ๆ กำหนดวันเวลาในการดำเนินการสร้างหลักสูตร

4.3 สร้างและพัฒนาหลักสูตร ได้แก่ ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานกำหนดเนื้อหา และรายละเอียดกิจกรรมและประสบการณ์กำหนดวิธีการประเมินผลและเกณฑ์การประเมินให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ

4.4 ใช้หลักสูตรได้แก่ จัดทำวัสดุหลักสูตรคัดเลือกวิทยากรเตรียมสถานที่ดำเนินการสอน / ฝึกอบรม

4.5 ประเมินผลหลักสูตรได้แก่ ประเมินผลหลักสูตรประเมินผลการใช้หลักสูตร

5. การวางแผนการบริหารหลักสูตร เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการใช้หลักสูตร ซึ่งจะต้องพิจารณาองค์ประกอบการดำเนินงานในทุก ๆ ด้าน

เช่น งบประมาณ สถานที่ อุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอน สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เป็นต้น ดังนั้นผู้รับผิดชอบหลักสูตรจะต้องมีการบันทึก ควบคุม และตรวจสอบงานแต่ละด้านนั้นใครเป็นผู้รับผิดชอบและดำเนินการไปแล้วอย่างไร

6. ดำเนินการใช้หลักสูตร เป็นขั้นที่ดำเนินการตามโครงการของหลักสูตรที่ได้สร้างไว้ โดยมีบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ รับผิดชอบงานที่มอบหมายไว้ล่วงหน้า ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารโครงการต้องทำหน้าที่ประสานงาน อำนาจการ และควบคุมให้การใช้หลักสูตรบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

7. ประเมินผลการใช้หลักสูตร ควรพิจารณาอย่างเป็นระบบตั้งแต่การประเมินข้อมูลนำเข้า (Input) การประเมินกระบวนการ (Process) และการประเมินผลผลิต (Output)

8. ติดตามผลการดำเนินการตามโครงการ ผู้บริหารโครงการควรได้ติดตามผลว่าได้ นำความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ที่ได้รับจากการเรียนหรือฝึกอบรมนี้ไปใช้บ้างหรือไม่ ใช้แล้วได้ผลมากน้อยเพียงใด เพื่อนำผลไปใช้ในการปรับปรุงโครงการต่อไป

การบริหารหลักสูตรระยะสั้น

การบริหารหลักสูตรระยะสั้นต้องใช้ปัจจัยการบริหารทั้ง 4 คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ สำหรับสามปัจจัยแรกสามารถจัดหาได้ไม่ยากนัก แต่ปัจจัยที่สี่ คือ การจัดการนั้นค่อนข้างจะจัดการได้ยากกว่าในหลักสูตรปกติ เนื่องจากหลักสูตรระยะสั้น หรือหลักสูตรฝึกอบรม มีช่วงระยะเวลาค่อนข้างสั้น การจัดการจึงต้องทำให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดและต้องใช้ในการตัดสินใจ ตั้งการที่รวดเร็ว การประสานงานที่กระชับฉับไว รวมทั้งการจัดเตรียมงานทุกอย่างต้องพร้อมก่อนการดำเนินการ การบริหารหลักสูตรจึงต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการเป็นอย่างมาก ซึ่งงานต่าง ๆ ที่ต้องทำในการในการจัดหลักสูตรระยะสั้นหรือหลักสูตรฝึกอบรม (วัชร บวรสิงห์, 2544, น. 194-195) มีดังนี้

1. เสนอขออนุมัติหลักสูตรและงบประมาณจากผู้บังคับบัญชา
2. แต่งตั้งคณะทำงานฝ่ายต่าง ๆ
3. ติดต่อวิทยากรและทำหนังสือเชิญ
4. จัดทำการประชาสัมพันธ์หลักสูตร
5. รับสมัครหรือคัดเลือกผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการอบรม
6. เลือกและจัดเตรียมสถานที่ อุปกรณ์ และจัดทำเอกสารประกอบหลักสูตรอบรม
7. จัดเตรียมพิธี เปิด-ปิด และมอบวุฒิบัตร
8. คำนวณและอำนวยความสะดวกแก่ผู้เรียน/ผู้เข้าอบรม และวิทยากร
9. จัดเตรียมอาหารและเครื่องดื่มในช่วงดำเนินการ (ถ้ามี)

10. ติดต่อประสานงานการดำเนินงานนอกสถานที่ การฝึกปฏิบัติในหน่วยงานภายนอก
ล่วงหน้า

11. เตรียมเอกสารการทดสอบ และการประเมินผลหลักสูตรหรือโครงการฝึกอบรม

12. รวบรวมหลักฐานด้านการเงินและงบประมาณ และสรุปผลการดำเนินงานเสนอ
ผู้บังคับบัญชา

13. ทำหนังสือขอบคุณวิทยากร

สรุปได้ว่า หลักสูตรระยะสั้นหรือหลักสูตรการฝึกอบรมนั้น เกือบทุกหน่วยงาน
มักกระทำอยู่เป็นประจำ อาจมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง หรืออาจแต่งตั้งกรรมการเฉพาะกิจ
ทำงานเป็นครั้ง ๆ ก็ได้ การสร้างหรือการพัฒนาหลักสูตรมีขั้นตอนเช่นเดียวกับหลักสูตรทั่วไป
การบริหารหลักสูตรระยะสั้นต้องอาศัยหลักการบริหารทั่วไป คือ การวางแผน การจัดหน่วยงาน
การอำนวยการและการควบคุม แต่เนื่องจากมีช่วงระยะเวลานั้น การบริหารหลักสูตรจึงต้องอาศัย
การดำเนินงานที่รวดเร็ว การตัดสินใจหรือแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่ถูกต้องและการประสานงานที่ดี

การสร้างหลักสูตรเพื่อพัฒนาสมรรถนะ

ในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะนอกจากความรู้ความเข้าใจใน
เนื้อหาสาระแล้วรูปแบบแนวทางดำเนินการลำดับขั้นตอนและการนำเสนอก็มีผลต่อความสำเร็จ
ของหลักสูตร (ศิริรัตน์ พิริยชนาลัย และจุฑาทิพย์ หัสดิน ณ อุทยาน, 2553, น. 130-138) ดังนั้น
แนวคิดในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. การสร้างความตระหนักและความเข้าใจสร้างทักษะและสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา
โดยใช้กิจกรรมที่หลากหลายเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถวิเคราะห์และตีความพฤติกรรมของ
สมรรถนะได้

2. กิจกรรมที่เป็นการเรียนรู้ด้วยการตระหนักเรื่องสมรรถนะให้โอกาสผู้เข้ารับการ
อบรมพัฒนาความรู้ความเข้าใจของตนเองจากการทดลองทำสังเกตและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยมี
ผู้สอนเป็นผู้อำนวยความสะดวก

3. เน้นการสร้างความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและการเรียนรู้จากกิจกรรมกลุ่มเพื่อให้
ผู้เข้ารับการอบรมคิดว่าตนเองได้รับการพัฒนาเข้าใจตลอดจนได้พัฒนาความสามารถและ
เสริมสร้างพฤติกรรมและแรงจูงใจ

4. ระยะเวลาในการฝึกอบรมที่เหมาะสมเพราะระยะเวลามีผลต่อระดับความสำเร็จร่วม
ถึงสถานที่ในการอบรมควรจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้ผู้เข้าร่วมได้ใช้เวลาอยู่ร่วมกัน

5. กิจกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะ เช่นการให้ผู้เข้าร่วมอบรมวิเคราะห์
สมรรถนะในห้องเรียนหรือเล่าเหตุการณ์หน่วยงานที่แสดงสมรรถนะที่กำลังฝึกฝนอยู่ การฝึกทักษะ

จากการเล่นเกมเป็นกลุ่มที่เปิดโอกาสให้ทดลองแสดงสมรรถนะในระดับต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รู้จักตนเองและฝึกฝนสมรรถนะนั้น ๆ ขณะเดียวกันก็ได้เปรียบเทียบกับเรียนรู้จากพฤติกรรมของคนอื่นร่วมถึงการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายหลังกิจกรรมต่าง ๆ จะช่วยสร้างทักษะและค่านิยมเกี่ยวกับสมรรถนะนั้น ๆ จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรจะเห็นได้ว่าแนวคิดของนักวิชาการแต่ละท่านนั้นล้วนแล้วแต่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันโดยรูปแบบของการพัฒนาหลักสูตรจะเน้นที่การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรบนพื้นฐานของสภาพปัญหาและความต้องการของผู้เรียนและสังคมการออกแบบหลักสูตรด้วยการจัดประสบการณ์เรียนรู้เพื่อตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและการประเมินผลหลักสูตรซึ่งจะทำให้ทราบว่าหลักสูตรที่ออกแบบนั้นสามารถบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร

อรุณรุ่ง โยธสิงห์ (2559) ได้ศึกษาวิจัย การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมตามแนวคิดการเรียนรู้แบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะด้านการประเมินที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูผู้สอนระดับประถมศึกษา พบว่า 1. หลักสูตรฝึกอบรมตามแนวคิดการเรียนรู้แบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะประกอบด้วยองค์ประกอบของหลักสูตร 11 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ที่มาและความสำคัญ 2) แนวคิดพื้นฐาน 3) หลักการของหลักสูตร 4) จุดมุ่งหมายของหลักสูตร 5) สมรรถนะที่พึงประสงค์ 6) โครงสร้างหลักสูตร 7) เนื้อหาสาระและประสบการณ์ 8) วิธีการฝึกอบรม 9) สื่อและแหล่งเรียนรู้ 10) การวัดและประเมินผลการอบรมและ 11) แนวทางการใช้หลักสูตรผลการประเมินหลักสูตรฝึกอบรม โดยผลการประเมินหลักสูตรโดยผู้เชี่ยวชาญพบว่าโดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด และ 2. ผลการทดลองใช้หลักสูตรพบว่าหลังการฝึกอบรมครูมีสมรรถนะด้านการประเมินที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญด้านความรู้และเจตคติสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการประเมินสมรรถนะด้านทักษะอยู่ในระดับดีและความพึงพอใจ ในระดับมากที่สุด

สัมฤทธิ์ แสงทอง (2558) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารระดับต้นในสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดมูลนิธิคณะซาลาเซียนแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า 1. หลักสูตรฝึกอบรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นประกอบด้วย ปัญหาและความจำเป็นของหลักสูตร หลักการของหลักสูตร วัตถุประสงค์ของหลักสูตร เนื้อหาของหลักสูตร กิจกรรมการฝึกอบรม สื่ออุปกรณ์ฝึกอบรม การวัดประเมินผล และการประเมินหน่วยการเรียนรู้ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากและมากที่สุดและมีความสอดคล้องกันทุกองค์ประกอบ 2. ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการเข้ารับการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นหลังเข้ารับการฝึกอบรมสูงกว่า

เกณฑ์ร้อยละ 70 และผู้บริหารระดับต้นมีความคิดเห็นต่อความเหมาะสมของหลักสูตรฝึกอบรมในระดับมาก

เยาเวศ จิตต์ตรง (2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนในสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนจุดแข็งได้แก่ ด้านสภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ ด้านพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน ด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน จุดอ่อนได้แก่ ด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ด้านใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้านสื่อสารเพื่อสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน มีโอกาสได้แก่ ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐ ด้านสังคม และภาวะคุกคามได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านเทคโนโลยี กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนที่พัฒนาขึ้น มี 20 กลยุทธ์ของ 6 ประเด็นกลยุทธ์ ดังนี้ 1) เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนการสอน 2) ส่งเสริมความก้าวหน้าของครู และบุคลากรทางการศึกษา 3) พัฒนาการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน 4) สนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน 5) พัฒนาการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน 6) พัฒนาการวางแผนอนาคตและวิสัยทัศน์ร่วม

จากการศึกษาค้นคว้าแนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับหลักสูตรสรุปได้ว่า หลักสูตรเป็นมวลประสบการณ์ความรู้ต่าง ๆ ที่จัดให้ผู้เรียนทั้งในและนอกห้องเรียน ซึ่งมีลักษณะเป็นกิจกรรม โครงการหรือแผน เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียน ได้พัฒนาและมีคุณลักษณะตามความมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้องค์ประกอบหลักสูตรเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง และส่งผลถึงลักษณะ โครงสร้าง รูปแบบของหลักสูตรว่าจะเป็นอย่างไร โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญของหลักสูตร คือ ความมุ่งหมาย เนื้อหาวิชา การนำหลักสูตรไปใช้ และการประเมินผล

การฝึกอบรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพองค์กร โดยเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เกิดความรู้และประสบการณ์ เพื่อให้เกิดความรู้และอยู่ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นกิจกรรมในการฝึกอบรมจึงเป็นหน้าที่สำคัญที่ทุกคน ทุกฝ่ายต้องเรียนรู้และมีส่วนร่วม อีกทั้งเห็นความสำคัญ ซึ่งผลที่เกิดแก่องค์กร คือ บุคลากรและองค์กรมีคุณภาพ ดังนั้นการฝึกอบรมบุคลากร คือการดำเนินงานเกี่ยวกับการสร้างเสริมและปรับปรุง ให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ มีทักษะและมีคุณธรรมจริยธรรมในการทำงานที่พึงประสงค์

ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนเพื่อยกระดับมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น และทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานมากยิ่งขึ้น ด้วยมีวิธีการฝึกอบรมที่หลากหลาย เช่น การบรรยาย การอภิปราย การศึกษาดูงาน การประชุมปฏิบัติการ การสัมมนา การฝึกปฏิบัติ และการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น นอกจากนี้ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมที่ใช้พื้นฐานการบรรยายมีระดับนัยสำคัญที่สัมพันธ์กับความสามารถในการสร้างความเข้าใจโดยใช้การสื่อสาร โดยการใช้คำพูดขณะที่ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมโดยใช้กรณีศึกษามีระดับนัยสำคัญที่สัมพันธ์กับความสามารถในการใช้เหตุผล (สิริยา บุญเรือง, 2559, น. 9)

ความหมายของการฝึกอบรม

ความหมายของการฝึกอบรม (Training) มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ ดังนี้

สิริยา บุญเรือง (2559, น. 9) การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการพัฒนาบุคคลที่จัดขึ้นอย่างมีขั้นตอนเพื่อให้บุคคลนั้นเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ และสามารถนำเอาความรู้และประสบการณ์ที่ได้มาใช้ในการเกิดประโยชน์ต่อบุคคลนั้นและหน่วยงานเพื่อเพิ่มสมรรถภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

อรุณรุ่ง โยธสิงห์ (2559, น. 18) การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบและมีระเบียบแบบแผนชัดเจนเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติทำให้บุคลากรก้าวหน้าในงานอาชีพของตนสามารถพัฒนาตนเองไปในทิศทางที่กำหนดไว้

ธนารักษ์ สมคณ (2557, น. 75) การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการสร้างการเรียนรู้หรือประสบการณ์ของการเรียนรู้เฉพาะด้านให้กับบุคคลเพื่อเพิ่มความรู้ความชำนาญหรือทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในด้านใดด้านหนึ่งที่จะทำให้บุคลากรเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในส่วนของความรู้ พฤติกรรม ทัศนคติ หรือทักษะ ซึ่งขึ้นอยู่กับ เป้าหมายที่กบไว้ ในหลักสูตรของการฝึกอบรม ในแต่ละหลักสูตรว่าผู้จัดหลักสูตรมีจุดมุ่งหมายอะไรที่จะทำให้เกิดขึ้นกับผู้เข้ารับการอบรมของหลักสูตร

จากความหมายของการฝึกอบรมที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ เกิดความเข้าใจ เกิดความชำนาญ และเกิดเจตคติที่ดีเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนกระทั่งสามารถทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เป็นการจัดการกระบวนการเรียนรู้เฉพาะอย่างของบุคคล เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอัน

เป็นการเพิ่มความสามารถในการทำงานของคน ทั้งในเรื่องของความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความชำนาญ ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งความรับผิดชอบต่าง ๆ ที่บุคคลพึงมีต่อหน่วยงาน และสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานและเพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงขึ้น และทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในงาน

ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการหรือกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรได้รับความรู้ และพัฒนาทักษะและทัศนคติที่จำเป็นในการทำงานปัจจุบัน โดยการเรียนรู้หรือฝึกฝนเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและการฝึกอบรมโดยทั่วไปที่เรารู้จัก และคุ้นเคยกันดีจะประกอบด้วย วิทยากร สื่อ กิจกรรม และผู้เข้าร่วมอบรม การแบ่งหมวดหมู่ของการฝึกอบรมอย่างง่าย ๆ จะจัดตามวิธีการที่ใช้ในการอบรม (ธนารักษ์ สมคณ, 2557, น. 76; อรุณรุ่ง โยธสิงห์, 2559, น. 21-22) ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

1. แหล่งของการฝึกอบรม เกณฑ์ประเภทนี้แบ่งถึงแหล่งของผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม ซึ่งแบ่งได้เป็นสองลักษณะ คือ

1.1 การฝึกอบรมภายในองค์กร การฝึกอบรมแบบนี้เป็นสิ่งที่จะต้องจัดการขึ้น ภายในสถานที่ทำงาน โดยหน่วยฝึกอบรมขององค์กรจะเป็นผู้ออกแบบและพัฒนาหลักสูตร กำหนดตารางเวลา และเชิญผู้ทรงคุณวุฒิทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรมาเป็นวิทยากร การฝึกอบรมประเภทนี้มีข้อดีตรงที่ว่า องค์กรสามารถกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม ให้สอดคล้อง และเหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเต็มที่ แต่ข้อเสียก็คือ องค์กรอาจจะต้องทุ่มเททรัพยากรทั้งในด้านกำลังคน และเงินทองให้แก่การฝึกอบรมประเภทนี้มีมากพอสมควร เนื่องจากจำเป็นต้องเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินการทั้งหมด ตั้งแต่การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร การจัดหาวิทยากร การจัดการด้านต่าง ๆ รวมทั้งการประเมินผล

1.2 การอบรมจากภายนอก การฝึกอบรมประเภทนี้มิได้เป็นสิ่งที่จะต้องจัดขึ้นเองแต่เป็นการจ้างองค์กรฝึกอบรมภายนอกให้เป็นผู้จัดการฝึกอบรมแทนหรืออาจส่งเป็นพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมซึ่งจัดขึ้นโดยองค์กรภายนอก

2. การจัดประสบการณ์การฝึกอบรม เกณฑ์ข้อนี้บ่งบอกว่าการฝึกอบรมได้รับการจัดขึ้น ในขณะที่ผู้รับการอบรมกำลังปฏิบัติงานอยู่ด้วย หรือหยุดพักการปฏิบัติงานไว้ชั่วคราว เพื่อรับการอบรมในห้องเรียน

2.1. การฝึกอบรมในงาน การฝึกอบรมประเภทนี้จะกระทำโดยการให้ผู้รับการฝึกอบรมลงมือปฏิบัติงานจริง ๆ ในสถานที่ทำงานจริง ภายใต้การดูแลเอาใจใส่ของพนักงานซึ่งทำ

หน้าที่เป็นพี่เลี้ยง โดยการแสดงวิธีการปฏิบัติงานพร้อมทั้งอธิบายประกอบ จากนั้นจึงให้ผู้รับการอบรมปฏิบัติตาม พี่เลี้ยงจะคอยดูแลให้คำแนะนำและช่วยเหลือหากมีปัญหาเกิดขึ้น

2.2 การฝึกอบรมนอกงาน ผู้รับการฝึกอบรมประเภทนี้จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ในสถานที่ฝึกอบรมโดยเฉพาะ และต้องหยุดพักการปฏิบัติงานภายในองค์กรไว้เป็นเวลาชั่วคราว จนกว่าการฝึกอบรมจะเสร็จสิ้น

3. ทักษะที่ต้องการฝึก หมายถึง สิ่งที่ต้องการฝึกอบรมต้องการเพิ่มพูนหรือสร้างขึ้นในตัวผู้รับการอบรม

3.1 การฝึกอบรมทักษะด้านเทคนิค คือ การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านเทคนิค เช่น การบำรุงรักษาเครื่องจักร การวิเคราะห์ลิ้นเชื่อ การซ่อมแซมรถยนต์ เป็นต้น

3.2 การฝึกอบรมทักษะด้านการจัดการ คือ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะด้านการจัดการและบริหารงานโดยส่วนใหญ่แล้ว ผู้รับการฝึกอบรมมักจะมีตำแหน่งเป็นผู้จัดการหรือหัวหน้างานขององค์กร

3.3 การฝึกอบรมทักษะด้านการติดต่อสัมพันธ์ การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรม มีการพัฒนาทักษะในด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมทั้งการมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

4. ระดับชั้นของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม หมายถึง ระดับความรับผิดชอบในงานของผู้เข้ารับการอบรม

4.1 การฝึกอบรมระดับพนักงาน ปฏิบัติการ คือ การฝึกอบรมที่จัดให้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งทำหน้าที่ผลิตสินค้าหรือให้บริการแก่ลูกค้าโดยตรง โดยมักจะเป็นการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับลักษณะและขั้นตอนของการปฏิบัติงาน เช่น การซ่อมแซมและการบำรุงรักษาเครื่องจักร การติดต่อทางโทรศัพท์ หรือ เทคนิคการขาย เป็นต้น

4.2 การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน คือ การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นกลุ่มพนักงานที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับต้นขององค์กรโดยส่วนใหญ่แล้ว การฝึกอบรมประเภทนี้มักจะมีหลักสูตรที่ให้ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารงาน

4.3 การฝึกอบรมระดับผู้จัดการ กลุ่มเป้าหมายของการฝึกอบรมประเภทนี้คือ กลุ่มพนักงานระดับผู้จัดการฝ่ายหรือผู้จัดการระดับกลางขององค์กร เนื้อหาของการฝึกอบรมแบบนี้ก็จะมุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรม มีความรู้ความเข้าใจในหลักการจัดการและบริหารงานที่ลึกซึ้งมากขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้สามารถบริหารงานและจัดการคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.4 การฝึกอบรมระดับผู้บริหารชั้นสูง การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้รับการอบรมซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรผู้ดำเนินการฝ่าย กรรมการบริหาร ประธานและรองประธานบริษัท มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการบริหารองค์การ เช่น การวางแผนและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาองค์กร

กระบวนการฝึกอบรม

การพัฒนาบุคลากรด้วยการจัดโครงการฝึกอบรมนั้นจะส่งผล และเอื้ออำนวยประโยชน์ให้กับองค์กรหรือหน่วยงานได้เพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและทัศนคติที่มีต่องานของบุคลากรผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมเป็นสำคัญ หากจะให้ได้มาซึ่ง ประสิทธิภาพของการบริหารงานฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกเหนือไปจากจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกระบวนการ ฝึกอบรม และหลักการบริหารงานฝึกอบรมแต่ละขั้นตอนแล้ว ผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมควรจะต้องมีความรู้พื้นฐานทางสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์แขนงต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง เช่น สังคมวิทยา จิตวิทยา และศาสตร์การจัดการ ซึ่งจะช่วยให้เอื้ออำนวยให้สามารถกำหนดหลักสูตร และโครงการฝึกอบรมได้ง่ายขึ้น มีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารบุคคลและการพัฒนาบุคคลด้วยวิธีการอื่น ๆ นอกเหนือไปจากการฝึกอบรม มีความเข้าใจถึงหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เพื่อให้สามารถปฏิบัติต่อผู้เข้าอบรมได้อย่างเหมาะสม ตลอดจน เข้าใจถึงหลักการวิจัยทางสังคมศาสตร์อยู่บ้างพอที่จะสามารถทำการสำรวจ เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่จำเป็นในการบริหารงาน ฝึกอบรมได้ นอกจากนั้น ผู้ดำเนินการฝึกอบรมยังจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งด้านการเขียนและการพูดในที่ชุมนุมชน ตลอดจนมีมนุษยสัมพันธ์เพื่อให้สามารถติดต่อสื่อสารกับกลุ่มผู้เข้าอบรม และประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย นอกจากการมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวข้างต้นนี้แล้ว ทัศนคติของผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรม ยังเป็นสิ่งสำคัญที่มีผล กระทบต่อการดำเนินงานฝึกอบรมอีกด้วย กล่าวคือ ผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมเองจะต้องเป็นผู้ที่เห็น ความสำคัญของการฝึกอบรม ต่อการพัฒนาบุคลากร มีความเห็นสอดคล้องกับหลักการและแนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม รวมทั้งควรจะต้องมีความเชื่อว่า การฝึกอบรมนั้นเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการพัฒนาบุคลากร และนำไปสู่การปรับปรุงการบริหารได้ ทัศนคติเช่นนี้จะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อเขามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ หลักการบริหารงานฝึกอบรม ตลอดจนเรื่องต่าง ๆ ซึ่งเป็นแนวคิดพื้นฐานที่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ควรรู้ดังกล่าวไว้ข้างต้นนั่นเอง ดังนั้น เพื่อปูพื้นฐานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรม จึงจะขอเริ่มต้นคู่มือการจัดโครงการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรด้วยการกล่าวถึงแนวคิดและหลักการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรเสียก่อน (ชนารัตน์ สมคณ, 2557, น. 80; อรุณรุ่ง โยธสิงห์, 2559, น. 23-25)

ชูชัย สมितिไกร (2550, น. 29-34) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการฝึกอบรมไว้ 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม 2) กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม 3) คัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม 4) สร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล 5) จัดการฝึกอบรมและ 6) ประเมินผลการฝึกอบรม โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม ในขั้นตอนนี้จะช่วยให้ทราบข้อมูลที่สำคัญสำหรับการพัฒนาการฝึกอบรมเพื่อให้การฝึกอบรมสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม จะเป็นการกำหนดแนวทางการประเมินโครงการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบโครงการฝึกอบรม เป็นกระบวนการในการพิจารณาไตร่ตรองในการใช้ความรู้ด้านการเรียนรู้การเลือกสื่อการสอนที่เหมาะสมกับผู้เข้ารับการอบรมการออกแบบการฝึกอบรมจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น หัวข้อวิชา เนื้อหารูปแบบและวิธีการอบรมสื่อวิทยากรและเวลาสำหรับการฝึกอบรม เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างเกณฑ์สำหรับการประเมิน การสร้างเกณฑ์สำหรับการผลิตการประเมินจากทำควบคู่ไปกับการคัดเลือกและออกแบบ โครงการประเมินด้วยเกณฑ์ที่ใช้จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 5 การจัดการฝึกอบรม ในขั้นตอนนี้เป็นการดำเนินการตามแผนการฝึกอบรมที่ออกแบบไว้

ขั้นตอนที่ 6 ประเมินการฝึกอบรม เป็นการตรวจสอบว่าผลที่ได้จัดการฝึกอบรมเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

วิรัชกร ไหมไหว (2560) กล่าวถึงขั้นตอนการฝึกอบรมว่าประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 8 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงข้อมูลที่สำคัญสำหรับการพัฒนาโครงการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ได้จากการวิเคราะห์ความต้องการมาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 สร้างหลักสูตรฝึกอบรมเป็นการเขียนเนื้อหาสาระสำคัญหรือขอบข่ายของการฝึกอบรมโดยสอดคล้องกับสภาพความจำเป็นของการฝึกอบรมตามความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 4 การออกแบบฝึกอบรมซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ในกระบวนการ

ขั้นตอนที่ 5 สังเกตและประเมินผลเนื่องจากเกณฑ์สำหรับการประเมินผลคือมาตรฐานที่ใช้ในการวัดพฤติกรรมดังนั้นจึงควรระบุว่าเกณฑ์อะไรที่ผู้รับการฝึกอบรมจะต้องมีการพัฒนาทั้งความรู้และทักษะและพฤติกรรมที่แสดงออกมา

ขั้นตอนที่ 6 จัดการฝึกอบรมตามที่ไดวางแนวทางหรือเตรียมการฝึกอบรมเรียบร้อยแล้ว

ขั้นตอนที่ 7 ประเมินผลการฝึกอบรมเป็นกระบวนการของการประเมินผลการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 8 การสรุปรายงานผลการฝึกอบรมเป็นการสรุปผลการฝึกอบรมทุกด้านให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

วิทยากร

วิทยากร ถือเป็นกลไกการขับเคลื่อนที่จะช่วยให้องค์กรมีระบบการเรียนรู้อย่างยั่งยืน เพราะการจะเป็นวิทยากรนั้น บุคคลดังกล่าวจะต้องเป็นผู้มีความรู้ในเนื้อหาเป็นอย่างดี เมื่อมาเพิ่มเติมทักษะการถ่ายทอด และการสื่อสาร ก็ย่อมจะช่วยให้เกิดการสร้างคนที่มีความรู้ความสามารถในองค์กรเพิ่มขึ้น อีกทั้งยังช่วยให้ความรู้ที่มีอยู่ในตัวของแต่ละบุคคลได้ถูกนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้องค์กรมีความแข็งแกร่ง และเติบโตต่อไปได้อย่างมั่นคง วิทยากร หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ซึ่งในภาษาอังกฤษเรียกวิทยากรว่า “Resource Person” มาจาก “วิทยา” แปลว่า ความรู้ และ “กร” แปลว่า มือ หรือผู้ถือ ดังนั้น คำว่า “วิทยากร” ก็คือ ผู้ทรงไว้ซึ่งความรู้ความสามารถ โดยบุคคลที่เป็นวิทยากรได้จะต้องเป็นผู้มีความรู้และความสามารถในการทำให้ผู้อื่นมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องนั้น ๆ ตามที่ตนต้องการ (กองฝึกอบรม กรมที่ดิน, 2561, น. 1)

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช อุบลราชธานี, ศูนย์วิทย์พัฒนา (2558) ได้ให้ความหมายคำว่า วิทยากร (Trainer) คือ บุคคลซึ่งมีความรู้ ความสามารถ ตลอดจนการพูดหรือนำเสนอ และใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการถ่ายทอดเรื่องนั้น ๆ อันจะทำให้ผู้รับการฝึกอบรมได้เกิดความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understand) เจตคติ (Attitude) จนสามารถทำให้ผู้รับการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ความสำคัญของวิทยากร

วิทยากร เป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ รวมทั้งประสบการณ์ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และพร้อมที่จะถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน โดยมีกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและทัศนคติให้กับบุคลากร ทั้งนี้ บุคลากร จะได้พัฒนาทักษะตนเองให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น (กองฝึกอบรม กรมที่ดิน, 2561, น. 2-3)

คุณสมบัติของวิทยากรที่ดีและมีประสิทธิภาพ

กองฝึกอบรม กรมที่ดิน (2561, น. 6-9) ได้กล่าวถึง วิทยากร คือ ผู้ที่ทำหน้าที่เป็น ตัวการสำคัญที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรม เกิดความรู้ความเข้าใจ เกิดทักษะ เกิดทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับ เรื่อง ที่อบรมจนกระทั่งผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้และสามารถจดประกายความคิด มีการ เปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของเรื่องหรือวิชานั้น ๆ แต่การเป็น วิทยากรที่ดี จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างความประทับใจตั้งแต่แรกเห็น สิ่งที่จะสร้างความ ประทับใจได้เป็นอย่างแรกนั้นคือ บุคลิกภาพ ทันทีที่วิทยากรเดินขึ้นเวที ผู้ฟังมักจะวิเคราะห์ว่าคนนี้ คือใคร จะมาพูดเรื่องอะไร จะน่าสนใจหรือไม่ ซึ่งแน่นอนว่าบุคลิกภาพไม่ดี ผู้ฟังอาจไม่ฟังตั้งแต่ เริ่มต้นเลย ดังนั้นการมีคุณสมบัติของวิทยากรที่ดีและมีประสิทธิภาพที่ดี ดังนี้

1. คุณลักษณะทั่วไป คือ วิทยากรต้องมั่นใจในตนเอง เตรียมพร้อม ซ้อมดี มีสื่อและ วิธีการ ที่เหมาะสม เป็นคนช่างสังเกต คอยสังเกตพฤติกรรมทางกาย วาจา ตลอดจนกระบวนการ ของกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าเก่ง มีการวางแผนที่ดี ทั้งเนื้อหาและลำดับขั้นตอนการนำเสนอรวมทั้งสื่อและเครื่องมือการสื่อสาร มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และประสานงานเก่ง มีบุคลิกภาพที่ดี มีความเป็นกัลยาณมิตร ยิ้มแย้ม แจ่มใส เป็นกันเอง มีความ จริงใจในการถ่ายทอดความรู้ เป็นนักประชาธิปไตย มีความ ยืดหยุ่น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เมื่อมีผู้เสนอความคิดเห็นที่แตกต่างออกไป และปฏิบัติตนต่อผู้เข้ารับการอบรมอย่างเสมอภาค ทั่วเทียม วางตนเหมาะสมกับทุกคน

2. ต้องรู้จริง คือ ต้องเป็นคนรอบรู้ ศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ ต้องรู้รายละเอียดในเรื่อง นั้นอย่างเพียงพอ ต้องเข้าใจเหตุผลของรายละเอียดนั้น ต้องรู้สมมติฐานหรือความเป็นมาของสิ่งนั้น ต้องสามารถประยุกต์สิ่งนั้นให้เห็นเป็นจริงได้

3. ถ่ายทอดเป็น คือ วิทยากรต้องมีเทคนิคต่าง ๆ เช่น การบรรยาย การนำอภิปราย การสัมมนา กรณีศึกษา การจัดทำกิจกรรม ฯลฯ เพื่อทำให้เกิดความรู้ เข้าใจง่าย ได้สาระ พูดเป็น คือ พูดแล้วทำให้ผู้ฟังเข้าใจตามที่พูดได้อย่างรวดเร็ว สามารถพูดเรื่องยาก ชับซ้อน ให้เข้าใจง่าย ฟังเป็น คือ ตั้งใจฟัง ฟังให้ตลอด ขณะที่ฟังต้องควบคุมอารมณ์ ขณะที่ฟังอย่าคิดคาตอบทันที ควรฟัง ความหมายมากกว่าถ้อยคำ นำเสนอเป็นประเด็นและสรุปประเด็นให้ชัดเจน มีอารมณ์ขัน สร้างบรรยากาศในการอบรมได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพในการอบรม สามารถเชื่อมโยง ทฤษฎีเข้ากับการปฏิบัติได้มองเห็นเป็นรูปธรรม ใช้ภาษาพูดได้ดี เป็นภาษาง่าย ๆ รู้จักเลือกภาษา ให้ตรงกับเนื้อหา ความต้องการ และพื้นฐานความรู้ของผู้ฟัง

4. มีหลักจิตวิทยาในการสอนผู้ใหญ่ คือ วิทยากรต้องความสนใจในการรับฟังจะ เกิดขึ้นจากการรับรู้ถึงเรื่องที่วิทยากรจะพูดหรือบรรยาย มุ่งประโยชน์ในการรับฟังเป็นสำคัญ จะ

ตั้งใจและเรียนรู้ได้ดี ถ้าวิทยากรแยกเรื่องที่สอนออกเป็นประเด็นหรือขั้นตอน จะเรียนรู้ได้ดีถ้าได้ฝึกปฏิบัติไปพร้อม ๆ กับการรับฟัง จะเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น ถ้าฝึกแล้วได้ทราบผลของการปฏิบัติอย่างรวดเร็วจะเรียนรู้ได้ดี เมื่อมีการฝึกหัดอยู่เสมอ จะเรียนรู้ได้ดีเมื่อเปิดโอกาสให้ใช้เวลาในการทำ ความเข้าใจ อย่างเร่งรัด เพราะแต่ละคนมีความสามารถในการเรียนรู้ต่างกัน

5. มีจรรยาบรรณของวิทยากร คือ วิทยากรเมื่อจะสอนต้องมั่นใจว่ามีความรู้จริงในเรื่องที่จะสอน ต้องมุ่งประโยชน์ของผู้ฟังเป็นที่ตั้ง ไม่ควรฉกฉวยโอกาสในการเป็นวิทยากรเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว ความประพฤติและการปฏิบัติตนของวิทยากร ควรจะสอดคล้องกับเรื่องที่สอน

คู่มือฝึกอบรม

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541) กล่าวถึง คู่มือไว้ว่า คู่มือ (Handbook หรือ Manual) หมายถึง เอกสารที่รวบรวมเนื้อหาทั้งทฤษฎี และแบบฝึกปฏิบัติเพื่อใช้ประกอบหรืออำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยมีรายละเอียดแนะนำวิธีการปฏิบัติในกิจกรรม เป็นการให้คำอธิบายและเฉลยปัญหา หรือข้อสงสัย เพื่อให้ได้ความรู้และคำตอบอย่างรวดเร็วด้วยตนเองนิยมจัดทำเป็นรูปเล่มทำให้สามารถให้รายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ ได้มากขึ้น และมักจะมีภาพประกอบเพื่อดึงดูดความสนใจและเพื่อให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น

ขั้นตอนในการพัฒนาคู่มือ

1. ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย จากเอกสาร ตำรา หลักสูตร งานวิจัยต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์เนื้อหา และรูปแบบของคู่มือ
 2. วิเคราะห์ลักษณะของผู้ใช้คู่มือ
 3. กำหนดวัตถุประสงค์ ขอบข่ายเนื้อหา ความถี่รอบยอดของคู่มือ
 4. สืบค้นรายละเอียดและกำหนดจุดประสงค์ในการให้ความรู้ของคู่มือ
 5. เขียนเนื้อหาของคู่มือตามวัตถุประสงค์และขอบข่ายเนื้อหาที่กว้าง ๆ ของคู่มือ
 6. ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหา
 7. ออกแบบรูปเล่ม ภาพประกอบ จัดพิมพ์ ทดลองใช้ตามกระบวนการพัฒนาคุณภาพของคู่มือ
 8. แก้ไข ปรับปรุงนำไปใช้กับกลุ่มทดลองเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูล
- การวางแผนร่างคู่มือ
1. การวางแผนร่างคู่มือ

1.1 จุดมุ่งหมายของคู่มือคืออะไร นั่นคือต้องการให้ผู้ใช้นำไปใช้อย่างไร ใช้เพื่ออะไรหรือใช้เมื่อไร เช่น ใช้คู่มือในการแก้ปัญหาใช้คู่มือกำกับการปฏิบัติหรือใช้ก่อนการปฏิบัติงาน เป็นต้น

1.2 ใครเป็นผู้ใช้คู่มือเหล่านี้ถ้ากำหนดผู้ใช้คู่มือเราจะทราบถึงความต้องการเฉพาะบางประการของผู้ใช้จะทำให้คู่มือที่สามารถครอบคลุมความต้องการทั้งหมดในแต่ละระดับได้ การสร้างคู่มือที่มีผู้ใช้ประเภทเดียวจะทำให้คู่มือนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.3 การสอบถามผู้ใช้งาน ต้องการเนื้อหา รูปภาพประกอบ และพัฒนาให้ตรงกับความต้องการของผู้ใช้มากที่สุด

1.4 คู่มือพัฒนาหน่วยงานหรือองค์กรแบบใด

1.5 คู่มือนี้จะใช้อย่างไร ผู้พัฒนาคู่มือต้องการให้ผู้ใช้ในการปฏิบัติงานได้ตามขั้นตอนอย่างไร

1.6 การนำข้อมูลมาใช้ในคู่มือ ต้องทำอย่างไรจึงจะสามารถชี้ชัดถึงสิ่งที่ต้องการให้ ผู้ใช้ปฏิบัติ และพิจารณาความถนัด ทักษะ และความรู้ที่ผู้ใช้ต้องการในการปฏิบัติได้

1.7 กำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานอย่างไรผู้ใช้งานจึงรู้ว่าต้องทำอะไรบ้าง

1.8 การกำหนดข้อมูลในแต่ละขั้นตอนกำหนดอย่างไร

1.9 การลำดับเนื้อหาในการเขียนลำดับอย่างไร

2. การเตรียมข้อมูลในการพัฒนาคู่มือ

2.1 การเขียนหัวข้อใหญ่ และหัวข้อย่อย

2.2 จัดลำดับหัวข้อเหล่านั้น

2.3 วางแผนการนำข้อมูลใส่ในแต่ละหัวข้อ

2.4 เริ่มต้นเขียนเนื้อหาโดยการใช้คำง่าย ๆ และสั้น ๆ อธิบายความหมายศัพท์เฉพาะ มีการยกตัวอย่าง มีความต่อเนื่องของลำดับเนื้อหา เป็นต้น

2.5 วางแผนการสาธิตตัวอย่าง

3. การทดสอบคู่มือ ทดสอบในเรื่องต่อไปนี้

3.1 เนื้อหาคู่มือ

3.2 รูปแบบ

3.3 ผลกระทบ

ในการทดสอบนั้นควรกำหนดผู้ทำการทดสอบและวิธีการทดสอบหลังจากนั้นนำคู่มือไปตรวจสอบและนำผลที่ได้มาทำการแก้ไขหลักการพื้นฐานในการออกแบบหนังสือคู่มือ ดังนี้

1) ความสมดุล คือการควรให้น้ำหนักในการจัดวางรูปแบบขอบเขตของเนื้อหาและภาพประกอบใน

แต่ละหน้าให้ได้ส่วนที่เหมาะสม 2) การลำดับ คือการนำผู้อ่านไปสู่ความสนใจ โดยอาศัยหลักว่า ผู้อ่านจะเริ่มอ่านจากมุมซ้ายบน และไล่สายตาจากหนังสือออกทางมุมขวาล่าง จากภาพใหญ่ไปสู่ภาพเล็ก จากภาพสีไปสู่ภาพขาวดำ จากหัวข้อไปสู่เนื้อเรื่อง 3) ความต่าง คือการทำให้สะดุดตา ซึ่งช่วยให้ผู้อ่านมีใจจดจ่อและสนใจยิ่งขึ้น ความต่างที่ใช้กันโดยทั่วไปนั้นมักจะใช้ในเรื่องของความไม่เหมือนกันของขนาดรูปภาพ สี และรูปทรง 4) ความเรียบง่าย คือสิ่งสำคัญในการออกแบบหนังสือคู่มือ ดังนั้น ในแต่ละหน้าจึงไม่ควรให้มีเนื้อหาและภาพประกอบจนแน่นขนัดหรือเติมแต่งสิ่งอื่นลงไปจนดูยุ่งเหยิง 5) สัดส่วน คือการพิจารณาใช้เนื้อที่หน้ากระดาษ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วเห็นว่าการใช้สัดส่วนที่ใช้ควรจะเป็น 3 ต่อ 5 หรือ 3 ต่อ 4 จะทำให้น่าดูและเหมาะสมที่สุด 6) ความเป็นเอกภาพ คือ แต่ละส่วนจะต้องสมบูรณ์และเป็นไปด้วยกันได้กับภาพรวมทั้งหมด เช่น การใช้ตัวพิมพ์ กระดาษ และสีของหมึกพิมพ์ เป็นต้น

ลักษณะของคู่มือที่ดี

ในการพัฒนาคู่มือขึ้นมานั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงลักษณะของคู่มือเป็นสำคัญ เพราะผู้ที่ใช้หรือศึกษาคู่มือนั้นจะให้ความสนใจหรือไม่ ก็ต้องขึ้นอยู่กับลักษณะของคู่มือที่ตนเอง

1. ด้านเนื้อหา

1.1 เนื้อหาสาระหรือรายละเอียดในคู่มือควรตรงกับเรื่องที่ศึกษาและไม่ยากจนเกินไป จนทำให้ไม่มีผู้สนใจที่จะหยิบอ่าน

1.2 การนำเสนอเนื้อหาควรให้เหมาะสมกับพื้นฐานความรู้ของผู้ที่จะศึกษา

1.3 ข้อมูลที่มีในคู่มือ ผู้อ่านสามารถประยุกต์ใช้ได้

1.4 เนื้อหาควรเหมาะสมที่จะนำไปอ้างอิงได้

1.5 ควรมีกรณีตัวอย่างประกอบในบางเรื่อง เพื่อจะได้ทำความเข้าใจง่าย

1.6 ควรมีการปรับปรุงเนื้อหาของคู่มือให้ทันสมัยเสมอ

2. ด้านรูปแบบ

2.1 ตัวอักษรที่ใช้ควรมีตัวโตและมีรูปแบบที่ชัดเจนอ่านง่ายเหมาะกับผู้ใช้คู่มือ

2.2 ควรมีภาพหรือตัวอย่างประกอบเนื้อหา

2.3 ลักษณะการจัดรูปแบบควรทำให้น่าสนใจ

2.4 การใช้ภาษาควรเข้าใจง่าย เหมาะสมกับผู้ใช้คู่มือ

2.5 ระบบการนำเสนอควรเป็นระบบจากง่ายไปยากหรือเป็นเรื่อง ๆ ให้ชัดเจน

3. ด้านการนำไปใช้

3.1 ควรระบุขั้นตอนวิธีการใช้ให้ชัดเจน

3.2 มีแผนภูมิ ตาราง ตัวอย่างประกอบให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

3.3 มีข้อมูลเพื่อสามารถใช้ และ ประสานงานต่าง ๆ ได้สะดวกรวดเร็ว

3.4 บอกข้อควรปฏิบัติให้เข้าใจง่าย

4. ด้านความเที่ยงตรงในการใช้งาน

5. ด้านความเชื่อมั่นในการใช้งาน

5.1 ครูทุกคนศึกษาคู่มือแล้วปฏิบัติได้จริง

5.2 ครูทุกคนอ่านคู่มือแล้วเข้าใจตรงกัน

องค์ประกอบของคู่มือ

องค์ประกอบของคู่มือมี 2 ส่วน คือ 1) คำชี้แจงการใช้คู่มือ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ขอบข่ายเนื้อหา และคำแนะนำการศึกษาคู่มือ 2) เนื้อหา

ประสิทธิภาพของคู่มือ

การหาประสิทธิภาพของคู่มือ กระทำด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความเหมาะสมของส่วนประกอบคู่มือ การใช้ภาษาในการสื่อความหมาย โดยให้ผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญ 3 - 5 คน (Subject Matter Specialists) เป็นผู้ประเมิน

กระบวนการผลิตเอกสาร

กระบวนการผลิตเอกสาร มีดังนี้

1. การเขียนต้นฉบับ การเขียนต้นฉบับที่ดี ผู้เขียนจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่เขียนเป็นอย่างดี กำหนดแนวทางการเขียนอย่างมีหลักเกณฑ์โดยการวางโครงเรื่องอย่างเป็นระบบ เลือกใช้วิธีการเขียนหรือภาษาให้เหมาะกับเนื้อหาสาระที่ต้องการนำเสนอ ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์เรื่องราวที่จะนำมาเขียนให้ครบถ้วนสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่กำหนดสิ่งที่ต้องพิจารณาในการวิเคราะห์เรื่อง ได้แก่

1.1 พิจารณาขอบเขตของเนื้อหาสาระ เพื่อกำหนดขอบเขตและประเด็นต่าง ๆ และพยายามกำหนดเนื้อหาให้อยู่ในขอบเขตจำกัด

1.2 พิจารณาวัตถุประสงค์ เพื่อจะได้กำหนดรูปแบบภาษา วิธีการเขียน และเนื้อหา สาระให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

1.3 ศึกษาค้นคว้าข้อมูลเบื้องต้นก่อนที่จะเขียนโครงร่างได้ผู้เขียนมีความ จำเป็นต้องมีความรู้ ความคิดเกี่ยวกับเรื่องที่จะเขียนเสียก่อนดังนั้นผู้เขียนจึงจำเป็นต้องหาข้อมูลให้ มากที่สุด

1.4 การจัดระเบียบความรู้และความคิดในขั้นนี้ผู้เขียนจะต้องนำความรู้และความคิดที่ได้รวบรวมไว้มาจำแนกแยกแยะเป็นหมวดหมู่โดยกำหนดประเด็นเป็นหัวข้อใหญ่ ๆ ตามประเด็นหลักของเรื่องก่อน

1.5 เขียนโครงเรื่อง การเขียนโครงเรื่องอาจเขียนได้ 2 แบบ คือ เขียนในรูปหัวข้อ ซึ่งเป็นการนำเอาประเด็นมาเขียนเป็นคำหรือวลีสั้น ๆ และการเขียนในรูปประโยคซึ่งเป็นการนำเอาประเด็นมาเขียนเป็นประโยคที่มีใจความสมบูรณ์

2. การตรวจแก้ไขต้นฉบับจะต้องยึดถือรูปแบบของสื่อเป็นหลักในการพิจารณาต้องมีการตรวจสอบเนื้อหาให้ถูกต้องตามข้อเท็จจริง เหมาะสมกับผู้อ่านสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการผลิต ลักษณะของภาษาจะต้องคงเส้นคงวา และเหมาะสมกับประเภทของสื่อ

3. การเตรียมต้นฉบับเพื่อการจัดพิมพ์จะต้องตรวจสอบจัดเตรียมต้นฉบับทั้งที่เป็นเนื้อความ และเป็นภาพรวมทั้งต้องกำหนดรายละเอียดในการพิมพ์ให้เรียบร้อย

4. การจัดพิมพ์เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์แต่ละขั้นตอนของการพิมพ์จะมีความต่อเนื่องสัมพันธ์กัน และทุกขั้นตอนมีความสำคัญเท่ากันหมดสิ่งพิมพ์จะมีราคาแพงหรือถูกขึ้นอยู่กับทางเลือกใช้วัสดุและเทคโนโลยีที่เหมาะสม

จากลักษณะคู่มือที่ได้ที่ได้กล่าวมา ผู้วิจัยสามารถศึกษานำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาคู่มือฝึกอบรม ซึ่งอยู่ในรูปของเอกสาร หรือหนังสือ เพื่อให้ผู้นำไปใช้สามารถจะปฏิบัติตามให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ ที่ตั้งเป้าไว้ในเอกสารหรือหนังสือนั้นได้ด้วยตนเอง

การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

จลลดา จันทรสมบัติ (2551, น. 185, 192-195) ได้กล่าวถึง การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เป็นวิธีใหม่ของการเรียนรู้แบบเข้าถึงตัว มีความคิดรวบยอด (Concept) มาจากความจริงที่ว่าคนเรียนรู้จากการกระทำ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งกลุ่มคนที่สนใจประเด็นเดียวกัน มีปัญหาร่วมกันมีเป้าหมายเดียวกัน ต้องการเรียนรู้เหมือนกัน การวางแผนแบบมีส่วนร่วม (Planning Together) การเริ่มอย่างเป็นทางการของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning Program) ควรอยู่ในรูปของการมีประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การประชุมเชิงปฏิบัติการที่ดีควรจัดในสถานที่ที่ทำให้ผู้ร่วมประชุมได้ใช้เวลาห่างจากบรรยากาศการทำงานที่ท้อประจำ มีเป้าหมายหรือประเด็นพัฒนา สำหรับการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ควรมี ดังนี้

1. พัฒนาแผนการเรียนรู้ของแต่ละคน และมุมมองร่วมกันของวัตถุประสงค์ของทีมสมาชิก

2. แจ้งวัตถุประสงค์ของแต่ละคนแก่สมาชิกในกลุ่มและกำหนดกิจกรรมที่จะทำในช่วงระยะสั้นและ ปานกลาง ซึ่งทำให้เกิดความก้าวหน้าไปสู่วัตถุประสงค์ สมาชิกในกลุ่มควรถูกถามว่าจะรู้ได้อย่างไรว่าวัตถุประสงค์ได้บรรลุเป้าหมายแล้วหรือ จะวัดความก้าวหน้าได้อย่างไร

3. จำแนกโอกาสที่จะเสนอความคิดใหม่และจุดเรียนรู้ในที่ทำงาน
4. แนะนำให้ฝึกหัดสะท้อนความคิดและจัดการเรียนรู้
5. ทบทวนเมื่อถึงตอนจบของการประชุม อะไรที่ไปได้ด้วยดี อะไรที่สามารถทำเพื่อปรับปรุงรูปแบบการประชุมคราวหน้า

การปฏิบัติ (Doing) เป็นเวลาในการปฏิบัติภารกิจในที่ทำงานสมาชิกใช้เวลาในการทดลองวิธีการใหม่ ๆ และทดสอบความคิดใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างการประชุมของสมาชิกซึ่งที่กล่าวมาทั้งหมดมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การแก้ปัญหาที่มีความก้าวหน้า โครงการก้าวหน้าหรือประเด็นที่ค้างไว้มีการปรับปรุงพัฒนางานมีความก้าวหน้า ข้อที่ควรทำในระหว่างช่วงนี้ คือ

1. ย้อนกลับไปพิจารณาแผน (Action Plan) ที่เกิดขึ้นในช่วงวางแผนในการประชุมเชิงปฏิบัติการ
2. ก่อนเริ่มกิจกรรม พฤติกรรมที่แสดงออกมาว่าคิดว่าผลของการกระทำที่กำลังจะทานี้ คืออะไร และหากเป็นไปได้ให้บันทึกคำตอบนี้ไว้ในสมุดบันทึกการปฏิบัติ (After Action Review)
3. เริ่มทดลอง วิธีสร้างแผนการปฏิบัติให้เป็นจริง การปฏิบัตินี้หมายถึงการทำงานในที่ทำงานที่ทำอยู่ทุกวัน เพียงแต่มีการวางแผนล่วงหน้าว่าจะทำอะไร และมีการบันทึกไว้แล้วว่าคาดหวังว่าจะได้อะไรก่อนจะเริ่มทำ
4. หาหลักฐานที่บอกว่าคุณทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น คุณสังเกตเห็นอะไรบ้าง
5. เขียนสิ่งที่สังเกตเห็นไว้ในบันทึกหลักการปฏิบัติ หรือ บันทึกการเรียนรู้ (Learning Log) สิ่งเหล่านี้ คือ มีช่วงที่คุณสร้างโอกาสที่จะเรียนรู้ โดยการสะท้อนจากการสร้างของตัวเองและจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในมุมมองของคนอื่นในกลุ่มในการประชุมครั้งถัดมา

การสรุป สะท้อนผล (Reflecting) เป็นการพบปะกันอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสมาชิกในกลุ่มมาพบกันเพื่อแสดงความก้าวหน้าที่ได้ทำไว้ในที่ทำงาน เว้นช่วงเวลาสำหรับสมมติฐานที่ทำนาย

การสำรวจวิธีใหม่ ๆ ของการคิดเกี่ยวกับปัญหา และวางแผนว่าจะทำอะไรต่อไปในที่ทำงาน ยังเป็นโอกาสสำหรับสมาชิกในกลุ่มที่จะนำเสนอประเด็น จากที่ทำงาน ซึ่งอยากให้คนอื่นช่วยคิด และเป็นการเสนอความคิดเพื่อสำรวจตรวจสอบประเด็นและปัญหาที่เสนอโดยคนอื่นในกลุ่ม

1. วางแผนการประชุมเพื่อสะท้อนความเห็นอย่างสม่ำเสมอและล่วงหน้าเท่าที่เป็นไปได้ เพื่อให้แน่ใจว่าจะมีผู้นำร่วมมากที่สุด
2. จัดเวลาให้พอเพียงเพื่อประเด็นสำคัญของปัญหาได้ถูกสำรวจอย่างถ่องแท้ พยายามใช้เวลา 30 นาที/คน+30 นาที สำหรับการประเมินเวลาในการวางแผนการประชุม
3. เพื่อให้แน่ใจว่าผู้นำร่วมได้มีการเตรียมตัวสำหรับการประชุม ต้อง “Update Learning Log” และแจ้งแก่ผู้ประสานการประชุม เกี่ยวกับหัวข้อที่ต้องการในการอภิปรายนี้
4. ผู้ประสานงานต้องแน่ใจว่าแต่ละคนแล้ว ด้วยว่ากิจกรรมใดที่ตั้งใจว่าจะทำหน้าที่ หลังจากการประชุมนี้สิ้นสุดและผลอะไรที่คาดหวังจะได้เมื่อทำกิจกรรมนี้แล้ว

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Sharing) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) คือ การที่กลุ่มคนที่มีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน มารวมตัวกันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้วยความสมัครใจ เพื่อร่วมสร้างความเข้าใจหรือพัฒนาแนวปฏิบัติในเรื่องนั้นๆ องค์ประกอบหลักที่สำคัญ ๆ ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) มีอยู่ด้วยกัน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ คนว่า เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นแหล่งศูนย์รวมของความรู้ที่สมควรนำออกมาแบ่งปันเป็นอย่างยิ่ง โดยก็ควรจะเป็นคนที่มีความรู้จากการปฏิบัติจริง และอยากจะมาแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้นั้น ด้วยความเต็มใจ สถานที่ และบรรยากาศเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีชีวิตชีวาและน่าสนใจ เพราะสถานที่และบรรยากาศที่ดี มีความเหมาะสมกับแต่ละกลุ่มคน จะทำให้คนเหล่านั้นมาเจอกันพูดคุย ปรีกษา วิเคราะห์ปัญหา แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างสบายใจ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ช่วยให้ง่ายต่อการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดได้ง่ายและสะดวกขึ้น เช่น กระดานสำหรับเขียน คอมพิวเตอร์สำหรับการสรุปและจัดเก็บความรู้รวมถึงการแบ่งปัน หรือการส่งต่อข้อมูล และเมื่อมีองค์ประกอบทั้ง 3 ประการ การที่จะทำให้การแลกเปลี่ยนรู้นั้นประสบความสำเร็จ และใช้ประโยชน์ได้จริง ก็ควรคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญๆของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล ดังนี้ ปัจจัยหลักของการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 6 ประการ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายการแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้ชัดเจนและสัมพันธ์กับเป้าหมายทางธุรกิจ การสร้างผู้นำที่เป็นแบบอย่าง การสร้างเครือข่ายของผู้มีความรู้จากการปฏิบัติ การกำหนดวิธีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่นำไปใช้ในงานประจำวันได้ และการสร้างแรงจูงใจที่สนับสนุนการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ (2553, น. 65-66) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ คือ การที่ผู้เรียนผู้สอนร่วมมือกันปฏิบัติกิจกรรม ผู้เรียนจะเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการ

เรียนและใส่ใจในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ อย่างเต็มศักยภาพของผู้เรียน การดำเนินกิจกรรมที่เป็นแรงจูงใจให้เชื่อมโยงความรู้ในหลักวิชาและโลกแห่งความเป็นจริงเข้าด้วยกัน ทั้งผู้เรียน และผู้สอน สถานศึกษาเป็นแหล่งที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดและตรวจสอบซึ่งกันและกันเพื่อให้สนองการเรียนรู้ที่มากขึ้น ๆ สถานศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญจะเล็งเป้าหมายไปที่การพัฒนาผู้เรียนที่สามารถประดิษฐ์คิดค้นคิดอย่างมีพลัง มีประสิทธิภาพในสิ่งที่เขาสนใจ นำผลไปสู่สังคมและชุมชนอย่างมีคุณค่า นั่นคือสถานศึกษาก็ต้องรู้ว่าผู้เรียนมาจากไหน พื้นฐานบางประการเป็นอย่างไรเพื่อให้เขาเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน สถานศึกษาจึงกำหนดคุณลักษณะต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญไว้ ดังนี้

1. ให้มีบรรยากาศที่กระตุ้นการศึกษา ค้นคว้า ผ่านกระบวนการค้นพบตนเอง
2. ผู้เรียนรู้ลึกตลอดภัยและได้รับการยอมรับ
3. ผู้เรียนเข้าใจทั้งผลบวกและผลลบของการแสวงหาความรู้ความเข้าใจใหม่ ๆ
4. ผู้เรียนมีโอกาสมากในการได้รับข้อมูลข่าวสารหลากหลายรูปแบบซึ่งกำหนดไว้

ให้เหมาะสมกับความแตกต่างระหว่างบุคคล

5. ผู้สอนเป็นผู้อำนวยความสะดวกและประสานงานทำหน้าที่

กิจกรรมที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ในการจัดกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ กิจกรรมดังต่อไปนี้จัดเป็นกิจกรรม ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เช่น

1. การซักถาม คือการตั้งคำถามให้ช่วยกันตอบ อาจซักถามเป็นรายบุคคล เป็นกลุ่ม หรือในชั้นเรียนเกี่ยวกับเรื่องที่เรียน หรือกิจกรรมที่ปฏิบัติ
2. การอภิปราย หัวข้ออภิปรายเป็นข้อความหรือเป็นคำถามก็ได้ ผู้อภิปรายแต่ละคนจะอธิบายหรือแสดงเหตุผลเพื่อสนับสนุนหรือโต้แย้งหัวข้อที่กำหนดโดยไม่มีแบ่งฝ่าย และไม่มี การลงมติ อาจอภิปรายปากเปล่าในกลุ่มหรือในชั้นเรียนและอาจให้ทุกคนเขียนสรุปผลการอภิปราย ผู้สอนบันทึกระหว่างการอภิปราย และตรวจข้อเขียนประกอบการพิจารณาประเมินผล
3. การแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา คือการตั้งข้อสังเกต หรือบอกวิธีแก้ปัญหาซึ่ง อาจทำได้โดยการพูดหรือเขียนบรรยาย หรือโดยการแสดงท่าทาง
4. การค้นหา คือ การศึกษาค้นคว้าหาข้อเท็จจริง หรือข้อมูลสารสนเทศ หรือทักษะ กระบวนการ ซึ่งอาจทำโดยการรวบรวม การสังเกต การปฏิบัติการทดลอง การตรวจสอบ หรือการ ฝึกฝน เช่น การรวบรวม หรือสืบค้นข้อมูลหลักฐานทางประวัติศาสตร์ และสังคมวัฒนธรรมหรือ ทยุทธศาสตร์ทางวิทยาศาสตร์หรือสาขาวิชาต่างๆการหาคำตอบในวิชาคณิตศาสตร์ การแก้ปัญหาใน ชีวิตประจำวัน เป็นต้น

5. ลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง หมายความว่ารวมถึง การรวบรวมปรับปรุงจากผลงานที่มีผู้ทำไว้ เช่น เอกสาร รายงาน หรือหนังสือตำราวิชาการต่าง ๆ โดยเสนอเป็นข้อเขียน ซึ่งอาจทำเป็นเรียงความ รายงาน หรือโครงการ และอาจเลือกผลงานที่ดีทั้งที่เป็นแบบฝึกหัดและผลการทำงานเก็บไว้ในแฟ้มสะสมงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

เฉลิมพล มีชัย (2558) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสมรรถนะวิชาชีพ หัวหน้างานด้านการผลิต ผลการวิจัยพบว่า (1) การจัดทำร่างมาตรฐานอาชีพหัวหน้างาน ด้านการผลิตที่ใช้เทคนิคการวิเคราะห์หน้าที่ประกอบด้วย 1) ความมุ่งหมายหลัก 8 บทบาทหลัก (Key Role) 12 หน้าที่หลัก 27 หน่วยสมรรถนะ และ 66 สมรรถนะย่อย รวมถึงการจัดทำรายละเอียดหน่วยสมรรถนะ สมรรถนะย่อย และเกณฑ์การปฏิบัติงาน ขอบเขต หลักฐานที่ต้องการได้รับการประเมินผลโดยการตรวจสอบและรับรองสมรรถนะวิชาชีพโดยผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยและรับรองรายการประเมินว่ามีความสำคัญ/ความจำเป็นมาก สามารถนำไปใช้งานได้ (2) การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการฝึกอบรมสมรรถนะวิชาชีพหัวหน้างานด้านการผลิตจากผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการประเมินพบว่ามีความเหมาะสมมาก สามารถนำไปใช้ได้ โดยมีขั้นตอนการสร้างความตระหนักให้บุคคลในเรื่องที่จะต้องอบรม ดังนี้ขั้นตอนการสร้างความตระหนักและการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสมรรถนะวิชาชีพหัวหน้างานด้านการผลิต โดยได้พัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสมรรถนะวิชาชีพหัวหน้างานด้านการผลิตแบ่งเป็น 6 ขั้นตอน

ชนิพรรณ จาติเสถียร (2557) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนากระบวนการฝึกอบรมครูประจำการด้านการประเมินเด็กปฐมวัยโดยใช้จิตตปัญญาศึกษาและการชี้แนะทางปัญญา ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการฝึกอบรมครูประจำการด้านการประเมินเด็กปฐมวัยโดยใช้จิตตปัญญาศึกษาและการชี้แนะทางปัญญาของครูโดยสร้างให้เกิดการตระหนักรู้ และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานผ่านการชี้แนะ กระบวนการฝึกอบรมใช้เวลาทั้งสิ้น 30 สัปดาห์ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ การสร้างชุมชนการเรียนรู้ การไตร่ตรองปัญหา การฝึกการรู้เท่าทันตนเอง การเพิ่มพูนความเข้าใจ การชี้แนะรายบุคคล และการบทวนไตร่ตรอง กิจกรรมการฝึกอบรมแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ การเรียนรู้ร่วมกันในห้องฝึกอบรม และการฝึกปฏิบัติรายบุคคลในห้องเรียน กลยุทธ์ในการดำเนินการฝึกอบรมประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ ได้แก่ การกระชับความสัมพันธ์กลุ่ม การปลูกพลังบวก การเสริมพลังใจ การสร้างประสบการณ์ที่เชื่อมโยงสัมพันธ์ การตั้งคำถามกระตุ้นความคิด และการให้ข้อมูลย้อนกลับ

จากการศึกษาค้นคว้าแนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับการฝึกอบรมสรุปได้ว่าเป็นกระบวนการหรือกิจกรรมที่จัดขึ้น เพื่อพัฒนาทักษะความชำนาญ ความรู้ที่จะทำให้เกิดการ

เปลี่ยนแปลงทัศนคติ พฤติกรรมการทำงานให้มีประสิทธิภาพการฝึกอบรมเป็นวิธีการในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถ มีทักษะ เกิดเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานโดยใช้กลวิธีที่เหมาะสมในการสร้างประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติจริงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง และหน่วยงานให้มีความก้าวหน้ายิ่งขึ้นโดยผ่านกระบวนการฝึกอบรม ตามลำดับการกระทำซึ่งดำเนินการต่อเนื่องกันไปจนสำเร็จ ณ ระดับหนึ่ง และได้แบ่งกระบวนการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนที่สำคัญได้แก่ การพิจารณาความจำเป็นของการฝึกอบรม การวางแผนฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรมโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาองค์กร อาทิเช่น เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรเพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เช่น การเปลี่ยนแปลงวิปฏิบัติงานหรือการฝึกอบรมเพื่อให้เรียนรู้เกี่ยวกับงาน หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ขององค์กรที่ต้องการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ให้เข้าสู่ระดับมาตรฐานหรือระดับที่พึงประสงค์เพื่อให้มีความรู้ทันกับเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็วและเพื่อนำความรู้ต่าง ๆ มาเตรียมพร้อมพัฒนาตนเอง และพัฒนาองค์กร

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

การนิยามความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่ใช้ได้ทั่วไปการเรียนรู้เป็นคำที่มีความหมายกว้างและลึกซึ้งเกินกว่าที่จะพยายามอธิบายกันในเชิงพฤติกรรมเนื่องด้วยการเรียนรู้ยังเป็นกระบวนการภายในตัวบุคคล เป็นเรื่องของความคิดและจิตวิญญาณด้วย นอกจากนี้คำว่าองค์กร ก็เป็นคำที่มีความหมายกว้างเช่นเดียวกัน เพราะอาจหมายถึง ทั้งกลุ่มคน หรือสถานที่ของกลุ่มคน เพื่อทำกิจกรรมที่มีเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งอาจเป็นครอบครัว ชุมชน สถานที่ทำงาน เป็นต้น สำหรับความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ ที่นักวิชาการหลายท่านได้พยายามอธิบายความหมายของชุมชนการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

มาร์ควอร์ท และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1996, p. 4) ได้ให้ความหมายว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง องค์กรที่มีอำนาจแห่งการเรียนรู้ มีวิธีการเรียนรู้ที่ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่มีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยสามารถเรียนรู้จัดการและใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยควบคู่ด้วย

สำหรับ จีพาร์ต และคณะ (Gephart et al, 1996, p. 35) ได้ให้ความหมายชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง สถานศึกษาที่ปรับเปลี่ยนความสามารถที่จะเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์เป็นองค์กรที่มีการวิเคราะห์ ควบคุมการบริหารจัดการ และวางแนวทางในการเรียนรู้โดยกลยุทธ์ โครงสร้างระบบผู้นำ เพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรที่มีการเรียนรู้ในทุกระดับ

ส่วน ลูเธอร์ตัน (Luthan, 2002, p. 147) ได้ให้ความหมาย ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ไว้ว่า เป็นการนำความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยการเรียนรู้ขององค์กร

สอดคล้องกับวิโรจน์ สารรัตนะ (2545, น. 11) สรุปว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นองค์กรที่สมาชิกในองค์กรมีความตื่นตัวและแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กรเอง โดยภาพรวมเป็นองค์กรที่มุ่งแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสเพื่อพัฒนา

นอกจากนี้ ครูค (Crook, 2003, p. 3) ได้ให้ความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ว่าหมายถึง องค์กรที่สมาชิกได้พัฒนาขีดความสามารถของตนเองเพื่อการสร้างสรรคงาน และการบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง เป็นที่ซึ่งแนวคิดแปลก ๆ ใหม่ ๆ ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออก ซึ่งความทะเยอทะยานและแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิก ได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมสมาชิกขององค์กรได้เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเป็นที่ซึ่งองค์กรเองได้มีการขยายศักยภาพเพื่อแก้ปัญหาและการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

ในขณะที่ เซงกี (Senge, 2003, pp. 20-22) ให้ความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพว่า หมายถึง องค์กรที่บุคลากรในองค์กรนั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นความปรารถนาซึ่งมีสิ่งใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีการที่จะเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งเป็นการมององค์กรในระดับกว้าง ไม่ได้เฉพาะเจาะจงว่าจะต้องเป็นสถานที่ทำงานด้านธุรกิจเท่านั้น และเน้นที่ผลสำเร็จของบุคคลที่มีองค์กรเป็นแหล่งของการเรียนรู้ เพราะถ้าไม่มีการเรียนรู้ของบุคคลแล้วก็จะไม่มีการเรียนรู้ขององค์กรอย่างแน่นอน แต่การที่บุคคลเรียนรู้แล้วก็ได้ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าองค์กรจะเกิดจากการเรียนรู้เสมอไป

รวมถึง น็อกซ์เซลล์ (Noxel, 2003, p. 78) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง องค์กรที่ให้สมาชิกสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร ในขณะที่เดียวกันก็ใช้องค์กรในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่สมาชิก โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ที่ต่อเนื่อง และบูรณาการเข้ากับการปฏิบัติงาน และใช้การเอื้ออาทรแก่สมาชิกเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และมีการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างบุคคล องค์กร และชุมชน

สรุปวรรณกรรมและงานวิจัยได้ว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง องค์กรสถานศึกษาที่มีลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการให้บุคลากรทั่วทั้งสถานศึกษาสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้

กัน คือ กระบวนการ หรือกิจกรรมที่สร้างให้เกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา มีลักษณะของความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อสถานศึกษาโดยการยอมรับเป้าหมายของสถานศึกษา ซึ่งจะถูกบ่งชี้ออกมาในรูปของความเชื่อถือและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของสถานศึกษา ความเต็มใจที่จะทุ่มเท ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกของสถานศึกษาไว้ และความพยายามอย่างมากเพื่อให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมาย และความสัมพันธ์อันก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจระหว่างผู้เข้าร่วมกิจกรรมในการเรียนรู้โดยกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีหลักที่สำคัญ คือ การให้ความรู้ที่เหมาะสมกับคนและเวลาให้กลุ่มคนที่มีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกันมารวมตัวกันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยความสมัครใจ เพื่อร่วมสร้างความเข้าใจหรือพัฒนาแนวปฏิบัติในเรื่องนั้น ๆ ได้อย่างสะดวกทั่วถึง ทำให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดการพัฒนาร่วมกันอย่างต่อเนื่องพร้อมทั้งเปิดโอกาสให้นำผลจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาย่อยตลอดจนนำมาใช้เพื่อพัฒนาต่อยอดกระบวนการ นวัตกรรมใหม่ ๆ ในสถานศึกษาเกิดอันจะส่งผลให้สถานศึกษาเกิดสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้สำเร็จ

แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู (Professional Learning Community: PLC) ได้มีนักวิชาการหลายๆท่าน ให้ทัศนะไว้ดังนี้ฮอร์ด (Hord, 1997); ฟิกเกอร์ และอาร์รูด้า (Fegger & Arruda, 2008); โปแลม และคณะ Bolam et al (2005) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า เป็นการผสมผสานแนวคิด 2 ประการ ได้แก่ ความเป็นมืออาชีพ (Professional) และชุมชนการเรียนรู้ (Learning Community) ซึ่งหมายถึง การรวมกลุ่มกันของบุคคลผู้ประกอบวิชาชีพครูโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาสมรรถนะเชิงวิชาชีพ และคุณภาพของผู้เรียนร่วมกัน ผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมมือร่วมใจ (Collaborative Learning) การเรียนรู้ประสบการณ์การปฏิบัติงานในพื้นที่และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จุดเน้นของชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพครู คือ การเรียนรู้ร่วมกันที่เป็นมากกว่าการแลกเปลี่ยนวิธีสอน (Focus on Learning Rather than on Teaching) การทำงานร่วมกัน (Work Collaborative) และ ความรับผิดชอบต่อตนเอง (Self-Accountable) องค์ความรู้ที่เกิดจากการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนของครูแต่ละคน จะถูกนำมาจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ และนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง ช่วยทำให้ครูมีความรู้ในเนื้อหาและเทคนิควิธีการจัดการเรียนการสอน ส่งผลทำให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

สอดคล้องกับมารุต พัฒนา (2556, น. 518) ได้กล่าวไว้ว่า ชุมชนการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) เป็นการผสมผสานแนวคิด 2 ประการ ได้แก่ ความเป็นมืออาชีพ (Professional) และ ชุมชนการเรียนรู้ (Learning Community) หมายถึง การรวมกลุ่มกัน

ของบุคคลผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาสมรรถนะเชิงวิชาชีพ และคุณภาพของผู้เรียนร่วมกัน ผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมมือร่วมใจ การเรียนรู้ประสบการณ์การปฏิบัติงานในพื้นที่ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของชุมชนการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ ครุ คือ การเรียนรู้ร่วมกัน การทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ และความรับผิดชอบต่อตนเอง (Self-Accountable) บุคลากรเกิดความผูกพันกับองค์กร โดยมีการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกันตามลำดับความสำคัญของภารกิจ การพัฒนาภาวะผู้นำกับผู้บริหาร การทุ่มเทการสื่อสารค่านิยมขององค์กรกับพันธกิจให้บุคลากรเข้าใจตรงกันองค์ความรู้ที่เกิดจากการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียนของครูแต่ละคนจะถูกนำมาจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยกระบวนการจัดการความรู้ ช่วยทำให้ครูมีความรู้ในเนื้อหา และเทคนิควิธีการจัดการเรียนรู้ส่งผลทำให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้งานวิจัยดูฟูร์ (DuFour, 2007, p. 30) ได้เพิ่มเติมถึงลักษณะสำคัญของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพว่าไม่ใช่โปรแกรมหรือหลักสูตร แต่เป็นแนวทางการดำเนินการที่ช่วยให้เกิดพลังในการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนทุกระดับ ครูผู้สอนรวมทั้งบุคลากรในโรงเรียนจะต้องมุ่งเน้นการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้นมากกว่าให้ความสำคัญกับการสอน นอกจากนั้นยังต้องให้ความสำคัญกับการร่วมมือร่วมพลัง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งไปเพื่อความสำเร็จภายใต้เป้าหมายเดียวกันโดยอาศัยการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

จากแนวคิดของนักวิชาการสรุปความหมายของ ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ กระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยเรียนรู้จากการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคลที่มาร่วมกันเพื่อทำงานร่วมกันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำงานเป็นทีม เรียนเป็นทีม เพื่อพัฒนาให้เรียนรู้ให้ดียิ่งขึ้นไปเรื่อย ๆ และการที่ครูที่รวมตัวกันเป็นชุมชนเรียนรู้หรือ “PLC” นี้จะนำไปเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานในโรงเรียน เป็นการทำงานเป็นทีม เรียกว่า วัฒนธรรมแบบรวมหมู่ซึ่งต้องมีการเปลี่ยนโครงสร้างระบบการทำงานระบบการจัดการเรียนการสอน สะท้อนผลการปฏิบัติทั้งในส่วนบุคคลและผลที่เกิดขึ้นโดยรวม ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การวิพากษ์วิจารณ์ การร่วมมือร่วมพลัง โดยมุ่งเน้นและส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นองค์รวมเพื่อร่วมกันดำเนินงานไปเพื่อจุดเป้าหมายร่วมกัน

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน

ในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ได้นั้น มาร์ควอร์ท และเรย์โนลด์ (Maquardt and Reynolds, 1994, pp. 51-57) ได้กล่าวถึงลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้นในโรงเรียนว่าต้องมีองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร 11 ประการ

1) โครงสร้างที่เหมาะสม ได้แก่โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัวไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีหน้าที่ความรับผิดชอบหรือลักษณะงานที่ยืดหยุ่นไม่ตายตัวในอนาคตอาจต้องใช้ความสามารถหรือสมรรถนะแทน มีสายการบังคับบัญชาที่ไม่เน้นการควบคุมที่มากเกินไปและมีกระบวนการทำงานที่ไม่ซ้ำซ้อนกัน เพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานและที่สำคัญองค์กรต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ แม้จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์กรอยู่ดี

2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร คือการปรับเปลี่ยนวิธีการในการคิดและปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร ความมุ่งมั่นหรือทุ่มเทของบุคลากรในองค์กร 3) การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม กระตุ้นให้เกิดการคิดสร้าง ปรับปรุงและพัฒนางานและพัฒนาตนเองทุกวิถีทาง ทั้งนี้ เพื่อมุ่งหวังให้องค์กรของเราได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

4) การวิเคราะห์คาดการณ์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร ต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงมีการพัฒนาการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ การสร้างผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในฐานะการเรียนรู้โดยเจตนาและการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมว่าควรจะต้องเลือกรู้อยู่ 5) การสร้างและถ่ายโอนความรู้ หน้าที่ในการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาท เสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่นฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน โดยการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย ใช้บรรทัดฐานข่าวสารเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ใช้ประโยชน์ข้อได้เปรียบของเทคโนโลยีในการสื่อสารระยะไกล และแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนมากขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่ที่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้ว ยังรวมถึงการเรียนรู้ภายใน และการเข้าใจในความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

6) เทคโนโลยีการเรียนรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่พัฒนาบุคลากรเป็นทรัพยากรสำคัญขององค์กรให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ ความชำนาญเพียงพอที่จะทำงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ตลอดจนสามารถสร้างให้บุคลากรมี “นิสัยใฝ่รู้” หรือ “รักการเรียนรู้” อย่างยั่งยืนเพื่อพัฒนาตนเองให้รู้จักการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องหากบุคลากรมีการเรียนรู้มากขึ้น ประสิทธิภาพของแต่ละคนจะมีมากขึ้นด้วย 7) มุ่งเน้นคุณภาพองค์กร โดยที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักว่าจะพัฒนาตามคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ 8) กลยุทธ์ การใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการเป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงานกระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านการยกย่อง การดำเนินการประเมินผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้ 9) บรรยากาศที่

สนับสนุน คือการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนจุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน รวมถึงการพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ การยอมรับความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกัน แรงงานที่มีประสิทธิภาพโดยและความเป็นมนุษย์โดยมีความสมดุล ระหว่างความต้องการของบุคคล และองค์กรในการเรียนรู้ และพัฒนาเพื่อที่จะทำงานให้ได้ดี องค์กรจึงต้องพัฒนาความสามารถของ บุคคลเป็นสำคัญ 10) การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย การที่องค์กรตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน และสร้างผลรวมที่สูงกว่า จากทรัพยากรทั้งภายในองค์กรที่ เรียกว่า การทำงานเป็นทีม และภายนอกองค์กรที่เรียกว่าการทำงานแบบเครือข่ายซึ่งไม่ใช่เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ เพื่อสร้าง การแข่งขันและการสร้างพลังร่วมอันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต 11) วิสัยทัศน์ เป็น ความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์กรจากการมองอนาคตซึ่งจะเป็นเป้าหมายในการเดิน ไปสู่ อนาคต โดยวิธีการนำเอาระบบการวางแผนมาใช้ หรือหมายถึงสิ่งที่อยากเห็นในอนาคตและเป็นสิ่ง ที่ดีกว่าเดิม วิสัยทัศน์ จะเกิดจากการรู้จักคิดโดยใช้ปัญญาและความมุ่งมั่นให้เกิดขึ้นจริง

สำหรับ ซาชน์ (Schein, 1996 อ้างถึงใน Gaspart, 2010, p. 23) โรงเรียนจะเป็นชุมชน การเรียนรู้ได้นั้นประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐานของวัฒนธรรมการเรียนรู้ มีดังนี้ 1) ให้ความสนใจไปที่การเรียนรู้ 2) ความเชื่อที่ว่าคนจะสามารถเรียนรู้ 3) ความเชื่อร่วมกันว่าคนที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของพวกเขา 4) ระยะเวลาบางส่วนตั้งสำรอง สำหรับการเรียนรู้ 5) ความมุ่งมั่นร่วมกันในการเปิดและการสื่อสารที่กว้างขวาง 6) มุ่งมั่นร่วมกัน เพื่อการเรียนรู้ที่จะคิดอย่างเป็นระบบ 7) การประสานงานและความร่วมมือการพึ่งพาซึ่งกันและกัน

ส่วนแนวคิดการสร้างองค์กรให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้จากทัศนะของปีเตอร์เซγκε (Senge, 1990 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549, น. 114-117) ซึ่งได้อธิบายความหมายของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า “เป็นองค์กรที่สมาชิกได้พัฒนาสมรรถนะของตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะ บรรลุผลที่คาดหวัง ทั้งนี้ องค์กรได้ส่งเสริมสนับสนุนให้สมาชิกได้ปรับเปลี่ยนความคิดและมุมมอง ใหม่ ๆ ของตนเองอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งให้สมาชิกได้ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นอิสระ ซึ่งจะทำให้สมาชิกเรียนรู้วิธีการเรียนรู้แบบร่วมมือกัน” เซγκεเสนอแนะว่า องค์กรที่ต้องการพัฒนา ไปสู่ชุมชนแห่งการเรียนรู้ดังกล่าว ต้องอาศัยตัวแบบการเรียนรู้ 5 ประการ และในองค์ประกอบ ทั้ง 5 ประการนี้ ได้กำหนดวินัย 5 ประการ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เป็นวินัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความสำคัญมากที่สุด การมองเห็นภาพโดยรวมทั้งหมด มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้อง กันมากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผล เป็นกรอบความคิดที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์และการ ส่งผลซึ่งกันและกันของทุกส่วนในองค์กร ซึ่งเป็นหลักการของการมองภาพในองค์กรรวม การคิดเชิง

ระบบมีความสำคัญมากกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติในสถานศึกษา เพราะช่วยให้สมาชิกได้เข้าใจความซับซ้อนของปัญหาที่ทำให้ผลลัพธ์ในการจัดการศึกษาไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่คาดหวังว่าล้วนแต่เกิดจากสาเหตุหลายประการที่มีความเชื่อมโยงกัน ความซับซ้อนเหล่านี้อาจเป็นภาวะบั่นทอนความมั่นใจในการปฏิบัติงานได้หากขาดความคิดในเชิงระบบ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องช่วยพัฒนาครูและบุคลากร

2. ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) เป็นความสามารถในการเรียนรู้ระดับสูงสุดของบุคคลที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มระดับความสามารถของคนที่สูงที่สุดในงานที่ตนรับผิดชอบ การฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นรากฐานที่สำคัญ จะเป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น เกิดความรอบรู้ เมื่อเป็นเช่นนี้ก็จะส่งผลกระทบต่อองค์กร เพราะองค์กรจะเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่มีการเรียนรู้เท่านั้น เป็นหลักการที่แสดงให้เห็นถึง การเรียนรู้และการเติบโตของบุคคลในฐานะผู้เรียนรู้ และการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลอย่างต่อเนื่องจะส่งผลไปสู่การสร้างจิตวิญญาณของชุมชนแห่งการเรียนรู้ นั่นคือ สมาชิกแต่ละคนมีพันธะผูกพันกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เน้นความเป็นเลิศ และการเรียนรู้อย่างยั่งยืน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรอื่นได้มีการพัฒนา อาทิ ตระหนักรู้ถึงเป้าหมายร่วม วิสัยทัศน์และเป้าหมายของตนเอง มีมุมมองต่อปัญหาอย่างสร้างสรรค์ พร้อมยอมรับและร่วมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง แสวงหาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและมีความถูกต้องมากขึ้น และให้คุณค่ากับตนเองว่าเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของกระบวนการขับเคลื่อนการพัฒนาในสถานศึกษา

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในสถานศึกษา ชุมชนแห่งการเรียนรู้ต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาให้มีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา เพื่อที่จะเกิดพลังและแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน นำพาสถานศึกษาไปสู่จุดหมายได้ในที่สุดเป็นการร่วมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพอนาคตขององค์กรที่ทุกคนคาดหวังให้เกิดขึ้น ซึ่งหลักการนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารสถานศึกษาต้องส่งเสริมให้สมาชิกทุกฝ่ายในองค์กรสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ของตน เพราะการมีวิสัยทัศน์ของตนเองจะทำให้เกิดความผูกพันและมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุผล และเป็นลักษณะสำคัญ ถ้าบุคคลเข้าใจเป้าหมายของตนและเป้าหมายของสถานศึกษาไปในทิศทางที่ร่วมกันได้ก็จะทำให้การทำงานมีความหมายยิ่งขึ้นและมีความรับผิดชอบมากขึ้น ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องยกเลิกวิธีการแบบสั่งการจากเบื้องบน หรือกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยผู้นำที่ปราศจากการรับรู้ของสมาชิกในองค์กร โดยเฉพาะผู้บริหารจะต้องปฏิบัติภารกิจร่วมกับคณะทำงาน และมีการสนทนาแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ

4. แบบจำลองความคิด (Mental Model) รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ผลลัพธ์ที่จะเกิดจากรูปแบบแนวคิดนี้จะออกมาในรูปของผลลัพธ์ 3 ลักษณะคือ เจตคติ หมายถึง ทักษะ หรือความรู้สึกรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์ หรือเรื่องราวใด ๆ ทักษะคิดแนวความคิด เห็นและกระบวนการที่สนับสนุนความคิด แนวปฏิบัติที่เราปฏิบัติตาม ๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็น วัฒนธรรมขององค์กรซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งทำให้บุคคลแสดง พฤติกรรม แบบจำลองความคิดเริ่มต้นขึ้นด้วยการมองภาพของตนเองก่อน คือการพยายามที่จะ ค้นหาตัวเองและนำมาพิจารณา รวมทั้งความสามารถที่จะรักษาสภาพการเรียนรู้และสร้างสมดุล ระหว่างสิ่งที่กำลังค้นหา โดยใช้ความคิด วิเคราะห์ข้อมูลที่ถูกต้อง สมเหตุผล เพื่อประเมินสิ่งต่าง ๆ ได้ อย่างถูกต้อง และหาวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมต่อไป

5. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) การเรียนรู้ถ้าเกิดในคนคนเดียวจะไม่ทำให้เกิด พลังอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นการเรียนรู้ที่จะมีประโยชน์ คือ การเรียนรู้เป็นทีมจะ เกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ด้วยกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิด และ ประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การเรียนรู้เป็นทีมจะทำให้เกิดการแตก แฉงทางความคิด ซึ่งการเรียนรู้เป็นทีมเป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นหมู่คณะ จะช่วยให้เกิด พลังร่วมและเป็นการใช้พลังให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการเรียนรู้เป็นทีมมีหลักการสำคัญ คือ การ ใช้ทักษะการสนทนาซึ่งเป็นการสร้างความเข้าใจและความหมายร่วมกันอย่างลึกซึ้งของ ผู้ร่วมสนทนา วิธีการนี้จะเปิดเผยให้เห็นถึงความคิดเห็นที่อาจมีมุมมองที่แตกต่างจากของเราผู้ร่วม สนทนาจึงต้องปราศจากอคติเพื่อไม่ให้ปิดกั้นความคิดของตนเองอยู่ในกล่องแคบ ๆ ดังนั้น ผู้บริหาร สถานศึกษาจึงต้องสร้างการเรียนรู้เป็นทีม โดยเป็นแบบอย่างของการใช้สุนทรียสนทนา และทำ ความตกลงกับผู้ร่วมงานว่า จะไม่ใช้ฐานคติของตนเป็น และลดความขัดแย้งในทีมได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

ในขณะเดียวกันก็มีนักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้กล่าวถึงทักษะเกี่ยวกับชุมชนแห่ง การเรียนรู้ ดังนี้ โบแลม และคนอื่น ๆ (Bolam et al, 2005); ดูฟูร์ (DuFour, 2004:6-11); ฟิกเกอะ และ อาร์รูด้า (Feger & Arruda, 2008); ไรซ์สเตท (Reichstette, 2006); มาร์ต พัดเดล (2557, น. 575-586); ฮอร์ด (Hord, 1997, pp. 14-24) ได้แบ่งลักษณะชุมชนแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ลักษณะ คือ 1) การ สนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน (Supportive and Shared Leadership) ด้านการเปลี่ยนแปลงของ โรงเรียนและภาวะผู้นำทางการศึกษาที่เป็นที่ยอมรับในอิทธิพลของบทบาท ผู้บริหารโรงเรียนใน การปรับปรุงแก้ไข อีกทั้งภาวะผู้นำที่อยู่ในตัวแต่ละบุคคลที่แสดงออกมาภายในโรงเรียนเป็นที่ วิพากษ์วิจารณ์ในด้านการแนะนำและการ สนับสนุนการปฏิบัติการให้ประสบผลสำเร็จของ นโยบายใหม่หรือการปฏิบัติ ภายในชุมชนแห่งการ เรียนรู้ของโรงเรียน บทบาทพื้นฐานของการมี

อำนาจที่สำคัญที่สุดถูกแทนที่โดยโครงสร้างภาวะผู้นำร่วมกัน เช่นในด้านตัวแบบ ด้านผู้บริหาร ด้านครูผู้สอน ด้านคำถาม การได้ส่วน และการแก้ปัญหา สำหรับการปรับปรุงโรงเรียน เพื่อนร่วมงานทั้งหมดก้าวหน้าในวิชาชีพและเรียนรู้ที่จะทำงาน ร่วมกันเพื่อที่จะเข้าหาเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน ผู้บริหารโรงเรียนจัดหาความจำเป็นขององค์กรและโครงสร้างที่สนับสนุนแก่ให้กับผู้ร่วมงาน ผู้บริหารโรงเรียนต้องแสดงออกด้วยความ เต็มใจที่จะเข้าร่วมในการสนทนาโดยปราศจากอำนาจ และเขาทั้งหลายต้องร่วมกันรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของร่วมงานซึ่งภาวะผู้นำในบริบทของชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพนั้นไม่ให้ความสำคัญกับการที่ผู้นำเป็นศูนย์กลาง ดังนั้นจึงต้องปรับกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำการเรียนรู้ โดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้กับครู และการสร้างภาวะผู้นำในชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพนั้น ควรมุ่งเน้นให้ครู และผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำร่วมกัน เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วม และสนับสนุนทั้งความคิด และการดำเนินงาน มีการพูดคุยระหว่างกันถึงเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกันเป็นกิจวัตรประจำวัน ทำให้การพัฒนาวิชาชีพครูเป็นวัฒนธรรมของโรงเรียนมีการเรียนรู้เป็นกลุ่มทั้งโรงเรียน

งานวิจัย ฮอร์ด และซอมเมอร์ (Hord and Sommers, 2008) กล่าวว่า ความสำเร็จในการสร้างภาวะผู้นำในชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพของโรงเรียนขึ้นอยู่กับความยินดี และความปรารถนาของผู้บริหารโรงเรียนในการไม่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง เมื่อผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำให้กับครูภายในโรงเรียน ครูจะรู้สึกว่าคุณได้รับการเกียรติ และความคิดเห็น ความพยายามของครูจะไม่สูญเปล่าซึ่งดูฟูร์ (DuFour, 2007) แนะนำว่า ต้องสร้างความเห็นพ้องกันระหว่างครู และผู้บริหารในโรงเรียน ให้มีความสนใจร่วมกัน และมองไปในทิศทางเดียวกัน ในการสร้างเป้าหมายของโรงเรียนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

งานวิจัยของ ฮาร์ฟแมน (Huffman, 2003, pp. 21-34) พบว่า โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการสร้างครู และผู้บริหารให้มีความเชื่อ วิสัยทัศน์ และค่านิยมร่วมกัน มีเป้าหมายเดียวกันคือ การพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน และบุคลากรในโรงเรียนมีความพยายามอย่างสอดคล้องกันในการแสดงออกซึ่งความไว้วางใจระหว่างกัน ประสานความร่วมมือ และมีการสื่อสารแบบให้เกียรติซึ่งกันและกัน 3) กลุ่มการเรียนรู้และการประยุกต์ใช้เรียนรู้ (Collective Learning and Application of Learning) การเรียนรู้ และการประยุกต์ของการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ดึงดูดผู้ร่วมงานในโรงเรียนเพิ่มขึ้นในระดับกระบวนการที่หาความรู้ใหม่ ๆ และแนวทางการปรับความรู้ในงานของ ตน ความสัมพันธ์ของความรับผิดชอบร่วมกันเป็นผลทำให้มีผลผลิตที่สร้างสรรค์ และการแก้ปัญหา ที่เหมาะสม ความแข็งแกร่งของหน้าที่ระหว่างผู้บริหารกับครู และเพิ่มข้อผูกมัดที่จะพัฒนาให้เกิด ความสำเร็จ เช่น โรงเรียนขยายตารางการปรับปรุงการ

อภิปรายให้กว้างออกไป หรือการกำหนด วิธีการการปกครองใหม่ที่เน้นไปเพื่อพื้นที่ที่สามารถให้ความช่วยเหลือที่จะนำไปสู่การปรับปรุง โรงเรียน คือหลักสูตร คำสั่ง การประเมิน และวัฒนธรรมโรงเรียน มาตรฐานที่สูงจะเป็นที่ยอมรับใน บริบทพื้นที่และวิชาชีพของครู นำไปเพื่อความสำเร็จที่จะรับรองระดับความสำเร็จของนักเรียน 4) การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน (Supportive Conditions) โครงสร้างที่ว่าการสนับสนุน วัฒนธรรมของโรงเรียนและชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญนำไปเพื่อความสำเร็จและนวัตกรรมการสอนในระดับห้องเรียน โครงสร้างการคิดที่สร้างสรรค์ รวมถึงสิ่งแวดล้อมการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ และสำหรับพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ ความสามารถเพื่อจะยกระดับความสำเร็จของโรงเรียน 5) การแลกเปลี่ยนประสบการณ์การปฏิบัติส่วนบุคคล (Shared Personal Practice) ได้กล่าวไว้ว่า การให้ความเคารพ ความเชื่อ และคิดในแง่บวก เอาใจใส่ความสัมพันธ์ภายในชุมชนแห่งการเรียนรู้ บ่อยและจำเป็นที่จะต้องหาวิธีการเพื่อจะสร้างเวลาและแบ่งปันการเรียนรู้ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ การสนับสนุนเงื่อนไขเป็นกุญแจที่จะดำรงรักษาความเจริญเติบโตและ พัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ของผู้เรียนมีหลายปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดว่าเมื่อไหร่ ที่ไหน และอย่างไรให้กับคณะครูที่รวมกลุ่ม การเรียนรู้ การตัดสินใจ การแก้ปัญหา รวมถึงการทำงานร่วมกันที่บ่งบอกถึงการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

ซึ่งคูฟูร์ (DuFour, 2007) แนะนำการที่จะทำให้ การแบ่งปันเทคนิคการสอนระหว่างครูในโรงเรียนฝังลึกในวัฒนธรรมของโรงเรียน ค่านิยมทางวิชาชีพ และส่วนบุคคลต้องได้รับการปรับเปลี่ยนเป็นเบื้องต้น ซึ่งการปรับเปลี่ยนนั้นทำได้โดยการสัมมนา การเข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการ และกิจกรรมอื่น ๆ ที่กระตุ้นให้ครูทั้งโรงเรียนเกิด การเรียนรู้ด้วยกัน เช่น การนิเทศการจัดการเรียนการสอน การสังเกตการณ์สอนของครูที่ประสบความสำเร็จในการจัดการเรียนการสอน และการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน เป็นต้น

ในขณะที่ผลการศึกษาสอดคล้องพิเศษ เกษวงษ์ (2556) ศึกษาแนวทางการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่า แนวทางการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การสร้างจุดเริ่มแห่งความร่วมมือร่วมใจ เช่น ส่งเสริมให้ครูมีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 2) การจัดให้ครูมีโอกาสเสวนาใคร่ครวญระหว่างกัน เช่น นำประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงานของครูมาพูดคุยแลกเปลี่ยนระหว่างกัน 3) การส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่มเพื่อมุ่งเน้นที่การเรียนรู้ของนักเรียน เช่น ส่งเสริมให้มีการใช้วิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย 4) การส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านค่านิยมและบรรทัดฐานร่วม เช่น กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้บรรลุ

ตามเป้าหมาย และ 5) การสนับสนุนให้มีการร่วมมือกันในการทำงาน เช่น ส่งเสริมการรวมกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาาร่วมกันของครู โดยแนวทางทั้ง 5 ด้าน มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ทุกรายการ

รวมถึงมารุต พัฒนา (2556, น. 518-519) ยังได้นำเสนอการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ มีองค์ประกอบ 5 ประการ ดังต่อไปนี้ 1) การแลกเปลี่ยนคุณค่าและวิสัยทัศน์ (Shared Values and Vision) หมายถึง การแลกเปลี่ยนแบ่งปัน และกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ตลอดจนการมีพันธะสัญญาร่วมกันระหว่างครู และผู้บริหารในการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา 2) วัฒนธรรมความร่วมมือร่วมใจ (Collaborative Culture) หมายถึง พันธะสัญญาเกี่ยวกับความร่วมมือร่วมใจของครูทุกคน รวมทั้งผู้บริหาร สำหรับการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพโดยมีเป้าหมายเดียวกัน มีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน 3) มุ่งเน้นการตรวจสอบและปรับปรุงผลการเรียนรู้ของผู้เรียน (Focus on Examining Outcomes to Improve Student Learning) หมายถึง การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน โดยการประเมินผลการเรียนรู้ และนำข้อมูลสารสนเทศจากการประเมินมาวางแผนและดำเนินการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งครูและผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบต่อผลการตรวจสอบดังกล่าวซึ่งถือว่าเป็นความรับผิดชอบร่วมกัน 4) การสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ (Supportive and Shared Leadership) หมายถึง การให้การสนับสนุนการดำเนินการของชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ รวมทั้งการให้ครูทุก ๆ คนเป็นผู้นำในการตัดสินใจ บนพื้นฐานความเท่าเทียมกัน และข้อมูลสารสนเทศ บทบาทภาวะผู้นำมีจุดเน้นที่การกระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันให้มากที่สุดเพื่อคุณภาพของผู้เรียน 5) การแลกเปลี่ยนประสบการณ์การปฏิบัติส่วนบุคคล (Shared Personal Practice) หมายถึง การนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียน จากการประเมินตนเองการสังเกตการจัดการเรียนรู้ของเพื่อนครู และผลการประเมินต่าง ๆ เช่น ทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครูในชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ ซึ่งการแบ่งปันประสบการณ์การปฏิบัติส่วนบุคคลนี้จะช่วยทำให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาความเป็นมืออาชีพอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

นอกจากนี้ ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2558) ได้เสนอขั้นตอนในการนำชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมาใช้ในโรงเรียน ดังนี้ 1) ขั้นวางแผน (Planning) มีขั้นตอนสำคัญ 2 ขั้นตอน คือการสร้างวิสัยทัศน์ และเป้าหมายร่วม เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหาร ครูในโรงเรียน พุดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อให้เห็นปัญหา ความต้องการ ความพร้อมในการดำเนินการ ซึ่งนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ และเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งขั้นตอนนี้จะช่วยทำให้สมาชิกของชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายก่อให้เกิดการยอมรับ เข้าใจในสภาวะการณ์และเกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันและการวางแผนพัฒนาเป็นขั้นตอนที่สมาชิกทุกคนร่วมกันแสดงความคิดเห็น ให้เหตุผลว่ากลุ่มควรมุ่งเป้าการทำชุมชนการ

เรียนรู้ทางวิชาชีพ ไปที่เรื่องใด ปัญหาใด หรือนวัตกรรมใด โดยขั้นตอนนี้ กลุ่มต้องประทับประคอง ให้การทำชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นกิจกรรมพัฒนาครูที่มุ่งสู่เป้าหมายสุดท้ายคือการพัฒนา ผู้เรียนเป็นหลัก และเมื่อได้ประเด็นในการทำชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สำหรับรอบนี้แล้วกลุ่มจึง ช่วยกันวางแผนงานโดยละเอียดว่ากลุ่มจะดำเนินการอย่างไร จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างไรจะ สร้างเครือข่ายอย่างไร ช่วงเวลาที่เหมาะสมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ควรเป็นช่วงใด นวัตกรรมที่ใช้ ควรเป็นอะไร และทรัพยากรที่ต้องการคืออะไรบ้าง 2) ขั้นลงมือปฏิบัติ (Action) เป็นขั้นตอนที่กลุ่ม ทำกิจกรรมตามแผนที่วางไว้ ที่สำคัญคือการมาพบกันตามช่วงเวลาที่กำหนด นำประสบการณ์ของ แต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน ทำให้สมาชิกแต่ละคนได้เล่าความประทับใจ ปัญหา ความภาคภูมิใจ แนวปฏิบัติที่ดี แนวปฏิบัติที่ไม่ประสบความสำเร็จ ฯลฯ ให้สมาชิกได้รับทราบ ทำให้แต่ละคนไม่ โดดเดี่ยว และสามารถเลือกแนวที่ดีของเพื่อนไปประยุกต์ใช้ในงานของตนเองได้ 3) ขั้นสังเกตผล การปฏิบัติงาน (Observation) เมื่อการดำเนินงานผ่านไประยะหนึ่งสมาชิกแต่ละคนนำผลการปฏิบัติ มาเสนอในวงสนทนาโดยเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ว่า สิ่งใดบ้างที่ทำได้ดี สิ่งใดบ้างที่มีปัญหา ซึ่ง ขั้นนี้นิยมใช้การทบทวนระหว่างปฏิบัติงาน ที่เรียกว่า AAR (After Action Review) เป็นเครื่องมือใน การสังเกตผลการปฏิบัติงาน 4) ขั้นสะท้อนผล (Reflection) เป็นขั้นของการสะท้อนผลการพัฒนา ความรู้ความสามารถของครูผ่านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ตัวครูที่เป็นสมาชิกของชุมชน นักเรียน ผู้บริหาร เป็นต้น ซึ่งผลที่ได้คือข้อมูลย้อนกลับที่สมาชิกลำเอียงนำมาใช้ปรับปรุงการดำเนินงานให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้นได้ต่อไป



ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ที่มา : มาร์ต พัฒนา, 2556, น. 520

สรุปได้ว่าการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู ทำให้ครูเกิดการพัฒนาด้านความรู้ และความสามารถในการจัดการเรียนการสอน ผ่านกระบวนการกระบวนการเรียนรู้ร่วมมือร่วมใจ การเรียนรู้ประสบการณ์การปฏิบัติงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การที่ผู้สอนมีความรู้และความสามารถในการจัดการเรียนการสอนสูงขึ้น ส่งผลทำให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาด้านความรู้ และทักษะต่าง ๆ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

บุญชอบ จันทาพูน (2561) ได้วิจัยเรื่อง กลยุทธ์การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเทศบาล 1 ดันยาง จังหวัดเชียงราย พบว่า 1) กลยุทธ์การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพประกอบด้วยการเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบให้ครูการพัฒนาความเป็นผู้นำของครูการส่งเสริมให้ครูค้นพบตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติงานและการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับครู 2) กลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมและการพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางการศึกษาที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมแห่งถ้อยคำมิตร 3) กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องมุ่งการพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้ทางวิชาชีพร่วมกันอย่างเป็นระบบสนับสนุนให้ครูได้สังเกตหรือสำรวจการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครูการให้ครูมีเวลาเพียงพอต่อการสนทนาวิชาชีพกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาทางวิชาชีพวางแผนปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน 4) กลยุทธ์การบริหารที่เสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพให้ความสำคัญการจัดโครงสร้างและระบบการทำงานเพื่อสนับสนุนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจัดทรัพยากรที่เอื้ออำนวยต่อกิจกรรมทางวิชาชีพ 5) กลยุทธ์การแสวงหาการสนับสนุนจากเครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งอันประกอบไปด้วยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษาการสร้างเครือข่ายผู้ปกครองและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาและการสนับสนุนด้านการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูจากหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ปภาวิ พิพัฒนลักษณ์ (2557) ได้วิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าต่ำกว่าสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด มีจุดแข็ง 5 ด้าน คือ การตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ การให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต การสืบสานความสำเร็จ การส่งเสริมความหลากหลาย การคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม มีจุดอ่อน 5 ด้าน คือ การกระตือรือร้น การเฝ้า

ระวังสภาพแวดล้อม การพัฒนาทรัพยากร การอดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง การกระจายภาวะผู้นำ มีปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส 2 ด้าน คือ นโยบายรัฐ และนวัตกรรมและเทคโนโลยี มีปัจจัยภายนอกที่เป็นภาวะคุกคาม 2 ด้าน คือ สภาพเศรษฐกิจ และสภาพสังคม กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มี 3 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์การเสริมสร้างผู้บริหารเพื่อการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครูอย่างต่อเนื่อง 2) กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารเพื่อการส่งเสริมภาวะผู้นำของบุคลากรครู และ 3) กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารเพื่อการประสานความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก

ชูลีพร เกลี้ยงสง (2556) ได้วิจัย เรื่องกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนการเรียนรู้ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ผลการวิจัย พบว่า

1. การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน คือ (1) การสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน (2) การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (3) กลุ่มการเรียนรู้และการประยุกต์ใช้การเรียนรู้ (4) การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน (5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับระดับมาก และวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ซึ่งประกอบด้วย 8 ด้าน คือ (1) ความรับผิดชอบของสมาชิกในสถานศึกษา (2) การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน (3) การประสานความร่วมมือกันของสมาชิกในสถานศึกษา (4) การให้การสนับสนุนการจัดการ (5) การติดต่อสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร (6) การให้อำนาจบุคลากร (7) การดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน (8) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับระดับมาก

2. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ซึ่งประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ (1) ความรับผิดชอบของสมาชิก (2) กำหนดทิศทางที่ชัดเจน (3) การประสานความร่วมมือกัน (4) การให้การสนับสนุนจัดการ (5) การติดต่อสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร (6) การให้อำนาจบุคลากร (7) การดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน (8) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้คือ (1) กำหนดทิศทางที่ชัดเจน (2) การให้การสนับสนุนจัดการ (3) การประสานความร่วมมือกันของสมาชิก (4) การติดต่อสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร (5) ความรับผิดชอบของสมาชิกในสถานศึกษา

3. กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร เพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นที่ได้พัฒนาขึ้นประกอบด้วย

(1) กลยุทธ์การกำหนดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (2) กลยุทธ์การให้การสนับสนุนการจัดการสถานศึกษา (3) กลยุทธ์การประสานความร่วมมือของสมาชิก (4) กลยุทธ์การติดต่อสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร (5) กลยุทธ์ความรับผิดชอบของสมาชิกในสถานศึกษา

4. ผลประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นพบว่า มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ที่จะนำไปเป็นกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

สิวรี พิศุทธิ์สินธพ (2553) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพในสถาบันอุดมศึกษาทอเล็ก พบว่า รูปแบบการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีความเป็นไปได้สำหรับแนวทางในการปฏิบัติจริงนั้นมี 3 ประการ คือ มีการแบ่งปันอำนาจ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการส่งเสริมพัฒนาภาวะผู้นำ 2) ค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม มีความเป็นไปได้สำหรับแนวทางในการปฏิบัติจริงมี 2 ประการ คือ มีค่านิยมและวิสัยทัศน์เพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน และมีค่านิยมและวิสัยทัศน์เพื่อการทำงานร่วมกันของบุคลากร 3) การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์การเรียนรู้ มีความเป็นไปได้สำหรับแนวทางในการปฏิบัติจริง มี 2 ประการ คือ มีการเรียนรู้ร่วมกัน และมีการประยุกต์ความรู้เพื่อประโยชน์ของผู้เรียน 4) สภาพการณ์ที่สนับสนุนซึ่งความเป็นไปได้สำหรับแนวทางในการปฏิบัติจริงมี 2 ประการ คือ มีโครงสร้างทางกายภาพ และมีโครงสร้างทางทรัพยากรบุคคล 5) แนวปฏิบัติที่ดีร่วมกัน มีความเป็นไปได้สำหรับแนวทางในการปฏิบัติจริงมี 2 ประการ คือ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ และ 6) ความเป็นเลิศแห่งความเป็นมนุษย์มีความเป็นไปได้สำหรับแนวทางในการปฏิบัติจริงมี 2 ประการ คือ มีการพัฒนามิติบุคคล และมีการพัฒนามิติต่างคม

ธัญพร บุญรักษา (2553) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเลย จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้และการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระดับ .01 คือ ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมโรงเรียน ด้านโครงสร้างโรงเรียน ด้านภาวะผู้นำ ด้านพันธกิจและวิสัยทัศน์ ด้านการจูงใจ และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านบรรยากาศ และ 4) ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมโรงเรียน ด้านโครงสร้างโรงเรียน และด้านพันธกิจและวิสัยทัศน์

ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักเทียบสำหรับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน สรุปได้ดังนี้

1. องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ 9 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ (1) ปัจจัย คือ ทักษะทางวิชาการ กลไกการเรียนรู้ โครงสร้างและการสนับสนุน (2) ด้านกระบวนการ คือ การสร้างบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน การร่วมมือ การชี้แนะในปฏิบัติงาน และการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน และ (3) ด้านผลลัพธ์ คือ ผลการปฏิบัติงาน การเป็นสมาชิกและเครือข่าย

2. หลักเทียบและคุณภาพของหลักเทียบ พบว่า 2.1) หลักเทียบ ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้หลัก ประกอบด้วย การสร้างบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน การปฏิบัติที่มีเป้าหมายร่วมกันเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน การร่วมมือร่วมพลังกัน การเปิดรับการชี้แนะในปฏิบัติงาน และการสนทนาที่มุ่งสะท้อนผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแต่ละตัวบ่งชี้หลักประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ย่อย สำหรับเกณฑ์การตัดสินในหลักเทียบ แบ่งออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ระดับต่ำกว่ามาตรฐานทั่วไป ระดับเท่ากับมาตรฐานทั่วไป สูงกว่ามาตรฐานทั่วไป และระดับสูงกว่ามาตรฐานทั่วไปในขั้นเป็นเลิศ และ 2.2) คุณภาพของหลักเทียบ พบว่า มีความตรงเชิงโครงสร้างตามผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์แบบพหุระดับแบ่งเป็นระดับบุคคล และระดับหน่วยงาน โรงเรียน และ 3.3) มีการยอมรับในด้านความตรงประเด็นและความสอดคล้องกันอยู่ในระดับสูง

3. การทดลองสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน พบว่า กรณีศึกษาสามารถบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติในทุกตัวบ่งชี้ โดยมีตัวบ่งชี้ที่บรรลุเป้าหมายในระดับสูง ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 1 การสร้างบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน และตัวบ่งชี้ 2 การปฏิบัติที่มีเป้าหมายร่วมกันเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน

4. แนวทางการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนเป็นการบูรณาการแนวคิดกระบวนการทำหลักเทียบกับกลยุทธ์บุญโอเชียน แบ่งออกเป็น 4 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การวางแผน ระยะที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล ระยะที่ 3 การบูรณาการ และระยะที่ 4 การปฏิบัติ โดยมีคู่มือประกอบการดำเนินการที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับแนวคิด วัตถุประสงค์ วิธีดำเนินการ และการรายงานผล

ตารางที่ 2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ จากการศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร
และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

องค์ประกอบของชุมชน แห่งการเรียนรู้ทาง วิชาชีพ	แหล่งข้อมูล										รวม	
	Peter Senge1990	Maquardt and Reynolds	Schein 1996	Hord 1997	Dufour and Kaker1998	Hellriegel et al 2002	ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม	ฉวีรี พิสุทธิสินธพ 2553	พิเชษ เกษวงษ์ 2556	สุลัพร เกตุยง 2556		มารุต พัฒผล 2556
การสนับสนุนและการเป็นผู้นำ ร่วมกัน		✓		✓		✓		✓	✓	✓	✓	7
การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ ร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	10
การเรียนรู้และการประยุกต์ใช้ การเรียนรู้	✓	✓	✓	✓			✓	✓		✓		7
การสนับสนุนร่วมมือในการ ทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	10
การมีวัฒนธรรมความร่วมมือร่วม ใจ		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
การรวมกลุ่มตรวจสอบและ ปรับปรุงผลการเรียนของผู้เรียน						✓			✓		✓	3
การวางแผนทางการดำเนินงาน		✓			✓		✓					3
การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง					✓							1
แบบแผนทางความคิด	✓											1
ความมุ่งมั่นร่วมกันเพื่อการเรียนรู้ ที่จะคิดอย่างเป็นระบบ			✓									1
โครงสร้างที่เหมาะสม		✓				✓						2
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม		✓										1
เทคโนโลยีการเรียนรู้		✓				✓						2

จากตารางผู้วิจัยได้วิเคราะห์หลักการแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่เกี่ยวกับกับความหมาย ความสำคัญ ลักษณะของสถานศึกษาที่เป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในการการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นชุมชนการเรียนรู้ สรุปได้ดังนี้ คือ ชุมชนการเรียนรู้เป็นการใช้กระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาเป็นแนวทาง ในการพัฒนา ขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพเพื่อสร้างผลงานอย่างต่อเนื่องโดยบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาต่างก็เรียนรู้ถึงวิธีที่จะเรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนาศักยภาพ ตลอดจน ได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาเพื่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ที่ประสานกัน ผู้วิจัยจึงบูรณาการโดยการนำทฤษฎี งานวิจัยเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ คือ

การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Values and Vision)

การมีวัฒนธรรมความร่วมมือร่วมใจ (Collaborative Culture)

การสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน (Supportive and Shared Leadership)

การเรียนรู้และการประยุกต์ใช้การเรียนรู้ (Collective Learning and Application of Learning)

การสนับสนุนร่วมมือในการทำงาน (Shared Personal Practice)

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ ของนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ มีนักวิชาการหลายท่านที่ให้ความสนใจ และปฏิบัติกิจกรรมเพื่อให้หน่วยงานสถานศึกษาต่างๆประสบความสำเร็จในการบริหารงานให้มีความเจริญก้าวหน้าทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลง ในการวิเคราะห์องค์ประกอบชุมชนแห่งการเรียนรู้ เมื่อนำมาสังเคราะห์และจัดเรียงลำดับความสำคัญ เพื่อเหมาะสมกับงานและพฤติกรรมเพื่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ จึงได้องค์ประกอบชุมชนแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ดังนี้

การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Values and Vision) หมายถึง การสร้างค่านิยมวิสัยทัศน์ บุคลากรทุกระดับต้องมองเห็นเป้าหมายเดียวกันท่ามกลางการตัดสินใจของเพื่อนร่วมงานในโรงเรียนเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้ของนักเรียน

การมีวัฒนธรรมความร่วมมือร่วมใจ (Collaborative Culture) หมายถึง พันธะสัญญาเกี่ยวกับ ความร่วมมือร่วมใจของครูทุกคน รวมทั้งผู้บริหาร สำหรับการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพโดยมีเป้าหมายเดียวกัน มีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน

การสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน (Supportive and Shared Leadership) หมายถึง การให้การสนับสนุนการดำเนินการของชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ รวมทั้งการให้ครูทุก ๆ คน

เป็นผู้นำในการตัดสินใจ บนพื้นฐานความเท่าเทียมกัน และข้อมูลสารสนเทศ บทบาทภาวะผู้นำ มีจุดเน้นที่การกระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันให้มากที่สุดเพื่อคุณภาพของผู้เรียน

การเรียนรู้และการประยุกต์ใช้การเรียนรู้ (Collective Learning and Application of Learning) หมายถึง การเรียนรู้ และการประยุกต์ของการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ดึงดูดผู้ร่วมงานในโรงเรียนเพิ่มขึ้นในระดับกระบวนการที่หาความรู้ใหม่ๆ และแนวทางการปรับความรู้ในงานของตน ความสัมพันธ์ของความรับผิดชอบร่วมกันเป็นผลทำให้มีผลผลิตที่สร้างสรรค์ และการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

การสนับสนุนร่วมมือในการทำงาน (Shared Personal Practice) หมายถึง การนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียน จากการประเมินตนเอง การสังเกตการจัดการเรียนรู้ของเพื่อนครู และผลการประเมินต่าง ๆ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครูในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งการแบ่งปันประสบการณ์การปฏิบัติส่วนบุคคลนี้จะช่วยทำให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาความเป็นมืออาชีพอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

จากการศึกษาค้นคว้าแนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ การรวมตัว ร่วมมือร่วมใจ และร่วมเรียนรู้ร่วมกันของครู ผู้บริหาร บนพื้นฐานความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร มีวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และภารกิจร่วมกัน โดยทำงานร่วมกันแบบทีมการเรียนรู้ที่มีครูเป็นผู้นำร่วมกัน และผู้บริหารเป็นผู้ดูแลสนับสนุนสู่การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพเปลี่ยนแปลงคุณภาพตนเอง ผู้คุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่เน้นความสำเร็จหรือประสิทธิผลของผู้เรียนเป็นสำคัญ และความสุขของการทำงานร่วมกันของสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้โดยความสำคัญของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเกิดผลดีต่อครูผู้สอน คือ เพิ่มความรู้สึกรักผูกพันต่อพันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียน โดยเพิ่มความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติให้บรรลุพันธกิจและเป้าหมาย โดยอาศัยความร่วมมือจากทีมการเรียนรู้ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อสร้างการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง และเป็นเครื่องมือในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงของครู พัฒนาวิชาชีพครูด้วยการพัฒนาผู้เรียน ตลอดจนเป็น การทบทวนการปฏิบัติงานของครูที่มีผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนและเพื่อสร้างการทำงานร่วมกันของครูแบบกัลยาณมิตร ร่วมมือรวมพลังของทุกฝ่ายในการพัฒนาผู้เรียน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เน้นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน และร่วมมือกันพัฒนาวิธีการทำงานของครู

การศึกษาบทเรียนร่วมกันและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดการศึกษาบทเรียนร่วมกัน

ประเทศญี่ปุ่นได้นำการศึกษาบทเรียน (Lesson Study) มาใช้จัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นชั้นเรียนที่เน้นกระบวนการคิด กระบวนการแก้ปัญหา มีการสะท้อนผลเพื่อให้เกิดความคิดใหม่ ในการจัดการเรียนการสอน การศึกษาชั้นเรียนเป็นคำที่คิดขึ้นมาเพื่อใช้แทนคำในภาษาอังกฤษ คำว่า “Lesson Study” โดย “Lesson Study” นี้เป็นคำที่ใช้แทนคำว่า “授業研究” ในภาษาญี่ปุ่นอีกทีหนึ่ง คำว่า “授業研究” (じゅぎょうけんきゅう) ประกอบด้วยคำ 2 คำคือ “授業” (じゅぎょう) ซึ่งหมายถึงชั้นเรียนกับคำว่า “研究” (けんきゅう) ซึ่งหมายถึงการศึกษา (Study) หรือการวิจัย (Research) การศึกษาชั้นเรียนจึงมีความหมายตามตัวอักษรว่าการศึกษาหรือ วิจัยห้องเรียน โยชิดะ (Yoshida, 2004 อ้างถึงใน นฤมล อินทร์ประสิทธิ์, 2552) แต่ความหมายตามวัฒนธรรมญี่ปุ่นนั้น เมื่อครูต้องการสอนนักเรียนภายใต้วัฒนธรรมการศึกษาชั้นเรียน จะมีการดำเนินการที่มีการวางแผนไว้อย่างดีประกอบด้วยการอภิปรายเกี่ยวกับแผนการสอนที่พวกเขาได้วางแผนและสังเกตการสอนร่วมกัน

สำหรับลูอิส (Lewis, 2002 อ้างถึงใน เจนสมุทร แสงพันธ์, 2555) ได้อธิบายถึงวงจรของการศึกษาชั้นเรียน (Lesson Study Cycle) ในญี่ปุ่นว่าประกอบด้วย 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เป็นการกำหนดเป้าหมายและวางแผนรวมถึงการพัฒนาแผนการสอนในระยะนี้ด้วย ระยะที่ 2 เป็นการสอนตามแผนที่ได้มีการร่วมวางแผนพร้อมกับการสังเกตชั้นเรียนระยะที่ 3 การอภิปรายสะท้อนผลหลังจากการสอนบทเรียนนั้นเสร็จสิ้นและระยะที่ 4 การสรุปผลในสิ่งที่ได้เรียนรู้

นอกจากนี้แล้วจูเล็ป (Ulep, 2010) กล่าวถึงประวัติศาสตร์ของวิธีการศึกษาชั้นเรียนของญี่ปุ่นว่าในการศึกษาชั้นเรียน ชั้นแรกครูจะมีการวางแผนชั้นเรียนร่วมกันโดยเป็นการสอนผ่านกระบวนการแก้ปัญหาที่บูรณาการการประเมินลงในช่วงตอนการสอนหลักฐานที่ได้นี้สามารถนำมาอธิบายถึง วิธีการคิดของนักเรียน สิ่งที่นักเรียนรู้ สิ่งที่นักเรียนสามารถทำได้ และสิ่งที่นักเรียนจัดการได้ สิ่งเหล่านี้มีความสำคัญที่จะนำมาใช้ในการจัดการสอนและเป็นข้อมูลในการใช้ปรับปรุง การคิดและการเรียนรู้ทางคณิตศาสตร์ของนักเรียน

อีกทั้งไมตรี อินทร์ประสิทธิ์ (2554, น. 332-342) สำหรับประเทศไทยได้รับการปรับมาใช้ในวัฒนธรรมโรงเรียนในประเทศไทยเริ่มในปี พ.ศ. 2545 การศึกษาชั้นเรียนได้ดำเนินการในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดขอนแก่น และใกล้เคียงจำนวน 7 โรงเรียน ในความพยายามครั้งแรกนี้ได้นำสามขั้นตอนของการศึกษาชั้นเรียนมาใช้ซึ่งการศึกษาชั้นเรียนในบริบทของประเทศไทยควรมีขั้นตอนเบื้องต้นอย่างน้อย 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การร่วมกันวางแผนบทเรียน (Plan) ครูผู้สอนจะพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ของตนเอง มาเล่าให้ครูเพื่อนร่วมเรียนรู้ ฟังแล้วให้ช่วยสะท้อนคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ในลักษณะของการสนทนา อย่างน้อย 5 ประเด็น ได้แก่

1.1 วัตถุประสงค์การเรียนรู้

1.2 เนื้อหาสาระการเรียนรู้

1.3 การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ และสื่อ

1.4 การวัดและประเมินการเรียนรู้

1.5 การบริหารจัดการชั้นเรียน การชี้แนะชวนคิดเพื่อสะท้อนความคิดนี้เพื่อช่วยให้ครูผู้สอน ได้ไตร่ตรองและเกิดความกระฉับในความคิดของตนเองในการออกแบบบทเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน และเปิดโอกาสให้ได้รับการชี้แนะและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูเพื่อนร่วมเรียนรู้อันจะไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพของแผนการจัดการเรียนรู้ของตนเองก่อนนำไปใช้จริง

2. การร่วมกันสังเกตชั้นเรียน (Do) ครูผู้สอน (Model Teacher) ได้นำแผนที่ปรับปรุงพัฒนาร่วมกับครูเพื่อนร่วมรู้แล้วมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และเปิดห้องเรียนของตนให้ครูเพื่อนร่วมเรียนรู้ได้ร่วมเรียนรู้โดยการสังเกตชั้นเรียนเน้นการสังเกตพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสำคัญ ในการสังเกตชั้นเรียนและการเรียนรู้ของนักเรียนนั้น ผู้สังเกตไม่ควรนั่งอยู่หลังห้อง แต่ควรยืนสังเกตอยู่มุมด้านหน้าหรือด้านข้างของห้องเรียน โดยไม่รบกวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูผู้สอน ขณะสังเกต ควรจดบันทึก บันทึกภาพหรือวิดีโอบรรยากาศ สัมพันธภาพ และการเรียนรู้ของนักเรียน

3. การสะท้อนผลบทเรียนร่วมกัน (See) การสะท้อนคิดผลการปฏิบัติงานเพื่อช่วยให้ครูผู้สอนเห็นและเข้าใจพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียนมากยิ่งขึ้น ควรทำในวันที่สังเกตชั้นเรียนหรือวันรุ่งขึ้น ไม่ควรทิ้งช่วงระยะเวลาให้ยาวนานไปกว่านี้ การสะท้อนคิดผลการปฏิบัติงานนี้ ควรเริ่มจากให้ครูผู้สอนสะท้อนผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของตนเองก่อน แล้วครูเพื่อนร่วมเรียนรู้จึงสะท้อนพฤติกรรมเรียนรู้ของนักเรียนเพิ่มเติมจากการสังเกตและการบันทึกภาพและวิดีโอ เพื่อช่วยให้ครูผู้สอนได้เรียนรู้และเกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้นในพฤติกรรมและผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียน อันเกิดจากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของตนและการเห็นแนวทางในการช่วยเหลือและพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนบางคนและทุกคนให้มากยิ่งขึ้น การสะท้อนคิดผลการปฏิบัติงานนี้จะช่วยให้ครูผู้สอนเกิดแนวคิดและแนวปฏิบัติในการปรับปรุงพัฒนาการออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้ของตนเองแผนปรับปรุงหลังการสะท้อนผลการปฏิบัติงานนี้จะเป็นแผนที่จะพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนได้ดียิ่งขึ้นในการจัดการเรียนรู้ของครูต่อไป

สรุปจากการศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาชั้นเรียน พบว่า การศึกษาชั้นเรียนในวัฒนธรรมญี่ปุ่นเป็นการดำเนินการที่มีการวางแผนไว้เป็นอย่างดี ประกอบด้วยการอภิปรายถึงแผนการสอนที่ทีมศึกษาชั้นเรียนได้สร้างและสังเกตการสอนร่วมกัน ในแต่ละขั้นตอนของการศึกษาชั้นเรียนนั้นจะทำให้ได้จะส่งผลให้ได้ข้อมูลในการใช้ปรับปรุงการคิดและการเรียนรู้ทางคณิตศาสตร์ของนักเรียน การศึกษาชั้นเรียน ในบริบทของไทยมี 3 ขั้นตอน คือ การร่วมสร้างแผนการจัดการเรียนรู้ (Plan) การร่วมสังเกตชั้นเรียน (Do) และการร่วมสะท้อนผลชั้นเรียน (See)

เช่นเดียวกับรายงานการวิจัยสภาพ วรเนตรสุดาทิพย์ (2554) การศึกษาบทเรียนในรูปแบบหลักในการพัฒนาวิชาชีพครูรูปแบบนี้ได้รับการพัฒนาและใช้ได้ดีในประเทศญี่ปุ่น และรูปแบบการสอนคณิตศาสตร์แบบเปิดที่ใช้ในวัตรกรรม “Lesson Study” ได้รับการพัฒนาและปรับปรุงให้เกิดการสอน พัฒนาแผนการเรียนรู้จนทำให้เกิดการวิจัยขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการเน้นให้นักเรียนเสาะหาคำตอบโดยได้ร่วมกันคิด และครูได้มีบทบาทสำคัญในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการสอนและการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาชั้นเรียน ซึ่งเป็นระบบการพัฒนาวิชาชีพครูที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของการพัฒนา มีลักษณะเด่นคือการพัฒนาแบบค่อยเป็นค่อยไป ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และเน้นการเปลี่ยนแปลงชั้นเรียนเป็นสำคัญ ขั้นตอนในการดำเนินการประกอบด้วย การเตรียมการ /การวางแผน การนำไปใช้ในชั้นเรียนจริง และการสะท้อนผลหลังการสอน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาบทเรียนร่วมกัน

สกลไศ ศรีภูตา (2557) ได้วิจัยเรื่อง การใช้การประเมินระหว่างสอนของครูเพื่อปรับการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียนที่ใช้การศึกษาชั้นเรียนและวิธีการแบบเปิดผลการวิจัย พบว่า 1) การประเมินระหว่างสอนของครูเกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของการศึกษาชั้นเรียน โดยพบมากที่สุดในช่วงขั้นตอนการร่วมสังเกตชั้นเรียน รองลงมาคือการร่วมสร้างแผน และการร่วมสะท้อนผล ตามลำดับ การประเมินระหว่างสอนที่พบมีลักษณะที่เป็นการประเมินระหว่างสอนที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้ามากกว่าการประเมินระหว่างสอนเชิงปฏิสัมพันธ์ 2) การปรับการจัดการเรียนรู้เกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของวิธีการแบบเปิด โดยพบมากที่สุดในช่วงขั้นตอนการอภิปรายและเปรียบเทียบร่วมกันทั้งชั้นเรียน รองลงมาคือขั้นตอนการสรุปโดยเชื่อมโยงแนวคิดทางคณิตศาสตร์ของนักเรียนที่เกิดขึ้น ขั้นตอนการนำเสนอปัญหาปลายเปิด และขั้นตอนการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักเรียนผ่านการแก้ปัญหา ตามลำดับ การปรับการจัดการเรียนรู้ที่พบมีลักษณะต่อเนื่องจากการประเมินระหว่างสอน คือ เป็นการตอบสนองต่อแนวคิดของนักเรียนที่ได้มาจากการประเมินระหว่างสอนการศึกษาวิจัยนี้จัดทำในชั้นเรียนที่ใช้การศึกษาชั้นเรียนและวิธีการแบบเปิด ทีมศึกษาชั้นเรียนจะมีการร่วมสร้างแผนการจัดการเรียนรู้ ร่วมกันสังเกตชั้นเรียน และร่วมสะท้อนผลชั้นเรียน ขั้นตอนทั้งสามของการศึกษาชั้นเรียนเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดผลการวิจัยดังกล่าว คือ มีการใช้การประเมินระหว่างสอนที่มี

การวางแผนไว้ล่วงหน้ามากกว่าการประเมินเชิงปฏิสัมพันธ์ หลักฐานคือสิ่งที่ครูเตรียมไว้สำหรับการปรับการจัดการเรียนรู้ เช่น สื่อเสริม คำถามที่จะใช้กับนักเรียนที่แสดงในขั้นตอนการร่วมสร้างแผนการจัดการเรียนรู้ ซึ่งการเตรียมการดังกล่าวสอดคล้องกับเหตุการณ์จริงที่พบในชั้นเรียน คือมีความแม่นยำสูง กล่าวได้ว่าชั้นเรียนที่ใช้การศึกษาชั้นเรียนและวิธีการแบบเปิดส่งเสริมให้เกิดการประเมินที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า

สมใจ มณีวงษ์ (2556) ได้วิจัยเรื่องการนำนวัตกรรมการศึกษาชั้นเรียน (Lesson Study) เพื่อการปฏิบัติในสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานของประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่าด้านบริบท สถานศึกษา โดยส่วนใหญ่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายที่ชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมายของการศึกษาชั้นเรียนไว้ในแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ครูได้รับการอบรมพัฒนาก่อนการนำนวัตกรรมมาใช้ ด้านปัจจัย มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาชั้นเรียนโดยเฉพาะ มีผู้เชี่ยวชาญภายนอกจากสถาบันอุดมศึกษาเข้าร่วมในกระบวนการศึกษาชั้นเรียน ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านกระบวนการ ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความตระหนัก ความเชื่อมั่นให้ครูมีการวางแผนการทำงานตามแนวทางการศึกษาชั้นเรียน และผู้บริหารเข้าร่วมในกระบวนการทำงาน ทั้งการร่วมจัดทำแผนการเรียนรู้ร่วมสังเกตชั้นเรียนและทำหน้าที่ประธานในการสะท้อนผล มีการใช้นวัตกรรมการศึกษาชั้นเรียนควบคู่กับวิธี การสอนแบบเปิด ด้านผลที่เกิดจากการใช้นวัตกรรมการศึกษาชั้นเรียน พบว่า ครูมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมใน การสอน มีการจัดการเรียนการสอนตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน ทำงานเป็นทีม และสามารถพัฒนาวิชาชีพของตนเองตามแนวทางการศึกษาชั้นเรียน ผู้บริหาร มีภาวะผู้นำ ให้ความสำคัญในการบริหาร งานวิชาการ ด้านผลกระทบ จากมุมมองของครูมองว่า ครูมีภาระงานมากเกินไป ทำงานหนัก และไม่เข้าใจเป้าหมายที่แท้จริงของการใช้นวัตกรรมการศึกษาชั้นเรียน ผู้เรียนกล้าคิดกล้าแสดงออกอย่างมีเหตุผล มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเป็นผู้นำสถานศึกษา มีเอกลักษณ์ของตนเองที่เด่นชัด มีระบบการนิเทศภายใน ที่เข้มแข็ง วัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยนไปเพื่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ชุมชนมีความพึงพอใจ และเข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุน โรงเรียนมากขึ้น ข้อเสนอแนะ มีดังนี้ควรกำหนดนโยบายในการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการนำนวัตกรรมการศึกษาชั้นเรียนเข้ามาใช้ในการพัฒนาวิชาชีพครูในโรงเรียน สถานศึกษาที่ใช้นวัตกรรมควรมีการเตรียมบริบทให้พร้อม ควรมีการอบรมพัฒนาครูให้เข้าใจแนวทางของการศึกษาชั้นเรียน การสร้างความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา จัดตั้งศูนย์ปรึกษาแนะนำการใช้นวัตกรรมสำหรับการพัฒนาวิชาชีพครูในแต่ละเขตพื้นที่ ใคร่ควรแสวงหาแนวทางในการพัฒนาวิชาชีพที่เหมาะสมกับบริบทของตนเองอย่างต่อเนื่อง และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรมีการติดตามผลและสร้างเครือข่าย โดยการขยายผลการใช้นวัตกรรมการศึกษาชั้นเรียนในสถานศึกษาอื่นให้มากขึ้น

ไพ่วสยางกูร (2556) ได้วิจัยเรื่อง กระบวนการและผลของการศึกษาบทเรียนที่มีต่อการเรียนรู้ของครู: การวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม ผลการวิจัยพบว่า 1) ลักษณะของการเรียนรู้ของครูใน 3 ขั้นตอนของกระบวนการศึกษาบทเรียนคือ ขั้นการออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้ ขั้นการปฏิบัติการสอนและการสังเกตการสอน และขั้นการอภิปรายผลและการสะท้อนกลับ มีดังนี้ ครูได้เรียนรู้จากเพื่อนครูในเรื่องการออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้แบบ 5 ขั้นตอน 1) การเรียนรู้ตั้งคำถาม 2) การเรียนรู้เพื่อแสวงหาสารสนเทศ 3) การเรียนรู้เพื่อสร้างองค์ความรู้ 4) การเรียนรู้เพื่อการสื่อสาร 5) การเรียนรู้เพื่อตอบสนองสังคม รวมทั้งการใช้สื่อและเทคนิคการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียนที่มีประสิทธิภาพ ครูเกิดความตระหนักถึงประโยชน์ของการทำงานร่วมกันและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนครู ส่วนลักษณะปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูในทั้ง 3 ขั้นตอน เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบการเกื้อกูล การสื่อสารทางบวกเพื่อให้กำลังใจ และชี้แนะซึ่งกันและกันแบบสองทิศทาง โดยครูแต่ละคนในกลุ่มต่างเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับการชี้แนะ เพื่อการพัฒนางานวิชาการร่วมกัน 2) การปฏิสัมพันธ์ในกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่มครูที่มีอายุแตกต่างกัน มีลักษณะต่างช่วยเพิ่มความเข้มแข็งให้แก่กันและกัน ครูผู้ใหญ่ได้เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย ในขณะที่ครูผู้เยาว์ได้เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการบริหารจัดการชั้นเรียน และการดูแลนักเรียน กลุ่มครูที่สอนในกลุ่มสาระที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวิธีและเทคนิคการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ส่วนกลุ่มครูที่สอนระดับชั้นเดียวกัน ต่างได้ช่วยกันเรียนรู้ข้อมูลเชิงลึกของนักเรียนได้อย่างมีคุณค่า 3) ผลของการศึกษาบทเรียนช่วยให้ครูได้พัฒนาความรู้ความเข้าใจในหลักการ และการปฏิบัติของการศึกษาบทเรียน ส่งผลให้เกิดการขยายประสบการณ์เรียนรู้เพื่อการพัฒนาการสอนของตนเองและเพื่อนครูอย่างสร้างสรรค์ การเปลี่ยนแปลงของครูดังกล่าวส่งผลให้นักเรียนตื่นตัวในการเรียนรู้ มีกระบวนการเรียนรู้แบบ 5 ขั้นตอน และมีการทำงานอย่างเป็นระบบ ไปเพื่อลักษณะการเรียนรู้เพื่อชี้นำตนเอง และนักเรียนมีความสุขในการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งเสริมสัมพันธ์ภาพระหว่างครูในโรงเรียนให้มีความเป็นเครือข่ายของสังคมวิชาการหรือชุมชนวิชาการที่สร้างสรรค์และเข้มแข็งมากขึ้น

ธัญญา กาศรุณ (2556) ได้วิจัยเรื่อง การเปลี่ยนแปลงค่านิยมเกี่ยวกับการสอนคณิตศาสตร์ของครูในโรงเรียนต้นแบบการใช้นวัตกรรมการศึกษาชั้นเรียนและวิธีการแบบเปิด ผลการวิจัยพบว่า ค่านิยมเกี่ยวกับการสอนคณิตศาสตร์ของครูในแต่ละประเด็น ดังนี้

1) ค่านิยมเกี่ยวกับการวางแผนการสอน พบว่า ครูให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันในการวางแผนการสอนให้คุณค่ากับแผนการสอนที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในชั้นเรียนให้คุณค่ากับการออกแบบแผนการสอนที่เข้ากับความสนใจและกระตุ้นการคิดของนักเรียนให้คุณค่ากับแผนการสอนที่ส่งเสริมให้นักเรียนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่และได้ฝึกทักษะ ให้คุณค่ากับการเตรียม

แผนการสอนเป็นอย่างดีในฐานะที่เป็นคุณภาพอย่างหนึ่งของการพัฒนาวิชาชีพ ให้คุณค่ากับการสังเกตในฐานะที่เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อพัฒนาแผนการสอนให้คุณค่ากับการคาดคะเนคำตอบของนักเรียนเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนการสอน

2) ค่านิยมเกี่ยวกับการปฏิบัติการสอน พบว่า ครูให้คุณค่ากับการสอนที่ครูแสดงบทบาทเป็นผู้กระตุ้นด้วยคำถามเพื่อให้นักเรียนคิดมากกว่าการบรรยาย การสอนในฐานะที่เป็นการเรียนรู้ไปพร้อมกับนักเรียน การสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้มีความสุข การสอนที่ก่อให้เกิดการร่วมมือกันเรียนรู้ การเข้าร่วมสังเกตการสอนในฐานะที่เป็นเครื่องมือเพื่อการปรับปรุงการสอนการสอนที่นักเรียนได้เรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง วิธีการสอนที่ทำให้นักเรียนได้เรียนรู้มีความสุข ให้คุณค่ากับการสังเกตในระหว่างทำการสอนและการสะท้อนผลการสอนในฐานะที่เป็นเครื่องมือช่วยครูในการพัฒนามุมมองด้านการสอน วิธีการสอนที่ช่วยให้นักเรียนได้เรียนรู้และสามารถสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง

3) ค่านิยมเกี่ยวกับการประเมินชั้นเรียน พบว่า ครูให้คุณค่ากับการวิพากษ์จากเพื่อนร่วมงาน การสะท้อนผลหลังการสอนในฐานะที่เป็นการประเมินเพื่อปรับปรุงการสอน การสังเกตในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการประเมินเพื่อพัฒนาผู้เรียนรายบุคคล การนิเทศติดตามของโครงการในฐานะที่เป็นการประเมินเพื่อพัฒนาการสอน ให้คุณค่ากับการสังเกตและการสะท้อนผลในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการประเมินเพื่อปรับปรุงการสอนและการวัดและประเมินความรู้ของนักเรียนด้วยแบบทดสอบและพบการเปลี่ยนแปลงค่านิยมเกี่ยวกับการสอนคณิตศาสตร์ของครูในแต่ละประเด็น ดังนี้

3.1) การเปลี่ยนแปลงค่านิยมเกี่ยวกับการวางแผนการสอน พบว่า ในช่วงปีแรกของการดำเนินโครงการนั้นการวางแผนการสอนของครูจะทำงานร่วมกับผู้ประสานงานโรงเรียน นักวิจัย และครูผู้สังเกตการสอน โดยประเด็นหลักที่ครูให้ความสำคัญกับการวางแผนการสอนคือตัวกิจกรรมหรือสถานการณ์ปัญหาที่ครูพยายามจะทำให้เป็นสถานการณ์ปัญหาปลายเปิดเพื่อเปิดโอกาสให้นักเรียนสามารถร่วมกันแก้ปัญหาได้ตามความสามารถและศักยภาพที่แตกต่างกัน โดยครูผู้สอนและทีมจะนำแผนการสอนเดิมที่ครูเคยใช้ตั้งแต่ก่อนเข้าร่วมโครงการมาพิจารณาพร้อมกับหนังสือเรียนคณิตศาสตร์ของไทยเพื่อพิจารณาลำดับหัวข้อและเนื้อหาที่ต้องสอนร่วมกับการใช้หนังสือเรียนคณิตศาสตร์ของประเทศญี่ปุ่นเพื่อเลือกประเด็นหรือลักษณะกิจกรรมการสอนจากหนังสือเรียนคณิตศาสตร์ของประเทศญี่ปุ่นที่สามารถเข้ากันได้กับหัวข้อตามหนังสือเรียนคณิตศาสตร์ของไทยนำมาสร้างเป็นกิจกรรมการสอนโดยประเด็นที่ครูผู้สอนและทีมให้ความสำคัญอย่างมากในการวางแผนการสอน คือ ตัวสถานการณ์ปัญหาและคำสั่งที่ใช้ในกิจกรรมหรือใบงาน เพื่อให้เปิดพยายามใช้ภาษาที่นักเรียนเข้าใจง่ายและกระชับ รวมถึงการวางแผนลักษณะการจัด

กิจกรรมการเรียนรู้สำหรับนักเรียนในแต่ละกิจกรรมจะทำให้ทำกิจกรรมในรูปแบบใด เช่น เป็นกลุ่ม เป็นคู่หรืองานเดี่ยว ซึ่งในปีแรกนั้นกิจกรรมส่วนใหญ่จะจัดแบบเป็นกลุ่มตลอดทั้งปีการศึกษา และมีการกำหนดบทบาทของครูเวลาอยู่ในชั้นเรียน แต่จะยังไม่มีการลงรายละเอียดของแผนการสอน ตามรูปแบบการเขียนแผนการสอนที่สมบูรณ์ โดยแผนการสอนที่เริ่มมีความสมบูรณ์ครูได้เริ่มจัดทำ ในช่วงปลายปีที่ 1 และได้มีการจัดทำแบบนี้เรื่อยมาโดยการจัดทำแผนการสอนในปีต่อมาจะเป็น ลักษณะของการนำแผนการสอนของปีแรก ๆ และผลจากการใช้แผนจริงในชั้นเรียนมาเป็นฐานในการปรับปรุงและการวางแผนของปีถัดมา

3.2) การเปลี่ยนแปลงค่านิยมเกี่ยวกับการปฏิบัติการสอน พบว่าครูเกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติการสอนทั้งในแง่ของรูปแบบการสอน บทบาทของครู และวิธีการเรียนรู้ของผู้เรียน และ 3) การเปลี่ยนแปลงค่านิยมเกี่ยวกับการประเมินชั้นเรียน พบว่าก่อนเข้าร่วมโครงการครูมีการประเมินโดยการให้คะแนนจากการทำแบบฝึกหัดหรือแบบทดสอบรวมถึงการใช้การสอบ ซึ่งข้อสอบจะมีทั้งแบบปรนัยและอัตนัย และหลังการเข้าร่วมในโครงการครูเริ่มให้คุณค่ากับการสังเกตในฐานะที่เป็นเครื่องมือประเภทหนึ่งของการประเมิน โดยครูมีวิธีในการประเมินผู้เรียนทั้งในระหว่างทำการสอนและหลังการสอน การพิจารณาจากผลงานหรือชิ้นงานของนักเรียน และการมอบหมายใบงานเพื่อการประเมินผลรายบุคคล

อลิษา มูลศรี (2556) ได้วิจัยเรื่อง การวางแผนการสอนในโรงเรียนที่ใช้การศึกษาชั้นเรียนและวิธีการแบบเปิด ผลการวิจัยพบว่า ในการวางแผนการสอนในโรงเรียนที่ใช้การศึกษาชั้นเรียนและวิธีการแบบเปิดนั้นประเด็นที่ถูกนำมาอภิปรายในระหว่างการวางแผนการสอน คือ 1) ศึกษาปัญหาในช่วงเริ่มต้นของบทเรียนจะต้องมีรายละเอียดคำสั่งที่ชัดเจน 2) ศึกษาวัสดุอุปกรณ์สื่อการสอนสำหรับนักเรียน 3) ศึกษาการคาดการณ์วิธีการแก้ปัญหาวิธีการคิด และการตอบสนองของนักเรียน 4) ศึกษาประเภทของคำถามที่อาจจะถามเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการคิดของนักเรียนระหว่างบทเรียนนี้และประเภทของคำแนะนำ ข้อเสนอแนะ 5) วิธีการจัดสรรเวลาในชั้นเรียนให้เหมาะสมกับส่วนต่าง ๆ ของบทเรียน 6) วิธีการสรุปบทเรียน ซึ่งในแต่ละประเด็นมีรายละเอียดการอภิปรายที่แตกต่างกันออกไปด้วย

เจนสมุทร แสงพันธ์ (2555) ได้วิจัยเรื่องพัฒนาการของกิจกรรมเชิงปัญญาของนักเรียนผ่านวาทกรรมร่วมในชั้นเรียน คณิตศาสตร์ที่ใช้ในวัตรกรรมการศึกษาชั้นเรียนและวิธีการแบบเปิด ผลการวิจัยพบว่า (1) วาทกรรมร่วมที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนคณิตศาสตร์ที่ใช้ในวัตรกรรมการศึกษาชั้นเรียนและวิธีการแบบเปิดมีสองประเภท ได้แก่ (1.1) วาทกรรมสื่อความหมาย แสดงถึงภาษาพูดหรือภาษาเขียนนักเรียนใช้เพื่อสื่อสาร ความเข้าใจสถานการณ์ปัญหา และยุทธวิธีในการแก้ปัญหาของตนเองให้แก่ครูและเพื่อนนักเรียน ซึ่งใช้มากในขั้นการนำเสนอสถานการณ์ปัญหาปลายเปิด และใน

ขั้นการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักเรียน แต่ใช้น้อยในขั้นการอภิปรายและเปรียบเทียบร่วมกันทั้งชั้นเรียน และ (1.2) วาทกรรมสร้างความหมาย แสดงถึงภาษาพูดหรือภาษาเขียน ที่นักเรียนหรือครูใช้ในการสื่อสารโต้ตอบ และแลกเปลี่ยนแนวคิดและยุทธวิธีการแก้ปัญหา ซึ่งครูมีบทบาทสำคัญในวาทกรรมดังกล่าวจากการออกเสียงซ้ำในการโต้ตอบและขยายแนวคิดจากวาทกรรมสื่อความหมายของนักเรียนให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในเนื้อหาและยุทธวิธีในการแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์ ซึ่งพบในขั้นการอภิปรายและเปรียบเทียบร่วมกันทั้งชั้นเรียน และการสรุปบทเรียนจากการเชื่อมโยงแนวคิดของนักเรียนที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน และ (2) พัฒนาการของกิจกรรมเชิงสัญลักษณ์ของนักเรียน มีจุดเริ่มต้นจากวาทกรรมสื่อความหมาย และการขยายไปเพื่อวาทกรรมสร้างความหมายร่วม ระหว่างครูและนักเรียนในแต่ละขั้นของวิธีการแบบเปิด โดยกิจกรรมเชิงสัญลักษณ์ของนักเรียนถูกเปลี่ยนรูปจากระดับทางสังคมจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียน และระหว่างนักเรียนกับการกระทำกับสื่อของจริง การกระทำกับสื่อสิ่งรูปธรรม และการวาดภาพเสมือนที่แสดงยุทธวิธีในการแก้ปัญหา ไปเพื่อกิจกรรมเชิงสัญลักษณ์ของนักเรียนในระดับบุคคลจากการสะท้อนความสัมพันธ์ระหว่างสัญลักษณ์และความหมายอย่างต่อเนื่องได้แก่การเขียนแผนภาพไดอะแกรม และการเขียนแผนภาพไดอะแกรมประกอบกับการเขียนคำอธิบายยุทธวิธีใน การแก้ปัญหา ทั้งนี้การใช้สื่อกลางเชิงสัญลักษณ์ในขั้นการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักเรียน และการขยายแนวคิดของนักเรียนในวาทกรรมสร้างความหมายในขั้นการอภิปรายและเปรียบเทียบร่วมกันทั้งชั้นเรียน ครูมีบทบาทสำคัญในพื้นที่รอยต่อของพัฒนาการของกิจกรรมเชิงสัญลักษณ์ของนักเรียนเป็นอย่างมาก และท้ายนี้ วิธีการส่งเสริมพัฒนาการของกิจกรรมเชิงสัญลักษณ์ของนักเรียนในชั้นเรียนที่ใช้ในวัตรกรรมการศึกษาชั้นเรียนและวิธีการแบบเปิดในประเทศไทยได้ถูกเสนอแนะไว้ในงานวิจัยนี้ รวมทั้ง วิธีการศึกษาพัฒนาการของกิจกรรมเชิงสัญลักษณ์ของนักเรียนจากงานวิจัยนี้ ยังสามารถนำไปศึกษากับเนื้อหาอื่น ๆ และระดับชั้นเรียนอื่น ๆ ได้อีกด้วย

ไมตรี อินทร์ประสิทธิ์ (2554) ได้วิจัยเรื่องการสังเคราะห์รูปแบบบริหารจัดการงานวิชาการในสถานศึกษาที่ใช้ในวัตรกรรมการศึกษาชั้นเรียน และวิธีการแบบเปิด โดยแบ่งกลุ่มพื้นที่วิจัยออกเป็น 4 กลุ่ม ดำเนินการศึกษา 3 ประเด็น ประกอบด้วย 1) รูปแบบการบริหารจัดการ 2) แนวทางการสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน และ 3) ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข พบว่า ผลจากการที่โรงเรียนในโครงการทั้งหมดได้นำในวัตรกรรมการศึกษาชั้นเรียนและวิธีการแบบเปิดไปใช้ในช่วง 2 ปี หรือ 5 ปี ที่ผ่านมา ปรากฏว่ามีหลักฐานหลายอย่างที่ยืนยันว่าครูได้เปลี่ยนแปลงความเชื่อเกี่ยวกับการสอน ความเชื่อเกี่ยวกับการเรียนรู้ ของนักเรียน และค่านิยมเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันของครู ผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ นักวิจัย ผู้เชี่ยวชาญ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและนักศึกษาปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา ซึ่งการทำงานอย่างค่อยเป็นค่อยไป ทำให้

โรงเรียนในโครงการกลายเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้บนฐานชุมชนแห่งการปฏิบัติ (Community of Practice-based Learning Community: COP-based Learning Community) ทำให้ลักษณะการปฏิบัติงานของครูไม่ใช่เป็นเพียงการปฏิบัติงานตามคำสั่ง แต่เป็นการทำงานในฐานะ ครูผู้เรียนรู้ (Teacher as a Learner) มองเห็นภาพการพัฒนาวิชาชีพระยะยาว ซึ่งจะทำให้การศึกษาระดับชั้นเรียนและวิธีการแบบเปิดเป็นเครื่องมือหรือวิธีการพัฒนาวิชาชีพครูที่ยั่งยืนต่อไป นอกจากนี้ในส่วนของครูผู้เรียนนอกเหนือจากผลสัมฤทธิ์ จะมี การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นในแต่ละปีแล้ว สมรรถนะของผู้เรียนในด้านต่าง ๆ ที่หลักสูตรคาดหวังไม่ว่าจะเป็นด้านการแก้ปัญหา การสื่อสาร การให้เหตุผลเป็นต้น เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ทั้งข้อมูลเชิงประจักษ์ ที่ครูผู้สอนและผู้ที่เกี่ยวข้องในการใช้นวัตกรรมรับรู้ได้จากการสังเกตห้องเรียนและข้อมูลจากการเก็บรวบรวมอย่างเป็นระบบ

นภาพร วรเนตรสุตาพิทย์ (2554) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาชั้นเรียน แนวคิดใหม่ในการพัฒนาวิชาชีพครู พบว่าการศึกษาชั้นเรียน มีความสำคัญในการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องตามเหตุผลคือ 1) ทำให้เกิดความเข้าใจแนวคิดและแนวปฏิบัติการสอน 2) ปรับเปลี่ยนความคิดวิธีสอนและการเรียนรู้ 3) ครูได้รับการพัฒนาจากผลสะท้อนของนักเรียน 4) ได้รับการสนับสนุน จากเพื่อนครูด้วยกัน นอกจากนี้ยังพบว่า มีประสิทธิภาพในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของครู เช่น การใช้สื่อของจริงเพื่อช่วยให้นักเรียนเรียนรู้ การแก้ปัญหามีความหมาย การที่ครูได้สะท้อนเกี่ยวกับการสอน และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การที่ครูได้มีเครือข่ายสนับสนุน ทางวิชาการภายในโรงเรียน ในขณะเดียวกัน “Lesson Study” หลักเล็งลักษณะอันไม่พึงประสงค์ ที่พบในการพัฒนาครูทั่วไป เช่น เป็นการอบรมระยะสั้น การอบรมที่ไม่ต่อเนื่อง และไม่ได้ปรับให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนและความต้องการของครูและข้อดีของรูปแบบ “Lesson Study” คือ ช่วยลดอุปสรรคเรื่องจำนวนเด็กต่อห้องเรียนที่มากเกินไปได้ และครูจะได้ประโยชน์ตรงจากการพัฒนาแผนการเรียนรู้ จนทำให้เกิดการวิจัยขึ้นได้ และลักษณะของ “Lesson Study” แตกต่างจากการพัฒนาครูทั่วไป คือ การเปิดโอกาสให้ครูได้มองเห็นการสอนและ การเรียนรู้ในชั้นเรียนอย่างเป็นรูปธรรม นักเรียนเป็นหัวใจหลักในการเรียนการสอน และครูได้มีบทบาทสำคัญ ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการสอน และการพัฒนาหลักสูตร

เกสร ทองแสน (2553) วิจัยเรื่อง การพัฒนาครูตามมาตรฐานวิชาชีพครูคณิตศาสตร์ โดยใช้การศึกษายทเรียน ผลการวิจัย พบว่า 1) ผลการประเมินมาตรฐานวิชาชีพครูคณิตศาสตร์ของครูที่ได้รับการพัฒนา โดยใช้การศึกษายทเรียน อยู่ในระดับดีมากทุกคน คะแนนการประเมินอยู่ระหว่างร้อยละ มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ อยู่ในระดับดีมาก ผลการประเมินอยู่ในระดับที่ผ่านเกณฑ์ 2) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนคณิตศาสตร์ของนักเรียนที่ได้รับการสอนจากครูที่ได้รับการพัฒนา

โดยใช้การศึกษาบทเรียน มีการพัฒนาและมีการเปลี่ยนแปลงในด้านความเชื่อมั่น กล้าแสดงออก มีเจตคติที่ดีต่อการเรียนคณิตศาสตร์ มีทักษะกระบวนการทางคณิตศาสตร์และทักษะทางสังคมที่ดีขึ้น

สรุปได้ว่า การศึกษาชั้นเรียนเป็นนวัตกรรมเพื่อพัฒนาครูและพัฒนากระบวนการทำงานของครูที่มีรูปแบบที่ให้ครูได้ทำงานร่วมกันทั้งในด้านการตั้งจุดมุ่งหมายที่ต้องการ ให้เกิดขึ้นกับนักเรียน การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ร่วมกัน การนำแผนการจัดการเรียนรู้ไปใช้สอน การสังเกตการสอนและสะท้อนผลการใช้แผนการสอนร่วมกัน ซึ่งผลจากการปฏิบัติงานร่วมกัน จะช่วยให้ครูได้พัฒนาดตนเองทั้งด้านความรู้ เนื้อหา และทักษะ การจัดการเรียนรู้ และช่วยพัฒนาการเรียนรู้นักเรียน

จากการศึกษาค้นคว้าแนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาบทเรียนร่วมกัน พบว่าการพัฒนาบทร่วมกันเป็นแนวคิดการพัฒนาครูวิชาชีพที่ว่าด้วยการพัฒนาดตนเองของครูในบริบทการทำงานจริงในชั้นเรียนและ โรงเรียนของครู ผ่านการทำงานแบบร่วมมือรวมพลังของกลุ่มครูโดยมีกระบวนการทำงานในการพัฒนาวิชาชีพของครูตามแนวคิดการพัฒนาบทร่วมกันซึ่งดำเนินงานในลักษณะการทำงานกลุ่มเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เน้นการพัฒนาการคิดและการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องผ่านขั้นตอนหลักที่สำคัญที่มีลักษณะเป็นวงจรและมีหลักการสำคัญของกระบวนการการทำงานแบบร่วมมือรวมพลังประเด็นการศึกษาที่มาจากการเรียนการสอนจริงการสังเกตผู้เรียนในชั้นเรียนการให้ผลสะท้อนและการอภิปรายผลการปฏิบัติงานและการดำเนินการในระยะยาวและขับเคลื่อนกระบวนการให้สอดคล้องกับบริบทการทำงานจริงโดยครู

การสอนงาน ชี้นำ ชี้นำ การเป็นพี่เลี้ยงและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการสอนงานชี้นำ

การสอนงานชี้นำ (Coaching) เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่าองค์กรในปัจจุบันได้นำเอาการจัดการความรู้มาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อทำให้คนในองค์กรสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน เกิดการเรียนรู้ระหว่างการปฏิบัติงาน และทำให้เกิดความรู้หรือสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งวิธีการที่จะทำให้คนในองค์กรนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการทำงานก็มีหลายหลายวิธีด้วยกัน ขึ้นอยู่กับว่าความรู้ นั้น ๆ ซึ่งนำมาจัดการให้เป็นระบบแล้ว เป็นความรู้ประเภทใด หากเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลที่เป็นความสามารถพิเศษ เคล็ดลับ หรือเทคนิคในการทำงานซึ่งอธิบายหรือถ่ายทอดออกมาได้ยาก องค์กรควรต้องหลีกเลี่ยงที่จะใช้เอกสาร คู่มือ หรือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดความรู้ให้กับคนในองค์กร ซึ่งในครั้งนี้

จะขอนำเสนอวิธีการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร ด้วยวิธีการ “สอนงาน” ซึ่งจะช่วยให้เอาความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลที่อยู่ในตัวผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษ มาถ่ายทอดให้คนอื่นในองค์กรได้เข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรในองค์กรต้องมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีเทคนิคที่ควรนำมาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร ซึ่ง “Coaching” และ “Mentoring” เป็นเทคนิคหนึ่งที่สำคัญที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ อันจะเป็น ตัวจักรสำคัญที่จะนำไปเพื่อความสำเร็จโดยมุ่งเน้นให้บุคลากรในองค์กรมีความสามารถ ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น และองค์กรมีความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง

ในขณะที่อาภาณี ภูวพิทักษ์ (2549, น. 18) ได้กล่าวถึง การสอนงานเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการเอาใจใส่ดูแลลูกน้องตั้งแต่ลูกน้องเข้ามาทำงานกับตนเองจนกระทั่งลูกน้องลาออกไป เพื่อให้ลูกน้องมีพัฒนาการของความรู้ ทักษะ และความสามารถเฉพาะตัวที่ดีขึ้น ทั้งนี้ “Coaching” เป็นการสอนงานลูกน้องของตนเอง การเป็นผู้สอนงาน (Coach) การที่จะสอนงาน “Coaching” ได้ดีนั้น ต้องมีความพร้อมทั้งผู้สอนและผู้ถูกสอน

นอกจากนี้คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา (2556, น. 12) เสริมต่อว่าการสอนงานคล้ายกับการฝึกฝนนักกีฬาซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้นักกีฬาสามารถเล่นกีฬาได้เต็มความสามารถ เดิมทีนั้นผู้ฝึกจะชี้แนวทางและสอนแนะวิธีการเล่นให้อย่างต่อเนื่อง แต่ปัจจุบันนอกจากการสอนแนะแล้ว ผู้ฝึกจะช่วยให้แก่นักกีฬาวិเคราะห์ว่าตนเองจะเล่นได้ดีที่สุดในสภาวะแวดล้อมอย่างไร และถ้าจะเล่น ให้ได้ดีที่สุดอย่างนั้นทุกครั้ง จะมีอะไรเป็นอุปสรรคบ้าง เพื่อหาทางขจัดให้หมดไป ในทำนองเดียวกันผู้บังคับบัญชาที่สอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาจะช่วยให้ผู้ถูกสอนสามารถสะท้อนภาพการปฏิบัติงานของตนเอง ตระหนักว่าตนเองกำลังทำงานอะไรอยู่ และมีวิธีทำอย่างไร เพื่อเรียนรู้จากการปฏิบัติงานเหล่านั้น ขณะเดียวกันผู้สอนงานจะให้ข้อมูลความรู้ที่จำเป็น ซึ่งผู้สอนยังขาดอยู่ นอกจากนี้การสอนงานที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงขึ้นอยู่กับทักษะของผู้สอนและความสามารถในการรับ ของผู้ถูกสอนเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับองค์ประกอบแวดล้อมของการสอนงานด้วย เช่น ความชัดเจนในเกณฑ์ตัดสินความสำเร็จประสิทธิภาพของการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นต้น ถ้าการสอนมีประสิทธิภาพจะช่วยให้สภาพแวดล้อมการทำงานดีด้วย การพูดคุยสนทนาระหว่างการสอนงานจะช่วยให้ข้อมูลย้อนกลับกันอย่างสม่ำเสมอ และเปิดโอกาสให้ต้องคิดถึงมาตรฐานและเกณฑ์ในการนำไปเพื่อความสำเร็จในขณะที่ปฏิบัติงาน การสอนงานที่มีประสิทธิภาพจะสัมพันธ์กับบรรยากาศของการเรียนรู้ซึ่งทั้งสองประการนี้จะสนับสนุนซึ่งกันและกัน

ส่วนวรรณวรางค์ ทัพเสนีย์ (2553, น. 45-46) ได้สรุปว่า การสอนงาน (Coaching) เป็นการพัฒนาความรู้และทักษะของบุคคลเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง

การสอนงานมุ่งเน้นให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงและการทำงานได้ดีขึ้นในการสอนงาน หัวหน้างานหรือผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่าจะให้คำแนะนำวิธีปฏิบัติงานแก่ลูกน้องหรือพนักงานใหม่ โดยเป็นกระบวนการที่ใช้เวลาไม่นานและมักจะมีลักษณะเป็นการพูดคุยหารือกันเป็นครั้งคราว เพื่อปรับปรุงการทำงานในด้านใดด้านหนึ่งแบบมีเป้าหมายที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจง ดังนั้นการสอนงานจะเป็นกระบวนการที่หัวหน้างานใช้ในการพัฒนาศักยภาพของลูกน้องให้มีความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมในการทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยเน้นผลการปฏิบัติงานหรือเนื้อหาของงานเป็นสำคัญ โดยใช้การสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การสอบถามถึงปัญหาอุปสรรคในการทำงานและปรึกษาหารือเพื่อร่วมกันแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและรับรู้ถึงเป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กร การสร้างวัฒนธรรมการสอนงานให้เกิดขึ้นในองค์กรจะเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย หัวหน้างานก็ได้ประโยชน์จากการสอนงานตรงที่ลูกน้องทำงานได้ถูกต้อง ทันเวลา รับรู้ถึงปัญหาอุปสรรคในการทำงานและความคาดหวังของลูกน้อง สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานและชมเชยให้กำลังใจการทำงานที่มีประสิทธิภาพของลูกน้อง ส่วนลูกน้องก็จะได้รับรู้และเข้าใจเป้าหมายการทำงานขององค์กรและความคาดหวังของหัวหน้า รู้จุดแข็งและจุดอ่อนในการทำงานของตนเองมีกำลังใจในการทำงานเมื่อทั้งหัวหน้าและลูกน้องได้รับประโยชน์จากการสอนงาน ผลการปฏิบัติงานขององค์กรก็จะบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้การสื่อสารสองทางที่เกิดขึ้นในการกระบวนการสอนงานยังช่วยเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของการสอนงาน

ซึ่งในขณะเดียวกัน การนิเทศ การสอนงานที่ใช้ในวงการศึกษาก็มีนักวิชาการทั้งชาวต่างประเทศและชาวไทยได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันออกไป ดังต่อไปนี้ โคมอสกี (Komoski, 1997 อ้างถึงใน Wiles and Bondi, 2004, pp. 13-14) ให้ความหมายการนิเทศการสอนงานว่าเป็นการใช้กระบวนการภาวะผู้นำมีวัตถุประสงค์เพื่อ เป็นความร่วมมือ เป็นการปฏิสัมพันธ์มากกว่าการชี้นำ เป็นประชาธิปไตย มากกว่าเป็นเผด็จการ และเน้นครูเป็นสำคัญมากกว่าเป็นผู้นิเทศ เป็นสำคัญการปรับปรุงการสอนนอกจากนักวิชาการชาวต่างชาติที่ได้ให้ความหมายของการนิเทศทางการศึกษาไว้ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีนักวิชาการของไทยได้ให้ความหมายไว้ในแง่มุมที่คล้ายคลึงกันอีกหลาย ๆ ท่าน สุภาภรณ์ กิตติรัชดานนท์ (2551, น. 11); วัชร เล่าเรียนดี (2556, น. 5); ธัญพร ชื่นกลิ่น (2553, น. 52); ยุพิน ยืนยง (2555, น. 35) สรุปได้ว่า การนิเทศการสอนงานทางการศึกษา หมายถึง แนวความคิดและกระบวนการสร้างสรรค์ที่เกี่ยวกับงานและหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งเป็นการกระตุ้นด้วยกระบวนการที่เป็นระบบเพื่อการ

ช่วยเหลือครูในการปรับปรุงพฤติกรรมการสอนภายใต้การปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ส่งเสริมให้มีการพัฒนาการที่จะนำวิธีการสอน สื่อการเรียนการสอนมาใช้ โดยเน้นถึงทักษะในการติดต่อสื่อสาร อีกทั้งเป็นการชี้ช่องทางในลักษณะที่เป็นกันเองแก่ครูและนักเรียน เป็นความร่วมมือระหว่างกัน เพื่อประสิทธิภาพสูงสุดในการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ นอกจากนี้มารุต พัฒนา (2556, น. 498) กล่าวว่า การสอนงาน การโค้ช (Coaching) หมายถึง การที่ผู้สอนงานให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งตลอดจนฝึกทักษะการปฏิบัติงานให้กับผู้ที่ได้รับการโค้ชด้วยวิธีการที่หลากหลายสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการโค้ช โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้ที่ได้รับการโค้ชมีความรู้ ทักษะ ความชำนาญความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ตลอดจนเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน การโค้ชมีความสำคัญมากในการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะและคุณลักษณะเป็นไปตามที่องค์กรต้องการ เพราะทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาอันรวดเร็ว

ความสำคัญของการสอนงาน

การนิเทศการสอนนับว่าเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญต่อการส่งเสริมและพัฒนาการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนและการปฏิบัติงานของครู อีกทั้งยังมีส่วนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาประสบผลสำเร็จได้ ดังที่ กรองทอง จิรเดชากุล (2550, น. 4); ยุพิน ยืนยง (2553, น. 38) ที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของการนิเทศการสอนอย่างสอดคล้องกันสรุปได้ว่า การนิเทศการสอนเป็นการช่วยเหลือสนับสนุน ปรับปรุงคุณภาพของการศึกษา การพัฒนาสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีความสามารถในการพัฒนางานในวิชาชีพของตนเองให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาทำให้การศึกษาเข้าเพื่อมาตรฐานการศึกษา รวมถึงส่งผลถึงผู้เรียนและคุณภาพการศึกษาโดยรวมในที่สุดจากความสำคัญของการนิเทศการสอนดังกล่าว สรุปได้ว่า ถึงแม้ว่าการนิเทศการสอนเป็นกิจกรรมที่มีความซับซ้อนและยุ่งยาก เพราะจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย แต่การนิเทศการสอนจะส่งผลต่อความเจริญของงานและช่วยเหลือสนับสนุนครู ทำให้ครูเป็นบุคคลที่พัฒนางานในวิชาชีพของตนเองให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาทำให้การศึกษาเข้าเพื่อมาตรฐานการศึกษา รวมถึงส่งผลถึงผู้เรียนและคุณภาพการศึกษาโดยรวม เกิดภาวะผู้นำทางวิชาชีพ ได้อีกแนวทางหนึ่งด้วย

ประเภทของการสอนงาน

การสอนงานแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1. การนิเทศการศึกษา (Educational Supervision) ความหมายของการนิเทศการศึกษาได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย แนวคิดไม่ว่าจะเป็นแฮร์ริส (Harris, 1985, p. 11) ซึ่งสรุปไว้ว่า การนิเทศการศึกษา เป็นแนวความคิดเกี่ยวกับงานและหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งเป็นการสอนในเรื่อง

หลักสูตร การจัดครูเข้าสอน การจัดการสื่อการสอน สิ่งอำนวยความสะดวกการเตรียมและพัฒนาครู รวมทั้งการประเมินผลการเรียนการสอน อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่บุคลากรในโรงเรียนกระทำต่อบุคคลหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อคงไว้ หรือเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอน ทำให้เกิดประสิทธิภาพในด้านการสอนเป็นสำคัญ นอกจากนี้วิชาการชาวต่างชาติที่ได้ให้ความหมายของการนิเทศทางการศึกษาไว้ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีนักวิชาการของไทยได้ให้ความหมายไว้ในแง่มุมที่คล้ายคลึงกันกับ สุภาพรณี กิตติรัชดานนท์ (2551, น. 11) ที่ได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาอย่างสอดคล้องกันว่า เป็นความพยายาม และกระบวนการการให้คำแนะนำ และการชี้ช่องทางในลักษณะที่เป็นกันเองแก่ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ที่สร้างสรรค์ไม่หยุดนิ่ง เป็นระบบ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้การเรียนการสอนมีคุณภาพและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการศึกษาที่กำหนดไว้

2. การนิเทศการสอน (Instructional Supervision) การนิเทศการสอนเป็นกระบวนการของผู้นิเทศที่มุ่งจะปรับปรุงและพัฒนาการสอนในสถานศึกษาโดยมุ่งปรับปรุงพฤติกรรมของครูเพื่อให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพอันส่งผลถึงประสิทธิภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน การนิเทศการสอนเป็นกระบวนการการทำงานกับครูเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนในชั้นเรียน ให้เกิดประสิทธิภาพ ผู้นิเทศต้องใช้ความรู้ของการจัดการองค์กร ภาวะผู้นำ การสื่อความหมาย หลักการสอน ในขณะที่ทำงานกับครูในชั้นเรียนและปรับปรุงการเรียนการสอน โดยการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

กล่าวโดยสรุปว่า การนิเทศการสอนมุ่งให้ครูได้พัฒนาพฤติกรรมในการสอนอันมีผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน หากครูมีความรู้ความสามารถ มีพฤติกรรมและเทคนิควิธีการสอนที่เหมาะสมแล้วให้เกิดประสิทธิภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยการนิเทศการสอนเป็นส่วนหนึ่งของการนิเทศการศึกษามีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการสอนในโรงเรียนโดยมุ่งพัฒนาพฤติกรรมการสอนของครูให้ดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน หลักการนิเทศการสอนที่ผู้ทำหน้าที่นิเทศควรยึดถือ คือ หลักแห่งการส่งเสริมความเจริญงอกงามให้ผู้สอนและผู้เรียน หลักการจัดอย่างเป็นประชาธิปไตย หลักการสร้างสรรค์ หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ หลักการสร้างขวัญและกำลังใจ หลักการปรับปรุงการเรียนการสอนและการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับหน่วยงานอื่น ดังนั้น ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยปรับปรุงพฤติกรรมการสอนของครูทุกระดับ โดยเฉพาะครูใหม่และครูฝึกหัดต้องใช้วิธีนิเทศโดยการสังเกตและการวิเคราะห์การสอน

บทบาทของผู้สอนงาน

การนิเทศ การสอนงานเป็นภารกิจของอาจารย์นิเทศครูพี่เลี้ยงและผู้บริหารโรงเรียนที่มีเป้าหมายร่วมกัน คือ มุ่งพัฒนาการเรียนการสอนให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงและความต้องการให้มีการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ทั้งครูเก่าครูใหม่และครูฝึกหัด ควรได้ผ่านกระบวนการนิเทศ

เป็นระยะ ๆ เพื่อปรับปรุงการสอนให้ดีขึ้น จึงกล่าวได้ว่าการนิเทศเป็นกิจกรรมที่พัฒนาคนและพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งวัชร เล่าเรียนดี (2553) กล่าวถึงการนิเทศการศึกษาหรือการนิเทศการสอนว่าเป็นศาสตร์สาขาหนึ่งและเป็นวิชาชีพชั้นสูง เช่นเดียวกับวิชาชีพครูและวิชาชีพอื่น ๆ ซึ่งต้องมีการเรียนรู้ การศึกษาและการฝึกปฏิบัติก่อนเข้าเพื่ออาชีพ ศาสตร์ทางการนิเทศและวิชาชีพทางการนิเทศ ประกอบด้วยการศึกษาหลาย ๆ สาขาวิชา ที่สำคัญ เช่น การออกแบบและการพัฒนาหลักสูตร การออกแบบและพัฒนาการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล การวิจัยทางด้านหลักสูตรและการสอน ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการนิเทศ ภาวะผู้นำทางการนิเทศ รูปแบบและวิธีการนิเทศ เทคนิคและทักษะในการนิเทศ ภาระงานต่าง ๆ ในการนิเทศ การพัฒนาวิชาชีพ การนิเทศหรือการพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษาจึงเป็นศาสตร์ที่ต้องเรียนรู้ให้เข้าใจก่อนที่จะนำความรู้ สิ่งที่มีอยู่ เพื่อการปฏิบัติงาน ในภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ นอกจากนั้นเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและประสิทธิผลสำเร็จสูงสุดผู้ที่ทำหน้าที่ในการนิเทศจะต้องมียุทธวิธีในการปฏิบัติ มีเทคนิควิธีที่เหมาะสม และศิลป์ในการดำเนินการ ศาสตร์ทางการนิเทศและการปฏิบัติงานในวิชาชีพจึงต้องอาศัยศิลปะ ความชำนาญ และความคิดสร้างสรรค์ จึงค่อนข้างจะแตกต่างจากวิชาชีพอื่นๆ จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปว่า ผู้ที่มีหน้าที่ในการนิเทศจำเป็นต้องอาศัยทั้งศาสตร์ เป็นผู้ที่มีความรู้ อาศัยความชำนาญในการนิเทศ เพราะต้องเป็นผู้ที่ทำหน้าที่หลาย ๆ อย่างพร้อม ๆ กัน ไม่ว่าจะเป็นผู้วางแผน เป็นผู้นำ เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ จูงใจให้เกิดการพัฒนา ตัดสิน และประเมินผลเพื่อให้ทั้งผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศมีความเข้าใจอันดีต่อกัน

ในขณะที่ มาร์ต พัฒผล (2556, น. 502-504) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้สอนมีลำดับพัฒนาการ 3 ช่วง ได้แก่ 1) บทบาทการเป็นถ่ายทอดความรู้จากตนเองไปเพื่อผู้เรียนหรือการสอน 2) บทบาทการเป็นผู้เอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ และ 3) บทบาทการโค้ชเพื่อการรู้คิด ซึ่งเป็นบทบาทของผู้สอนในปัจจุบัน การโค้ชเพื่อการรู้คิด เป็นการช่วยให้ผู้เรียนปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความผูกพันอยู่กับการเรียนรู้ สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้ใช้ความคิด และแสวงหาคำตอบและพัฒนาตนเองเต็มตามศักยภาพ การโค้ชเพื่อการรู้คิดเป็นสมรรถนะใหม่ของครูสอนในการพัฒนาผู้เรียนในปัจจุบัน โดยใช้วิธีการอย่างหลากหลาย ดังต่อไปนี้ 1) สร้างแรงบันดาลใจในการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนเกิดความกระหายใคร่รู้ อยากเรียนรู้สิ่งใหม่ อยากประสบความสำเร็จ มองการเรียนรู้ว่าเป็นสิ่งที่สำคัญและมีความท้าทาย เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ตั้งคำถามในสิ่งที่อยากรู้ แสวงหาคำตอบด้วยตนเอง และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่น 2) กระตุ้นการรับรู้ที่ถูกต้องให้กับผู้เรียน โดยการกระตุ้นให้ผู้เรียนสังเกตสิ่งรอบตัวและเปรียบเทียบความแตกต่าง หรือจัดกลุ่มลักษณะที่เหมือนกัน เพื่อป้องกันความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน ซึ่งการที่ผู้เรียนมีการรับรู้ที่ดี จะเป็นพื้นฐานของการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่มีความซับซ้อนมากขึ้น 3) ชี้นำการเรียนรู้

คิด โดยการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างเป็นระบบจากสิ่งที่ไม่ซับซ้อนไปเพื่อสิ่งที่มีความซับซ้อนมากขึ้นเรื่อย ๆ ตามลำดับขั้นของกระบวนการรู้คิด (ความจำ ความเข้าใจ การนำไปใช้ การวิเคราะห์ การประเมินค่า และการสร้างสรรค์) นอกจากนี้ยังต้องใช้วิธีการกระตุ้นการถ่ายโยงการเรียนรู้จากสาระสำคัญหนึ่งไปยังอีกสาระสำคัญหนึ่ง หรือไปเพื่อการประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน ทำให้การเรียนรู้มีความหมายมากขึ้น เมื่อการเรียนรู้เป็นสิ่งที่มีความหมายจะทำให้การรู้นั้นมีความยั่งยืน 4) ตั้งคำถามทรงพลัง เป็นคำถามที่กระตุ้นการคิดและการเรียนรู้ของผู้เรียน มีหลายประเภท ได้แก่ (1) คำถามกระตุ้นให้ผู้เรียนมีจุดมุ่งหมายในการคิด (2) คำถามกระตุ้นให้ผู้เรียนมีความปรารถนาในการเรียนรู้ (3) คำถามที่เสริมสร้างพลังความเชื่อมั่นในตนเอง (4) คำถามที่ใช้กระตุ้นแรงบันดาลใจของผู้เรียน (5) คำถามเชิงลึกที่มุ่งให้ผู้เรียนใช้การคิดขั้นสูง โดยการใช้คำถามทรงพลังแต่ละประเภทสามารถบูรณาการเข้าไปในการจัดการเรียนการสอนได้ตลอดเวลา 5) ประเมินและสะท้อนผล เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การประเมินเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ผู้สอนและผู้เรียนใช้ข้อมูลสารสนเทศทางการประเมินเป็นข้อมูลป้อนกลับ เพื่อการวินิจฉัยปัญหาการเรียนรู้ของผู้เรียน การปรับปรุงวิธีการเรียนรู้หรือวิธีการทำงานของผู้เรียน และพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคลที่ควบคุมกำกับและปรับปรุงวิธีการเรียนรู้ วางแผนการเรียนรู้ในขั้นตอนต่อไปให้บรรลุผลสำเร็จ และค้นหาการปรับปรุง วิธีการเรียนรู้เพื่อไปเพื่อเป้าหมายการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้สอนทำหน้าที่ให้ข้อมูลที่มีคุณค่าต่อการเรียนรู้แก่ผู้เรียน ประกอบด้วย การให้ข้อมูลกระตุ้นการเรียนรู้ การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการให้ข้อมูลเพื่อการเรียนรู้ต่อยอด การให้ข้อมูลกระตุ้นการเรียนรู้ เป็นการให้ข้อมูลพื้นฐานของการเรียนรู้ ได้แก่ จุดประสงค์การเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ ภาระงาน (Job and Task) ตลอดจนวิธีการวัดและเกณฑ์การประเมินผล สร้างแรงจูงใจภายใน ในการเรียนรู้การให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นการให้ข้อมูลในระหว่างและภายหลังที่ผู้เรียนได้ปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ หรือการทำงานต่างๆ เกี่ยวกับผลการเรียนรู้ของผู้เรียนการให้ข้อมูลเพื่อการเรียนรู้ต่อยอด เป็นการให้ข้อมูลเพื่อให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเอง เพิ่มเติม ภายหลังการจัดการเรียนการสอน มุ่งเน้นการชี้แนะแนวทางและวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนรายบุคคล เพิ่มแรงบันดาลใจในการเรียนรู้ ให้กำลังใจผู้เรียน และเสริมพลังของการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน ผู้เรียนได้ทบทวนตนเองและสามารถนำไปพัฒนาการเรียนรู้ต่อไป

คุณลักษณะของผู้สอนงาน

มารุต พัฒนา (2556, น. 498-499) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของโค้ชไว้ว่า 1) สร้างสัมพันธภาพที่ดี (Interpersonal) เป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างแรกของผู้ที่จะเป็นโค้ช เพราะการมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันจะเป็นปัจจัยให้เกิดการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและนำไปเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้ที่ดีขึ้น 2) มีความเชี่ยวชาญทางวิชาการ เป็นปัจจัยที่ทำให้

ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นต่าง ๆ ของโค้ช มีความหนักแน่น เชื่อถือได้ว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง พี่เลี้ยงที่มี
 บารมีทางวิชาการเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์สูง จะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างรวดเร็ว
 3) การให้การยอมรับและยินดีกับความสำเร็จในการทำงานของผู้อื่น การแสดงความยินดี การชื่นชม
 การให้กำลังใจในการพัฒนาต่อยอดสิ่งนี้จะทำให้ผู้ที่รับการโค้ชเกิดกำลังใจในการพัฒนาการจัดการ
 เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้มารุต พัฒนา (2556, น. 499-500) ยังกล่าวถึงหลักการโค้ชว่า
 1) การสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจ การโค้ชที่ราบรื่นต้องอาศัยปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้
 โค้ชและผู้รับการโค้ชเป็นปัจจัยสนับสนุน ด้วยเหตุนี้ความเชื่อถือและความไว้วางใจของผู้รับการ
 โค้ชที่มีต่อผู้โค้ชจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การโค้ชดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ
 และประสบความสำเร็จ 2) การเสริมพลัง เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้สอนค้นพบความสามารถของ
 ตนเอง ผู้สอนสามารถพัฒนาการจัดการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง สามารถกำกับตนเองได้ซึ่งในระยะแรก
 ผู้โค้ชจะให้การช่วยเหลือ ชี้แนะอย่างใกล้ชิด จนกระทั่งผู้รับการโค้ชค้นพบความสามารถของ
 ตนเอง 3) การทำงานอย่างเป็นระบบ การดำเนินการโค้ชมีขั้นตอนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ
 ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของการโค้ช มีการวางแผนการโค้ชการดำเนินการโค้ช และการประเมินผลการ
 โค้ช รวมทั้งการนำผลการโค้ชมาปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพของการโค้ช 4) การพัฒนาที่
 ต่อเนื่อง การโค้ชเน้นกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นความรู้
 ทักษะ ความสามารถ ตลอดจนเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน 5) การมีจุดเน้น การโค้ชที่ดีจะต้องมี
 วัตถุประสงค์และจุดเน้นในสิ่งที่ต้องการพัฒนาที่ชัดเจน ซึ่งสามารถเป็นได้ทั้งด้านความรู้ ทักษะ
 เทคนิควิธีการ ที่จะทำให้การจัดการเรียนรู้มีประสิทธิภาพ 6) การเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานจริง
 การโค้ชที่ดีจะต้องเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานจริงของผู้สอน ผู้โค้ชควรให้คำชี้แนะอย่างเป็น
 รูปธรรม เชื่อมโยงความรู้เชิงทฤษฎีกับบริบทการปฏิบัติงานจริงจนผู้รับการโค้ชเกิดความเข้าใจที่
 ชัดเจนจนสามารถนำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการโค้ช ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 7) การทบทวนและสะท้อนผลการโค้ช เป็นการประเมินผลและทบทวนการดำเนินการโค้ชว่าบรรลุ
 วัตถุประสงค์หรือไม่อย่างไร เพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาการโค้ชอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการนิเทศการสอนงาน

การนิเทศการศึกษาหรือการนิเทศการสอนนั้นนอกจากจะต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน
 มีแนวทางการนิเทศที่ชัดเจนแล้วยังต้องคำนึงถึงหลักการในการดำเนินการการนิเทศเป็น
 องค์ประกอบอีกส่วนหนึ่งด้วย เพราะการนิเทศการศึกษาหรือการนิเทศการสอนนั้นจะต้อง
 ประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่ายร่วมมือกัน ดังที่วีระา เล่าเรียนดี และประเสริฐ มงคล (2556, น. 29)
 ได้กล่าวไว้ว่า การนิเทศการศึกษาหรือการนิเทศการสอนนั้นจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานความร่วมมือ
 ร่วมใจกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ อย่างถูกต้องตามหลักการ มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนมี

ลักษณะเป็นวิทยาศาสตร์ เปิดโอกาสให้ได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่และเป็นการสร้างเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและส่งเสริมพัฒนาความสามารถในการนำตนเอง สามารถคิดหาวิธีการแก้ปัญหาปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ได้ในที่สุด นอกจากนี้แฮร์ริส (Harris, 1985 อ้างถึงใน วัชราน เล่าเรียนดี, 2556, น. 23-24) ได้กล่าวเสริมถึงกระบวนการนิเทศว่ามี 6 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นประเมินประเมินเบื้องต้น (Assessing) เป็นการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นต่าง ๆ เพื่อจะพิจารณาความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง เช่น ทำการศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ที่เป็นอยู่ในองค์กร สังเกตและวิเคราะห์อย่างละเอียดเกี่ยวกับส่วนต่าง ๆ ในองค์กรและประเมินผลการปฏิบัติเพื่อกำหนดเป้าหมายการพัฒนา 2) ขั้นลำดับความสำคัญ (Prioritizing) เป็นกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ และกิจกรรม ตามความสำคัญ 3) ขั้นการออกแบบ (Designing) เป็นกระบวนการในการวางแผนหรือโครงการของระบบเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 4) ขั้นจัดสรรทรัพยากร (Allocating Resources) เป็นกระบวนการในการจัดสรรทรัพยากรและใช้ทรัพยากรต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลให้ได้ประโยชน์สูงสุด 5) ขั้นการประสานงาน (Coordination) เป็นกระบวนการในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เวลา วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 6) ขั้นการอำนวยความสะดวกหรือการสั่งการ (Directing) เป็นกระบวนการในการสนับสนุนในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้สอดคล้องเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่ประสบผลสำเร็จ

ในขณะที่ มารุต พัฒนา (2556, น. 501) กล่าวถึง กระบวนการโค้ชว่า การโค้ชเป็นการดำเนินการที่เป็นขั้นตอนและมีความเป็นระบบ ประกอบด้วย ขั้นตอนหลัก 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การเตรียมการโค้ช เป็นการสังเกตสังเกตพฤติกรรมเพื่อค้นหาจุดอ่อน และจุดแข็งของบุคลากรที่จะได้รับการโค้ช ซึ่งผู้บริหารสามารถนำผลที่ได้จากการประเมินมาใช้ประกอบร่วมกับข้อมูลจากการสังเกตพฤติกรรมปฏิบัติงานของผู้สอน เพื่อให้มั่นใจว่าจะอะไรเป็นจุดอ่อนที่ผู้สอนควรได้รับการพัฒนา อะไรคือจุดแข็งที่ควรส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น 2) การกำหนดแผนการโค้ช ร่วมกันระหว่างผู้โค้ชและผู้รับการโค้ชที่มีลักษณะเป็นแผนการพัฒนาส่วนบุคคลโดยระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการโค้ช ซึ่งผู้โค้ชต้องสร้างความเข้าใจให้กับผู้รับการโค้ชให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองเพื่อปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพหรืองานที่ทำหยาบมากขึ้น ขั้นตอนนี้มุ่งเน้นการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรต้องการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตนเอง 3) การดำเนินการโค้ช เป็นการปฏิบัติการโค้ชตามแผนที่กำหนดไว้ โดยผู้โค้ชจะทำหน้าที่ให้ความรู้ คำชี้แนะ คำแนะนำ และการให้ผลย้อนกลับ ทั้งในด้านพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งในด้านที่ดีและด้านที่ควรปรับปรุง เพื่อนำไปปรับปรุงตนเอง 4) การติดตามและประเมินผล เป็นการตรวจสอบและประเมิน

การบรรลุวัตถุประสงค์ของการโค้ชเป็นระยะ ๆ ตามความเหมาะสม ซึ่งการติดตามและประเมินผลทำได้หลายวิธี เช่น การสังเกตพฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ การพูดคุย เป็นต้น

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยสรุปได้ว่า การโค้ช เป็นการที่ผู้สอนงานให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ตลอดจนฝึกทักษะการปฏิบัติงานให้กับผู้ที่ได้รับการโค้ช ด้วยวิธีการที่หลากหลายสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการโค้ช โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้ที่ได้รับการโค้ชมีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ตลอดจนเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน การโค้ช เป็นบทบาทของผู้สอนในปัจจุบันที่ช่วยให้ผู้เรียนปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความผูกพันอยู่กับการเรียนรู้ สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้ใช้ความคิด และแสวงหาคำตอบ และพัฒนาดตนเองเต็มตามศักยภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับระบบพี่เลี้ยงการดูแลให้คำปรึกษา

เมื่อประมาณ 20 ปีที่ผ่านมาได้เริ่มมีการจัดทำระบบพี่เลี้ยง ในประเทศอเมริกาโดยมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถสูงขึ้น โดยการสร้างระบบในองค์กรจะเกิดให้เกิดประโยชน์ต่อทุกฝ่าย อุไรวรรณ อยู่ชา (2552, น. 2) กล่าวว่า การนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้พี่เลี้ยงจะมีหน้าที่มากกว่าผู้สอน และจะแบ่งปันประสบการณ์ ความรอบรู้ และความชำนาญ ในงานได้รับความช่วยเหลือ คำแนะนำเพื่อสร้างความก้าวหน้าในงานและอาชีพโดยการได้รับผลสะท้อนกลับแบบรายบุคคล และยังเป็นโอกาสในการสร้างเครือข่าย เข้าใจวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรมากขึ้น พี่เลี้ยง (Mentor) จะได้รับประสบการณ์ มุมมอง วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ ๆ พัฒนาภาวะผู้นำและทักษะการสื่อสาร การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่นเป็นต้นแบบที่ได้รับการยอมรับ เป็นที่ชื่นชมจากบุคลากรในองค์กรสามารถขยายเครือข่ายในองค์กร การมีระบบพี่เลี้ยงในองค์กรเป็นกระบวนการสร้างกลุ่มบุคคลที่มีความสามารถ ศักยภาพในการทำงานสูง นอกจากนี้ยังสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการแสดงออก มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสร้างความสัมพันธ์อันดีในองค์กร

วรรณวรางค์ ทัพเสนีย์ (2553, น. 47-49) ได้กล่าวถึงในส่วนระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ไว้ว่า เป็นกระบวนการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัวแบบระยะยาวจากเพื่อนร่วมงานที่มีความรู้ประสบการณ์และความเข้าใจงานมากกว่า ไปยังพนักงานใหม่หรือเพื่อนร่วมงานที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า ระบบพี่เลี้ยงอาจจะถือเป็นการฝึกงานรูปแบบหนึ่ง เนื่องจากเป็นกระบวนการพัฒนาเชิงสนับสนุนและให้กำลังใจในระบบพี่เลี้ยง อาจจะมีการนำประเด็นที่เป็นเรื่องส่วนตัว มาปรึกษาหารือกันได้ด้วย พี่เลี้ยงกับน้องเลี้ยงก็มีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกันมากกว่า โดยพี่เลี้ยงไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้างานแต่อาจจะเป็นเพื่อนร่วมงานที่มีตำแหน่งสูงกว่าและประสบการณ์มากกว่า ซึ่งอยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานกันก็ได้ โดยทั่วไประบบ

พี่เลี้ยงจะใช้เวลาค่อนข้างนาน เพราะทั้งสองฝ่ายจะต้องสร้างความคุ้นเคย ความสัมพันธ์และความเข้าใจซึ่งกันและกัน นอกจากนี้พี่เลี้ยงยังเป็นที่ปรึกษาให้แก่ผู้อยู่ในความดูแลเมื่อมีปัญหาหรือเกิดความสับสนและที่สำคัญพี่เลี้ยงจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในเรื่องพฤติกรรม จริยธรรมและการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรด้วย ดังนั้น กิจกรรมต่าง ๆ ของระบบพี่เลี้ยงนั้นมีเป้าหมายทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล การสร้างระบบพี่เลี้ยงในที่ทำงานจะเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นพนักงานใหม่หรือพนักงานที่อยู่ในองค์กร พี่เลี้ยงและองค์กรโดยน้องเลี้ยง ก็จะได้ปรับปรุงการทำงานได้รับความช่วยเหลือและคำแนะนำเพื่อสร้างความก้าวหน้าในอาชีพโดยได้รับผลสะท้อนกลับแบบรายบุคคล สามารถกำหนดเป้าหมายทางอาชีพที่เป็นไปได้จริงและบรรลุเป้าหมายนั้น ได้รับการฝึกภาวะความเป็นผู้นำเป็นโอกาสในการสร้างเครือข่ายและบทบาททั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เข้าใจวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรมากขึ้น ได้ฝึกงานกับต้นแบบอย่างใกล้ชิด มีโอกาสได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายและได้รับการสนับสนุนให้ก้าวหน้าได้มากขึ้น

สำหรับพี่เลี้ยงจะได้รับรู้มุมมองใหม่ ๆ พัฒนภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีและทักษะการสื่อสารและการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคคลอื่น ขยายเครือข่ายความร่วมมือให้กว้างขวางขึ้น เป็นต้นแบบที่ได้รับการยอมรับและชื่นชมจากทรัพยากรบุคคลในองค์กรในแง่ขององค์กร การมีระบบพี่เลี้ยงเป็นกระบวนการสร้างกลุ่มคนที่มีศักยภาพในการทำงานสูงและรักษาคณเฑาะว์คนดีไว้ในองค์กรโดยสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้กล้าแสดงความคิดเห็น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พร้อมรับความท้าทายใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร และอาภาณี ภูวพิชญ์ (2549, น. 20-23) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นการให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ หรือเป็นที่ยอมรับหรือผู้บริหารในหน่วยงานให้คำปรึกษา และแนะนำช่วยเหลือรุ่นน้องหรือผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่า (Mentee) ในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานเพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้น การเป็นพี่เลี้ยงอาจไม่เกี่ยวกับหน้าที่ในปัจจุบันโดยตรง ผู้ที่เป็น “Mentee” เป็นได้ทั้งพนักงานใหม่ หรือพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรมาก่อนโดยเป็นกลุ่มคนที่มีผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น โดย “Mentor” จะเป็นแม่แบบ และเป็นผู้สอนงานให้ “Mentee” รวมทั้งให้กำลังใจ สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือให้ “Mentee” มีโอกาสได้เติบโตหรือได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยให้โอกาสหรือเวทีที่จะแสดงผลงาน แสดงฝีมือ และความสามารถในการทำงาน

ความหมายเกี่ยวกับระบบพี่เลี้ยงการดูแลให้คำปรึกษา

การดูแลให้คำปรึกษา ตรงกับคำภาษาอังกฤษ ว่า “Mentoring” เป็นลักษณะหนึ่งของการนิเทศ (Supervision) ซึ่งผู้ดูแลให้คำปรึกษาต้องเป็นผู้มีความรู้ ประสบการณ์ในวิชาชีพนั้น ๆ สูงกว่าผู้รับการให้การดูแลปรึกษา มีความอาวุโสกว่า และจะต้องคอยดูแลให้คำปรึกษาอย่าง

ต่อเนื่อง เพื่อให้การปฏิบัติงานในวิชาชีพนั้นๆ เป็นไปตามที่คาดหวังความหมายของการดูแลให้คำปรึกษา (Mentoring) การดูแลให้คำปรึกษามีนักการศึกษาทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความหมายไว้ของการดูแลให้คำปรึกษาไว้หลายท่านดังเช่น โฮลเด็น (Holden, 1995, p. 5) ให้คำอธิบายความหมายของคำว่า “Mentor” ไว้ดังนี้ 1) “Mentor” เป็นผู้มีประสบการณ์ ประสบความสำเร็จ และมีความเป็นมืออาชีพทางความรู้ ซึ่งได้รับการยอมรับและได้รับความไว้วางใจ 2) “Mentor” เป็นเสมือนเพื่อนที่มีทัศนคติและมีความรู้สึก อารมณ์ที่ดีต่อกัน 3) “Mentor” เป็นคนที่มีประสบการณ์ที่พร้อมให้การช่วยเหลือครูใหม่ เป็นผู้มีทัศนคติ ความเชื่อ และปรัชญาทางการสอน 4) “Mentor” เป็นผู้ที่ไวต่อความรู้สึก สุขุมรอบคอบ มีบุคลิกท่าทาง ความรู้และความเอาใจใส่ ส่งเสริมบุคลากรหรือกลุ่มบุคคลที่มีประสบการณ์น้อยให้ปฏิบัติหน้าที่ในงานที่ได้รับมอบหมายมีประสิทธิภาพ โดยที่เลี้ยงจะมีบทบาทในการให้คำปรึกษา ฝึกอบรม และให้การสนับสนุนในขณะที่นักวิชาการของไทยก็ได้ให้ความหมายของการให้คำปรึกษาดิตตามช่วยเหลือไว้อีกหลายท่านไม่ว่าจะเป็น สุเดียนเพ็ญ คงกะจันทร์ และคนอื่นๆ (2550, น. 7-8) ได้ให้ความหมายของการดูแลให้คำปรึกษาว่า “Mentoring” หมายถึง พี่เลี้ยง เป็นการให้ผู้ที่มีความสามารถหรือเป็นที่ยอมรับ หรือผู้บริหารในหน่วยงานให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือรุ่นน้องหรือผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่าในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานเพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้นแต่อาจไม่เกี่ยวกับหน้าที่ในปัจจุบันโดยตรง ทั้งนี้จะมีความหมายที่ใกล้เคียงกับความหมายของคำว่า “Coaching” ซึ่ง หมายถึง การสอนงานลูกน้องของตนเอง การสอนงานเป็นเทคนิคหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรหรือลูกน้องของตน

สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2553, น. 99) กล่าวว่า “Mentoring” หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เป็นที่ที่ยอมรับที่สามารถให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือครู เพื่อศักยภาพสูงขึ้น และสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ พี่เลี้ยง (Mentor) จะดูแลครูครูที่ได้รับการดูแลจากพี่เลี้ยงเรียกว่า “Mentee” บางองค์กรจะเรียกว่า ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) นี้ว่า “Buddy System” ซึ่งเป็นระบบที่พี่จะต้องดูแลเอาใจใส่น้อง คอยให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแนะนำ เมื่อ “Mentee” มีปัญหา ทางด้าน กนิษฐา เชาว์วัฒนกุล (2553, น. 11) กล่าวว่า การดูแลให้คำปรึกษาแนะนำ (Mentoring) คือ การได้รับข้อมูลหรือแนวทาง การแบ่งปันประสบการณ์โดยบุคคลที่มีทักษะความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์สำหรับที่จะให้ผู้อื่นได้พัฒนาทั้งทางอาชีพและเรื่องส่วนตัว นอกจากนี้กรีนย์พล วิวรรณมงคล (2553, น. 43) กล่าวว่า การติดตามช่วยเหลือ (Mentoring) หมายถึง เป็นการนำเสนองานที่ประสบความสำเร็จจากผู้เชี่ยวชาญ ที่จะช่วยให้เห็นภาพกว้างขององค์ประกอบของกระบวนการติดตามช่วยเหลือระหว่างครูกับครูการสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพ ความรู้อย่างมืออาชีพในการจัดการเรียนการสอน เป็นการสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อวิชาชีพ ที่เหมาะสำหรับครูใหม่และยังเป็นการสร้าง

ความสัมพันธ์ที่ครอบคลุมถึงสมาชิกให้มีช่องว่างระหว่างกันได้น้อยระหว่างรุ่นที่ที่จะสามารถแบ่งปันประสบการณ์เฉพาะทางให้กับรุ่นน้องจากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า การดูแลให้คำปรึกษาหมายถึงกระบวนการของผู้ที่มีประสบการณ์สูง หรือผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในศาสตร์นั้น ๆ ดูแลช่วยเหลือดูแลปรึกษา และติดตามผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่าเพื่อพัฒนางานในด้านต่าง ๆ โดยอาศัยการยอมรับและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

รูปแบบการดูแลให้คำปรึกษา

ในอดีตกระบวนการให้คำปรึกษาดูเหมือนช่วยเหลือจะเป็นกระบวนการแบบ 1 ต่อ 1 ส่วนใหญ่จะเป็นการให้คำปรึกษาแบบไม่เป็นทางการและไม่มีโครงสร้าง ปัจจุบันการให้คำปรึกษาดูเหมือนช่วยเหลือสามารถทำได้หลายรูปแบบผ่านทางการให้คำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการซึ่งเกิดขึ้นโดยธรรมชาติและนำกระบวนการให้คำปรึกษาดูเหมือนช่วยเหลือที่เป็นทางการเข้ามาผสมผสานด้วยเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับอุไรวรรณ อยู่ชา (2552, น. 10) ในยุคแรกรูปแบบระบบพี่เลี้ยงจะเป็นแบบคู่ การจับคู่จะเป็นพี่เลี้ยง 1 คน ต่อผู้ที่ได้รับการดูแล 1-2 คน ส่วนระบบพี่เลี้ยงแบบกลุ่ม พี่เลี้ยงจะรับผิดชอบในการเป็นผู้นำ โดยให้เกิดการเรียนรู้เพื่อสมาชิกหรือกลุ่มทุกคน และยังเป็นการพัฒนาทักษะในการทำงานเป็นทีม ส่วนกนิษฐา เขาวัดนกุล (2553, น. 81-82) ได้เสนอแนวทางในการให้คำปรึกษาดังนี้ 1) การให้คำปรึกษาแบบไม่เป็นทางการ หมายถึง รูปแบบการสนทนาที่ไม่มีการกำหนดหัวข้อ/ประเด็น วัน/เวลาที่ชัดเจน เกิดจากการพูดคุยกับเพื่อนเมื่อมีโอกาสและก่อให้เกิดความเข้าใจในขณะนั้น ๆ ซึ่งการพูดคุยนั่นจะเป็นการสนับสนุนและกระตุ้นความคิด 2) การให้คำปรึกษาแบบเป็นทางการ หมายถึง รูปแบบการสนทนาที่มีโครงสร้าง มีข้อตกลงในการปรึกษาและถูกศึกษา มีกรอบแนวคิดสำหรับการให้คำปรึกษาที่ชัดเจน มีการร่วมกันอภิปรายความคาดหวัง วัตถุประสงค์ และกระบวนการเรียนรู้ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อมีความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ผ่านการสนทนา 3) การให้คำปรึกษาโดยเพื่อน

บทบาทของผู้ดูแลให้คำปรึกษา

บทบาทของการดูแลปรึกษา (Mentoring) และบทบาทของการสอนงาน (Coaching) มีความเชื่อมโยงกัน แต่ก็เกิดความแตกต่างกันในบางประเด็น ดังนี้ สุธิดา พิณเพ็ญ คงกะจันทร์ และคนอื่น ๆ (2550, น. 7) กล่าวว่า วิธีการติดตามช่วยเหลือให้คำปรึกษาแนะนำ (Mentoring) มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถสูงและใช้ในการพัฒนาแนวคิดนี้ยังคงอยู่ต่อมาจนถึงปัจจุบันโดยพี่เลี้ยงจะมีหน้าที่ดังนี้ 1) เป็นผู้ที่คอยชี้ทางให้แก่กลุ่ม คอยเตือนแต่จะไม่ตัดสินใจเลือกทางให้ จะคอยช่วยให้กลุ่มมองภาพการปฏิบัติหน้าที่การทำงานในอนาคต ทั้งยังคอยตั้งคำถามที่กระตุ้นให้กลุ่มหรือบุคคลหาคำตอบ ซึ่งจะทำให้กลุ่มหรือบุคคลสามารถหาเทคนิคใหม่ ที่สามารถจะนำไปใช้ในสถานการณ์ต่างๆที่จากการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้ที่ได้รับจากประสบการณ์ของกลุ่ม

หรือบุคคลอื่น ๆ ด้วยนอกเหนือจากประสบการณ์ของตนเองที่ได้รับ 2) “Mentor” เป็นบุคคลที่คอยให้ข้อมูล ความช่วยเหลือแก่ “Mentee” ซึ่งจะเป็นข้อมูลความเห็นทั้งที่ดีและข้อที่ต้องปรับปรุงแก้ไขโดยตรงไปตรงมาและด้วยความเป็นกัลยาณมิตร และเมื่อ “Mentee” มีปัญหาเข้ามาเล่าให้ฟังหรือปรึกษาก็จะตั้งใจฟังอย่างตั้งใจ ตั้งใจ 3) “Mentor” เป็นผู้คอยกระตุ้นให้บุคคลหรือกลุ่มมองเห็นเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ของกลุ่มหรือองค์กรและการทำงานของแต่ละคนด้วย 4) “Mentor” ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานหรือองค์กรมานาน จะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ประสานเชื่อมโยง “Mentee” กับบุคคลหรือกลุ่มอื่นในองค์กรที่จะสามารถช่วยให้ “Mentee” ได้รับประสบการณ์และเกิดการเรียนรู้ ประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ 5) “Mentor” จะคอยทำหน้าที่ช่วยให้ “Mentee” ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น แสดงประสบการณ์ และความสามารถเป็นที่ประจักษ์ และในขณะที่บุคคลหรือกลุ่มเกิดการเรียนรู้ จะทำให้บุคคลหรือกลุ่มมองเห็นความสามารถของตนเองและพัฒนาความก้าวหน้าได้ด้วยตนเอง

ส่วน เซพิดา (Zepada, 2003, p. 210) กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้ดูแลให้คำปรึกษาแนะนำ (Mentor) 5 ประการ ได้แก่ 1) การสอน (Teaching) 2) การสนับสนุน (Sponsoring) 3) การให้กระตุ้นส่งเสริม (Encouraging) 4) การให้คำปรึกษา (Counseling) และ 5) ความเป็นมิตร (Befriending) รวมถึง รอล์ฟ (Rolf, 2008 อ้างถึงใน กนิษฐา เชาว์วัฒนกุล, 2553, น. 76) กล่าวถึงบทบาทของผู้ดูแลให้คำปรึกษา คือ การสร้างความสัมพันธ์ ถามคำถาม ฟังและนำเอาความสามารถของผู้รับคำปรึกษาออกมา ผู้ดูแลให้คำปรึกษาไม่ใช่ผู้ที่มีอายุมากกว่า ฉลาดกว่า แต่ต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในการนำไปเพื่อพบทสนทนาในการให้คำปรึกษา เกิดคำถามจากผู้ให้คำปรึกษาเพื่อกระตุ้นให้ผู้รับคำปรึกษาได้คิดอย่างอิสระมีการพัฒนากระบวนการคิดวิเคราะห์ การสะท้อนประสบการณ์ของพวกเขาในสถานการณ์นั้น ๆ มีการวางแผนการดำเนินการ การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง โดยผู้รับคำปรึกษาจะได้รับการเสริมพลังอำนาจและก่อให้เกิดเป็นวงจรแห่งการเรียนรู้ โดยคำถามที่ช่วยในการพัฒนาตนเอง คือ 1) ตอนนี้ฉันกำลังเป็นอย่างไร 2) ฉันต้องไปถึงจุดใด 3) ฉันจะไปถึงได้อย่างไร และ 4) ฉันจะต้องทำอย่างไรบ้าง โดยผู้ให้คำปรึกษาต้องสะท้อนความคิดเห็น สร้างวัตถุประสงค์ กำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติ วางกรอบความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคตเพื่อให้ประสบความสำเร็จ และกลั่นแอม และคนอื่น ๆ (Glickman et al, 2010, p. 296) ได้นำเสนอเกี่ยวกับทักษะสำหรับผู้ให้คำปรึกษาแนะนำว่า ผู้ที่ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาจะต้องประกอบด้วยทักษะดังต่อไปนี้ คือ 1) ผู้ให้คำปรึกษาต้องมีความรู้และทักษะที่จะต้องมามีมาก่อน (Prerequisites) 2) ผู้ให้คำปรึกษาต้องมีความรู้ (Knowledge) มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (Interpersonal Skill) 3) ทักษะในด้านเทคนิคต่าง ๆ (Technical Skill)

สรุปได้ว่า บทบาทของพี่เลี้ยง คือ สร้างสัมพันธภาพความไว้วางใจแก่ผู้ที่ได้รับการสอนงาน ให้คำชี้แนะ แนะนำ คำนึงม กลยุทธ์ในการปฏิบัติตัว ปฏิบัติงาน วิสัยทัศน์ และวัฒนธรรมองค์กรแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทักษะ ความรู้ และบทเรียนที่เหมาะสม ส่งเสริมให้มีมุมมอง การตอบสนองเชิงสร้างสรรค์ต่อบุคคลหรือกลุ่ม ส่งเสริมให้มีความเข้าใจต่อวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้นแบบที่ดี เคารพในความแตกต่างของแต่ละบุคคล ให้ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นมืออาชีพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสอนงาน ชี้นำและพี่เลี้ยง

ชนิสรา ฮวดศรี (2558) ได้วิจัยเรื่อง การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ 1.โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ความนำ ส่วนที่ 2 รายละเอียดโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 3 เครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนาม และส่วนที่ 4 แนวทางเงื่อนไข ตัวชี้ความสำเร็จในการนำโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้เป็นโปรแกรมที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้พร้อมกับการนำเพื่อการปฏิบัติ 2.โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สร้างและพัฒนาขึ้นเมื่อนำไปทดลองใช้ในภาคสนาม พบว่า 1) กลุ่มเป้าหมายมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 2) หลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มเป้าหมายมีความรู้ตามภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 3) หลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มเป้าหมาย มีทักษะตามภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารขั้นพื้นฐาน มีการนำความรู้ทักษะใหม่เพื่อการปฏิบัติสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 4) หลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มเป้าหมายมีการนำความรู้ทักษะใหม่เพื่อการปฏิบัติสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 5) หลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มเป้าหมายมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ทัศนีย์ ศรีจันทร์ (2557) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางในการพัฒนานุคคลกรสายสนับสนุนด้านระบบพี่เลี้ยงในมหาวิทยาลัยทักษิณ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบของระบบพี่เลี้ยงสามารถมีได้ทั้งแบบเดี่ยวและแบบกลุ่ม วิธีการจับคู่ระหว่างพี่เลี้ยงกับผู้ได้รับการดูแล ควรมาจาก

คณะกรรมการหรือหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนด ลักษณะของระบบพี่เลี้ยง ควรเป็นแบบทางการ มีระยะเวลาไม่เกิน 6 เดือนและมหาวิทยาลัย ควรมีคู่มือระบบพี่เลี้ยงโดยทักษะของพี่เลี้ยงด้านการให้คำปรึกษาแนะนำ ควรมีมากที่สุดและน้อยที่สุดคือ ทักษะด้านการฟัง คุณลักษณะของพี่เลี้ยง ด้านเต็มใจให้ความช่วยเหลือผู้อื่นควรมีมากที่สุดและน้อยที่สุดคือ ด้านการมีปฏิภาณไวพริบในการทำงาน คุณลักษณะของผู้ได้รับการดูแล ด้านการมีความพร้อมที่จะปรับปรุงการทำงานของตนเองควรมีมากที่สุดและน้อยที่สุดคือ สมรรถนะในการทำงานสูง

วราณี สัมฤทธิ์ (2557) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบพี่เลี้ยงเพื่อพัฒนาความสามารถในการผลิตงานวิจัยในชั้นเรียนของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1. สภาพปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการผลิตงานวิจัยในชั้นเรียนของวิทยาลัยพยาบาล พบว่าด้านการบริหารจัดการองค์การ ด้านวัฒนธรรมองค์การด้านการบริหารการเงิน ด้านแหล่งศึกษาค้นคว้า สื่อเทคโนโลยี และวัสดุ อุปกรณ์ และด้านการบริหารบุคลากร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการผลิตงานวิจัยในชั้นเรียน ด้านการบริหารเวลา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก จึงได้ออกแบบกระบวนการทำวิจัยในชั้นเรียนควบคู่กับการสอน ด้านความรู้ในการทำวิจัยในชั้นเรียน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และด้านทักษะในการทำวิจัยในชั้นเรียน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 2. ผลการวิเคราะห์แนวคิด และกระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เน้นการมีสัมพันธภาพระหว่างบุคคล พบว่าระบบพี่เลี้ยง การสอนแนะ การนิเทศและการให้คำปรึกษา มีความแตกต่างด้านความหมาย ประเด็นสำคัญ และกระบวนการ แต่พบว่ามีประเด็นที่สำคัญเหมือนกัน คือ การมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล 3. ระบบพี่เลี้ยงเพื่อพัฒนาความสามารถในการผลิตงานวิจัยในชั้นเรียนของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ที่ได้พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตและข้อมูลป้อนกลับ ทั้งนี้กระบวนการของระบบพี่เลี้ยง ประกอบด้วยขั้นตอน 1) การเตรียมการ 2) การดำเนินการ 3) การประเมินผล ผลการนำระบบพี่เลี้ยงไปใช้ 1. ภาคการศึกษา พบว่า ความรู้ และทัศนคติเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียนของอาจารย์ผู้รับการดูแลก่อน และหลังการทดลองแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อาจารย์ผู้รับการดูแลทุกคนสามารถทำผลงานวิจัยในชั้นเรียน มีคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก

จิตณรงค์ เอี่ยมคำอาจ (2555) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการโค้ชทางปัญญาแบบเพื่อนช่วยเพื่อนเพื่อพัฒนาสมรรถภาพการโค้ชและการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ของครูพณิชยกรรม ผลการวิจัย พบว่า 1. การพัฒนารูปแบบการโค้ชทางปัญญาแบบเพื่อนช่วยเพื่อน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิจัยเพื่อการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการโค้ช 2) การพัฒนารูปแบบการโค้ช 3) การวิจัยทดลองหาประสิทธิภาพผลของรูปแบบการโค้ช 4) การพัฒนาปรับปรุงรูปแบบการโค้ช ได้รูปแบบการโค้ชเอพีซีซีเอ็มพีอาร์อี

(APCCMPRE Model) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ หลักการ วัตถุประสงค์ และปัจจัยสนับสนุน มีกระบวนการดำเนินการโค้ช 8 ขั้นตอน ได้แก่ 1. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นและกำหนดประเด็นการพัฒนา 2. ด้านความรู้ปฏิบัติการโค้ช 3. การร่วมมือกันวางแผน 4. ดำเนินการโค้ช 5. ทบทวน สะท้อนคิด 6. ปฏิบัติการโค้ชต่อ 7. ทบทวนไตร่ตรองสะท้อนคิดและสรุปผล 8. ประเมินผลการใช้รูปแบบการโค้ชร่วมกัน 2. รูปแบบการโค้ชเอพีซีเอ็มพีอาร์ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ สมรรถภาพการโค้ชและจัดการเรียนรู้ของครูที่ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ หลังจากใช้รูปแบบการโค้ชฯ สูงกว่าก่อนการโค้ช อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และครูพณิชยกรรมมีความเห็นว่า รูปแบบที่พัฒนาขึ้นส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพและการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์และผลการเรียนรู้และความสามารถในการวิเคราะห์ หลังเรียนของนักเรียนสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รวมทั้งนักเรียนพณิชยกรรมมีความเห็นต่อการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ของครูอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

ศิริรัตน์ ชาดิเชยแดง (2555) ได้วิจัยเรื่อง การนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อนเพื่อพัฒนาสมรรถภาพการจัดการเรียนรู้เฉพาะบุคคลของครูผู้สอนนักเรียนที่มีความบกพร่องทางสติปัญญา ผลการวิจัย พบว่า 1. ครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อนหลังได้รับความรู้เรื่อง การนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อนสูงกว่าก่อนได้รับความรู้เรื่อง การนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน 2. ครูทุกคนมีความสามารถในการจัดทำแผนการจัดการศึกษาเฉพาะบุคคลแผนการสอนเฉพาะบุคคล หลังได้รับการนิเทศการสอนแบบเพื่อนช่วยเพื่อน สูงกว่าก่อนได้รับการนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อนและมีความสามารถในการจัดการเรียนรู้เฉพาะบุคคลอยู่ในระดับดี 3. ครูมีความคิดเห็นว่าการจัดการเรียนรู้เฉพาะบุคคลเป็นวิธีการสอนที่เหมาะสมกับนักเรียนที่มีความบกพร่องทางสติปัญญาและการนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อนให้ครูสามารถพัฒนาด้านการจัดการเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น 4. ผลการเรียนรู้ของนักเรียนที่มีความบกพร่องทางสติปัญญาทุกคนอยู่ในระดับผ่านเกณฑ์การประเมิน 5. พฤติกรรมการปฏิบัติตนขณะเรียนของนักเรียนที่มีความบกพร่องทางสติปัญญาอยู่ในระดับพอใช้

สุริสา ไชวพันธุ์ (2555) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางการนำระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ผลการวิจัย พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ศักยภาพที่ควรได้รับการพัฒนา มี 4 ด้าน คือ (1) ด้านความรู้ ความสามารถ (2) ด้านทักษะในการทำงาน (3) ด้านนิสัยในการทำงาน และ (4) ด้าน กระบวนการคิดแบบ “Legal Mind” ส่วนแนวทางการนำระบบพี่เลี้ยงมาประยุกต์ใช้ผ่านองค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน พบว่า ในภาพรวมควรมีรูปแบบในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ เพื่อความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับลักษณะของงานที่มีความหลากหลายซับซ้อนและข้อจำกัดด้านเวลาและปริมาณที่มาก และนำมาใช้กับกลุ่มบุคลากรที่บรรจุใหม่ และกลุ่มที่มีการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน

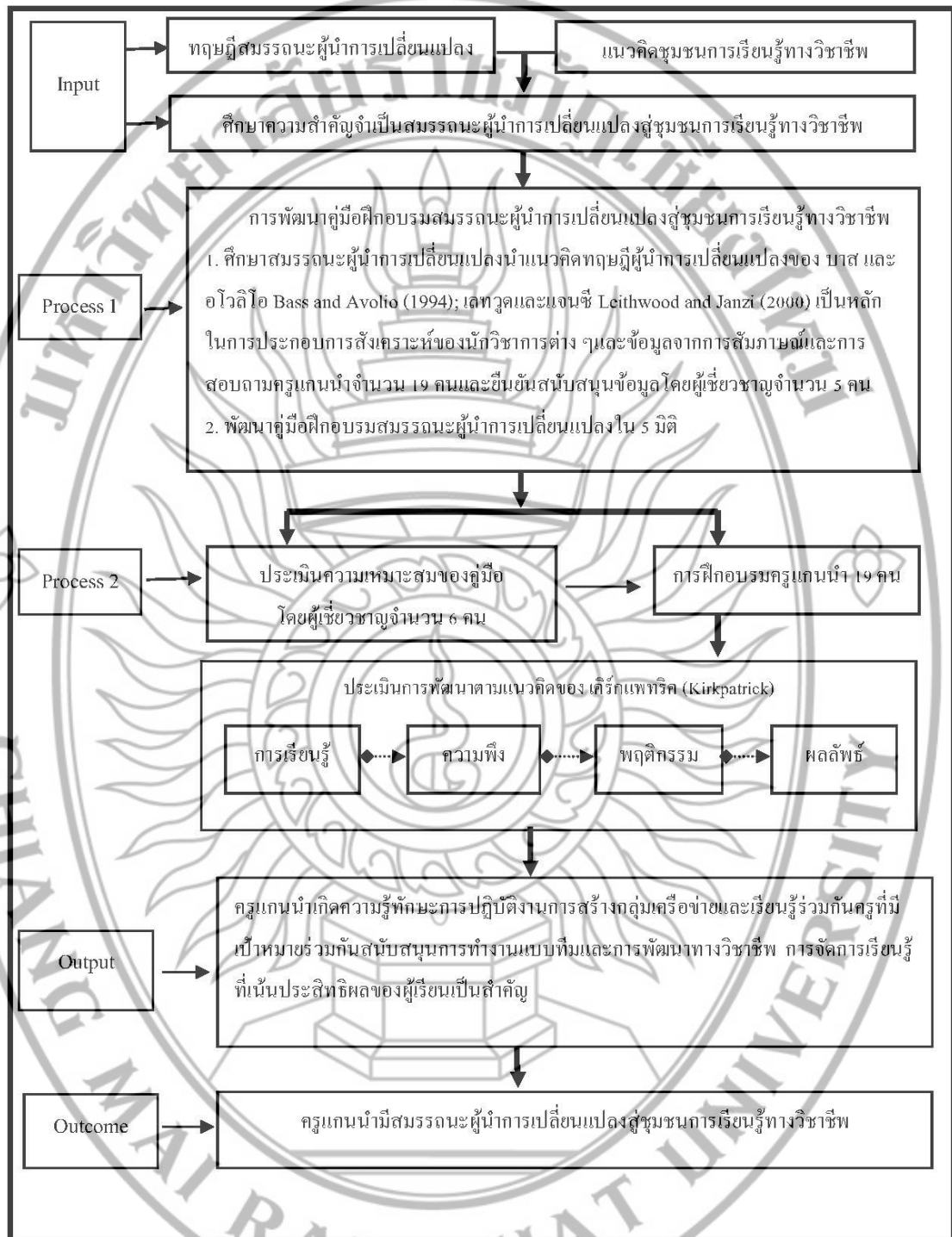
โดยประยุกต์ใช้ร่วมกับการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่เดิม และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจที่เล็งมุ่งเน้นที่โอกาสพัฒนาเชิงวิชาการมากกว่าตัวเงิน

ชัยพร ชื่นกลิ่น (2553) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการโค้ช เพื่อพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของอาจารย์พยาบาล ที่ส่งเสริมทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณของนักศึกษาพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1. การพัฒนารูปแบบการโค้ช ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาวิเคราะห์สภาพและประเมินความต้องการจำเป็น 2) การออกแบบและพัฒนารูปแบบการโค้ช 3) การทดลองใช้รูปแบบ 4) การประเมินผลและปรับปรุงรูปแบบผลการออกแบบและพัฒนารูปแบบการโค้ช ได้รูปแบบการโค้ชพีพีซีอี (PPCE Coaching Model) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ องค์ประกอบเชิงหลักการและวัตถุประสงค์ องค์ประกอบเชิงกระบวนการ และองค์ประกอบเชิงเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ โดยมีขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ 1.ขั้นเตรียมการ 2. ขั้นวางแผน 3. ขั้นปฏิบัติการ 4. ขั้นประเมินผล ผลการวิจัยพบว่า ก่อนและหลังการทดลองสมรรถนะการโค้ช โดยรูปแบบการโค้ชพีพีซีอีที่ประสิทธิภาพเชิงประจักษ์อาจารย์พยาบาลมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการคิดอย่างมีวิจารณญาณแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อาจารย์พยาบาลและผู้บริหารมีความพึงพอใจต่อรูปแบบการโค้ชพีพีซีอีในมากที่สุด รวมทั้งนักศึกษาพยาบาลมีความคิดเห็นว่าการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการคิดอย่างมีวิจารณญาณมีความเหมาะสมในระดับมาก

จากเอกสารวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า การสอนงาน (Coaching) และการเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) เป็นเทคนิคในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรที่ต้องการจะให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้การสอนงาน (Coaching) เป็นการสอนงานจากผู้บังคับบัญชาถึงผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ด้วยวิธีการให้คำแนะนำและสอนงานแบบสองทาง (Two Way Communication) เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และมีโอกาสได้พัฒนาศักยภาพของตนเองไปพร้อม ๆ กัน ส่วนการเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) การเป็นที่เลี้ยง เลือกจากผู้ที่มีความสามารถเป็นที่ยอมรับ หรือเป็นผู้บริหารในหน่วยงานมาให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือรุ่นน้องหรือผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่าในเรื่องที่เป็นประโยชน์โดยตรงต่อการทำงานเพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้น ซึ่งอาจไม่เกี่ยวกับหน้าที่ในปัจจุบันโดยตรงก็ได้ อย่างไรก็ตามทั้งการสอนงาน (Coaching) และการเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) ต่างก็เป็นเทคนิคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้ทั้งผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาค้นคว้าแนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับการสอนงาน ชี้นำ และความเป็นพี่เลี้ยงสรุปได้ว่า การชี้นำ เป็นการศึกษาดำเนินการโดยครูผู้ทำหน้าที่ชี้นำจะให้ความช่วยเหลือแก่ครูผู้รับการชี้นำให้สามารถจัดระบบความคิด ทบทวนการทำงาน และหาแนวทางการพัฒนา และแก้ปัญหาการทำงานของตนเองด้วยตนเอง มีการชี้นำทั้งรายบุคคลหรือกลุ่มย่อย การชี้นำจะมุ่งสู่ “การบรรลุจุดหมาย” จึงเริ่มต้นทำงานที่ต้องการพัฒนา เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะเฉพาะด้าน ซึ่งใช้ระยะเวลาสั้น สำหรับการเป็นพี่เลี้ยง คือการดำเนินการโดยครูที่มีประสบการณ์ในบทบาทของผู้ให้คำแนะนำ และเป็นพี่เลี้ยงผู้มากด้วยประสบการณ์ โดยจะเป็นผู้ชี้นำและช่วยเหลือครูที่มีประสบการณ์น้อยกว่า โดยใช้การสอน ชี้นำ และให้คำปรึกษา การเป็นพี่เลี้ยงเน้น “พลัง แรงบันดาลใจ ความมุ่งมั่นจากภายใน” ของครู จึงมุ่งพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพผ่านวิธีการที่ไม่มีรูปแบบเป็นทางการที่สอดคล้องกับบริบทการปฏิบัติงานประจำ มุ่งเน้นพัฒนาการเรียนรู้ วิธีการคิด การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาที่ยาวนาน แนวทางการประยุกต์ใช้การชี้นำและการเป็นพี่เลี้ยงเพื่อพัฒนาการสอนของครู เป็นการพัฒนาครูเพื่อเสริมจุดเด่นและเติมส่วนที่บกพร่องในการสอนของครู โดยเริ่มจากการรวมกลุ่มครู ซึ่งจะรวมกลุ่มสองคนแบบหนึ่งต่อหนึ่งหรือกลุ่มเล็ก ระดับชั้นเดียวกันหรือข้ามระดับ กลุ่มสาระเดียวกันหรือข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ ตามแต่ความสมัครใจและความสัมพันธ์อันดีของกลุ่มครูนั้น แล้วทำการตั้งเป้าหมาย โดยครูจะร่วมกันตั้งเป้าหมายหลักเพื่อพัฒนาการสอนรายบุคคล ผ่านการแลกเปลี่ยนและสะท้อนถึงประสบการณ์และเทคนิควิธีการสอนที่ดีและที่ประสบความสำเร็จ และทำการพัฒนาการสอน โดยดำเนินการสอนตามที่วางแผนไว้ แล้วให้เพื่อนครูร่วมกันวิเคราะห์และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อช่วยในการปรับปรุงการสอนต่อไป

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบการวิจัย

การวิจัยและพัฒนาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 2) พัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และ 3) วิเคราะห์ผลการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยมีรายละเอียดขั้นตอนการวิจัยเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถามครูแกนนำกลุ่มเป้าหมายเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพหลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาสังเคราะห์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาคู่มือฝึกอบรม และพัฒนาครูแกนนำ

ระยะที่ 2 พัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่สอดคล้องกับข้อมูลพื้นฐานที่ได้ศึกษาในระยะที่ 1

ระยะที่ 3 วิเคราะห์ผลการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ระยะที่ 1 การศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ผู้วิจัยศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายกลุ่มที่ 1 ได้แก่ ครูโรงเรียนวชิรวิทย์ เชียงใหม่ ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 19 คน โดยผู้วิจัยทำการคัดเลือกจากผู้ที่น่าสนใจ สัมภาษณ์และยินดีพร้อมให้ข้อมูลที่สำคัญ

ให้ความร่วมมือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ในกระบวนการวิจัยโดยมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้
มีประสบการณ์ด้านการสอนตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป และเป็นผู้ที่ได้รับรางวัลเกียรติยศต่าง ๆ และ
มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้

1. เป็นครูผู้นำที่มีความเป็นเลิศด้านการจัดการเรียนรู้
2. ได้รับรางวัลเกียรติยศต่าง ๆ
3. ครูผู้สอนที่มีความรู้พื้นฐานด้านวิชาชีพครูเป็นอย่างดี
4. มีอายุงานตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป
5. มีความเต็มใจที่จะเข้าร่วมโครงการโดยการอาสาสมัคร

กลุ่มเป้าหมายกลุ่มที่ 2 ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญผู้ให้ข้อมูลในการยืนยันสนับสนุนความคิดเห็นตามทัศนะของครูแกนนำกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 5 คน (ดังรายนามในภาคผนวก ก) และมี
คุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้

1. สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกขึ้นไป
2. มีประสบการณ์เกี่ยวกับการฝึกอบรมหรือเป็นวิทยากรฝึกอบรมพัฒนาครู
3. มีผลงานทางวิชาการหรือผลงานวิจัยที่ได้รับการพิมพ์เผยแพร่มาแล้ว
4. ผู้เชี่ยวชาญต้องผ่านเกณฑ์อย่างน้อย 2 ข้อตามที่กำหนด

ข้อมูลและแหล่งข้อมูล

ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบและสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดองค์ประกอบและสมรรถนะของครูแกนนำผู้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพโดยผู้วิจัยนำแนวคิดทฤษฎีของ บาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994); เลทวูดและแจนซี (Leithwood and Janzi, 2000) เป็นหลักในการประกอบการสังเคราะห์ของนักวิชาการต่าง ๆ และงานวิจัยของ พอดซากอฟฟ์ (Podsakoff et al, 1990); บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550); เลทวูดและแจนซี (Leithwood and Janzi, 2000 อ้างถึงใน กัทธินิชฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ, 2557); วอร์ด (Ward, 2002 อ้างถึงใน วาทีต มีสนุ่น, 2556); ซัชกิน และซัชกิน (Sashkin & Sashkin, 2003); ยุกต์ (Yukl, 2013); สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552); รัตติกรณ์ จงวิศาล, (2556); วรรณปกรณ์ สุดตะนา (2556); พิบูล อภัยโส (2557); อัมพร อานุภาพแสนยากร (2558); ช่วย นาคบรรพ์ (2558); พรทิพย์ ไตรภักตร์ (2558) ที่อธิบายเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ครอบคลุม 5 มิติ ที่สำคัญ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การบ่งชี้และให้ความชัดเจนทางวิสัยทัศน์ และ 5) การคำนึงถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคล และการสัมภาษณ์และสอบถามครูแกนนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จัดทำเครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถามจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและขอคำแนะนำจากอาจารย์ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์นำมาประกอบในการสร้างเครื่องมือเกี่ยวกับการศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพซึ่งแบ่งได้ดังนี้

ฉบับที่ 1 แบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างที่เป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่จำเป็นตามทัศนะของครูแกนนำกลุ่มเป้าหมาย ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ครูแกนนำ

ฉบับที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามทัศนะของครูแกนนำ ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ครูแกนนำ

ฉบับที่ 3 แบบสอบถามพิจารณายืนยันสนับสนุนข้อมูลจากการแสดงความคิดเห็นของครูแกนนำกลุ่มเป้าหมาย ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัยดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย 5 มิติ ดังนี้ 1) มิติการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) มิติการสร้างแรงบันดาลใจ 3) มิติการกระตุ้นทางปัญญา 4) มิติการบ่งชี้และให้ความชัดเจนทางวิสัยทัศน์ 5) มิติการคำนึงถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคล โดยผู้วิจัยนำแนวคิดทฤษฎีของ บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994); เลทวูดและแจนซี (Leithwood and Janzi, 2000) เป็นหลักในการประกอบการสังเคราะห์ของนักวิชาการต่าง ๆ และงานวิจัยของพอดซากอฟฟ์ และคนอื่น ๆ (Podsakoff et al, 1990); บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990) อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550; เลทวูดและแจนซี (Leithwood and Janzi, 2000 อ้างถึงใน ภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ์, 2557); วอร์ด (Ward, 2002 อ้างถึงใน วาทีต มีสนุ่น, 2556); ซัชกินและซัชกิน (Sashkin & Sashkin, 2003); ยุกต์ (Yukl, 2013); สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552); รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556); วรรณปกรณ์ สุธดะนา (2556); พิบูล อภัยโส (2557); อัมพร อานุภาพแสนยากร (2558); ช่วย นาคบรรพ์ (2558); พรทิพย์ ไตรภักตร์ (2558) ที่อธิบายเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งได้ครอบคลุม 5 มิติ ที่สำคัญมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้

2. ผู้วิจัยวิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีของ บาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994); เลทวูดและแจนซี (Leithwood and Janzi, 2000) เป็นหลักในการประกอบการ

สังเคราะห์ของนักวิชาการต่าง ๆ เกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือ (ดังตารางที่ 2.1)

3. ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์โดยได้กำหนดเป็นประเด็นให้ครอบคลุมขอบเขตที่กำหนดในกรอบแนวคิดทฤษฎีของ บาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994); เลทวูดและเจนซี (Leithwood and Janzi, 2000) เป็นหลักในการประกอบการสังเคราะห์ของนักวิชาการต่าง ๆ เกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในฉบับที่ 1

3.1 ดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วยแนวคำถาม ดังนี้ คือ

ท่านคิดว่าครูแกนนำผู้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนของท่านควรมีคุณลักษณะหรือสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นอะไรบ้างในแต่ละมิติดังต่อไปนี้

3.1.1 การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

3.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

3.1.3 การกระตุ้นทางปัญญา

3.1.4 การบ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์

3.1.5 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3.2 นำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างให้อาจารย์ที่ปรึกษา พิจารณาด้านเนื้อหาในประเด็นในการสัมภาษณ์และความเหมาะสมตรงกับสิ่งที่ต้องการศึกษา และวัดได้ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการศึกษาทั้งหมด

3.3 ปรับปรุงประเด็นในแบบสัมภาษณ์ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

3.4 จัดทำแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

4. ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามโดยได้กำหนดเป็นประเด็นให้ครอบคลุมขอบเขตที่กำหนดในกรอบแนวคิดทฤษฎีของ บาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994); เลทวูดและเจนซี (Leithwood and Janzi, 2000) เป็นหลักในการประกอบการสังเคราะห์ของนักวิชาการต่าง ๆ และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ครูแกนนำในชุดที่ 1 นำมากำหนดเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่ามี 5 ระดับ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในรอบที่ 2 โดยกำหนดเกณฑ์ค่าเฉลี่ยที่ผ่านการประเมิน คือ ได้คะแนนเฉลี่ย 4.00 ขึ้นไปจากคะแนนเต็ม 5 คะแนนในฉบับที่ 2

4.1 ศึกษากรอบแนวคิด หลักการ โครงสร้าง แบบสอบถามให้ชัดเจน และกำหนดประเด็นคำถามในแบบประเมินให้ครบถ้วน

4.2 จัดทำแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครูแกนนำผู้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามทัศนะของครูแกนนำ ซึ่งเป็นรูปแบบคำถามประมาณค่าเป็นตัวเลข 5 ระดับ

4.3 นำแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามทัศนะของครูแกนนำให้อาจารย์ที่ปรึกษา พิจารณาข้อคำถามที่ต้องการศึกษา และวัดได้ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการศึกษาทั้งหมด

4.4 ปรับปรุงแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามทัศนะของครูแกนนำตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

4.5 จัดทำแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามทัศนะของครูแกนนำฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

5. ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณายืนยันสนับสนุนความคิดเห็นครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพโดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับในฉบับที่ 3

5.1 ศึกษากรอบแนวคิด หลักการ โครงสร้าง และกำหนดแนววิธีการจัดทำแบบประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงก์กับเครื่องมือ เพื่อเป็นข้อมูลในการสร้างแบบพิจารณายืนยันสนับสนุนความคิดเห็นครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

5.2 จัดทำแบบประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงก์กับเครื่องมือเพื่อตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องของความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ โดยจะใช้เกณฑ์การตัดสินระดับความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ

5.3 นำพิจารณายืนยันสนับสนุนความคิดเห็นครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพให้อาจารย์ที่ปรึกษา พิจารณาข้อคำถามที่ต้องการศึกษาและวัดได้ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการศึกษาทั้งหมด

5.4 ปรับปรุงพิจารณายืนยันสนับสนุนความคิดเห็นครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

5.5 จัดทำพิจารณายืนยันสนับสนุนความคิดเห็นครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การหาคุณภาพเครื่องมือ

ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบเครื่องมือที่สร้างเพื่อพิจารณาปรับปรุงให้สอดคล้องและเหมาะสมกับขอบเขตที่กำหนด

2. การตรวจความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่อาจารย์ประจำสาขาวิชาได้ทำการตรวจสอบเบื้องต้น และมีการปรับปรุงแก้ไขแล้ว นำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้

- 2.1. สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกขึ้นไป
- 2.2. มีประสบการณ์เกี่ยวกับการฝึกอบรมหรือเป็นวิทยากรฝึกอบรมพัฒนาครู
- 2.3. มีผลงานทางวิชาการหรือผลงานวิจัยที่ได้รับการพิมพ์เผยแพร่มาแล้ว
- 2.4. ผู้เชี่ยวชาญต้องผ่านเกณฑ์อย่างน้อย 2 ข้อตามที่กำหนด เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ครอบคลุมความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และ หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างข้อคำถามและเนื้อหา

3. นำแบบสอบถามที่ได้ทำการปรับปรุงแก้ไข เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิจัย เพื่อขอความเห็นและจัดพิมพ์แบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการวิจัย

การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูลฉบับที่ 1

1. ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างปลายเปิดซึ่งได้จากการศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎีของ บาส และอโวลีโอ (Bass and Avolio, 1994); เลทวูดและเจนซี (Leithwood and Janzi, 2000) เป็นหลักในการประกอบการสังเคราะห์ของนักวิชาการต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาศึกษาตัวบ่งชี้ในแต่ละมิติ เพื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ครูแกนนำ จำนวน 19 คน เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1.2 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ครูแกนนำกลุ่มเป้าหมาย สังกัดโรงเรียนเอกชน โดยใช้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างที่เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ครูแกนนำกลุ่มเป้าหมายได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระว่าสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจำเป็นต้องมีสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง และมีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงการมีสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง

1.3 ผู้วิจัยนำผลจากการสัมภาษณ์ครูแกนนำ จำนวน 19 คน มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เชิงเนื้อหาในแต่ละมิติ ทั้ง 5 มิติ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถามในฉบับที่ 2

ขั้นที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูลฉบับที่ 2

1. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากการสัมภาษณ์ครูแกนนำในฉบับที่ 1 มาทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา และจัดหมวดหมู่ทั้งรายด้าน และรายข้อ ตัวบ่งชี้ในแต่ละมิติ

2. สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามลักษณะคำถามปลายปิดเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่สร้างขึ้นจากการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา และตั้งเครื่องหมายคำตอบของครูแกนนำกลุ่มเป้าหมายจากข้อมูลฉบับที่ 1 และปรับปรุงแก้ไขการใช้ภาษาตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว

3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามทัศนะของครูแกนนำ ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลฉบับที่ 2 ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ครูแกนนำชุดเดิม จำนวน 19 คน เป็นผู้ให้ข้อมูลจากการสอบถาม ซึ่งใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อครูแกนนำให้คะแนนน้ำหนักต่อสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศึกษาความคิดเห็นของครูแกนนำต่อสำคัญจำเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ทั้ง 5 มิติ ตามทัศนะของครูแกนนำ

ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลฉบับที่ 3

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพิจารณาขึ้นสนับสนุนข้อมูลจากการแสดงความคิดเห็นของครูแกนนำกลุ่มเป้าหมาย โดยผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน โดยแบบสอบถามและมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ แสดงความคิดเห็นขึ้นสนับสนุนความคิดเห็นต่อตัวบ่งชี้ของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามทัศนะของครูแกนนำ ทั้ง 5 มิติ (ภาคผนวก ง) ก่อนนำข้อมูลไปพัฒนาในระยะที่ 2 ต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้วนำแบบสอบถามทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้องในการตอบแบบสอบถาม เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

1. ฉบับที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างที่เป็นคำถามปลายปิดเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่จำเป็นตามทัศนะของครูแกนนำกลุ่มเป้าหมาย

1.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดย แจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ แล้วนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียงท้ายตารางวิเคราะห์ข้อมูล

1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่จำเป็นตามทัศนะของครูแกนนำใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) นำเสนอในรูปการบรรยายเชิงพรรณนา

2. ฉบับที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามทัศนะของครูแกนนำที่วัดสมรรถนะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงของครูแกนนำที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครู โรงเรียนเอกชนซึ่งประกอบด้วย 5 มิติ และแปลความหมายของระดับค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ของ (บุญชม ศรีสะอาด, 2543 : 100) ดังนี้

5 หมายถึง ทัศนะเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพที่จำเป็นมากที่สุด

4 หมายถึง ทัศนะเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพที่จำเป็นมาก

3 หมายถึง ทัศนะเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพที่จำเป็นปานกลาง

2 หมายถึง ทัศนะเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพที่จำเป็นน้อย

1 หมายถึง ทัศนะเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพที่จำเป็นน้อยที่สุด

การแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยของแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามทัศนะของครูแกนนำใช้แนวทางการกำหนดค่าคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง ทัศนะเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำคัญจำเป็นในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง ทัศนะเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำคัญจำเป็นในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง ทัศนะเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำคัญจำเป็นในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง ทัศนะเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำคัญจำเป็นในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง ทัศนะเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำคัญจำเป็นในระดับน้อยที่สุด

แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามทัศนะของครูแกนนำ ใช้ค่าสถิติพื้นฐาน คือ ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอในรูปตารางประกอบการบรรยาย

3. ฉบับที่ 3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพิจารณายืนยันสนับสนุนข้อมูลจากการแสดงความคิดเห็นของครูแกนนำกลุ่มเป้าหมายโดยผู้เชี่ยวชาญ เป็นการ

นำผลของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านมารวมกันคำนวณหาความตรงเชิงเนื้อหา ซึ่งคำนวณจากความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่ต้องการวัดกับคำถามที่สร้างขึ้น โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ คือ

+1 หมายถึง เห็นด้วยเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำผู้
ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

0 หมายถึง ไม่แน่ใจเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำผู้
ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

-1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำผู้
ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจากการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

ระยะที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำผู้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

กลุ่มเป้าหมาย

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมของคู่มือฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำผู้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จำนวน 6 คน โดยมีคุณสมบัติ
ตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้

1. สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกขึ้นไป
2. มีประสบการณ์เกี่ยวกับการฝึกอบรมหรือเป็นวิทยากรฝึกอบรม
3. มีผลงานทางวิชาการหรือผลงานวิจัยที่ได้รับการพิมพ์เผยแพร่มาแล้ว
4. ผู้เชี่ยวชาญต้องผ่านเกณฑ์อย่างน้อย 2 ข้อตามที่กำหนด

ข้อมูลและแหล่งข้อมูล

คู่มือการฝึกอบรม – กิจกรรมการฝึกอบรม 2 วัน และกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง
เกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 5 มิติเพื่อพัฒนาครูแกนนำผู้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
ซึ่งการฝึกอบรมนี้จะใช้ในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำผู้ชุมชน
การเรียนรู้ทางวิชาชีพที่อธิบายเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ครอบคลุม 5 มิติ ที่สำคัญ
ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา
4) การบ่งชี้และให้ความชัดเจนทางวิสัยทัศน์ และ 5) การคำนึงถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้จัดทำเครื่องมือ
เป็นแบบสอบถาม ได้แก่

แบบประเมินความเหมาะสมของกลุ่มฝึกอบรมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู
แกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

กลุ่มฝึกอบรมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทาง
วิชาชีพ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. แบบประเมินความเหมาะสมของกลุ่มฝึกอบรมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบประเมินโครงสร้างกลุ่มฝึกอบรม ก่อนที่
จะนำไปทดลองใช้จริง โดยใช้แบบประเมินโครงสร้างกลุ่มฝึกอบรมที่สร้างขึ้นเพื่อศึกษาข้อบกพร่อง
ที่ต้องปรับปรุงแก้ไข ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 กำหนดเกณฑ์การเลือกผู้ประเมินกลุ่มฝึกอบรมเพื่อตรวจสอบและประเมินความ
เหมาะสมของกลุ่มฝึกอบรมซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 คน โดยกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการเลือก
ผู้เชี่ยวชาญ และได้ขอให้ทางมหาวิทยาลัยทำหนังสือเรียนเชิญมาเป็นผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

1.1.1 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกขึ้นไป

1.1.2 มีประสบการณ์เกี่ยวกับการฝึกอบรมหรือเป็นวิทยากรฝึกอบรม

1.1.3 มีผลงานทางวิชาการหรือผลงานวิจัยที่ได้รับการพิมพ์เผยแพร่มาแล้ว

1.1.4 ผู้เชี่ยวชาญต้องผ่านเกณฑ์อย่างน้อย 2 ข้อตามที่กำหนด

1.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินกลุ่มฝึกอบรมมีขั้นตอนในการสร้าง
เครื่องมือมีดังนี้

1.2.1 ศึกษารายละเอียดต่าง ๆ ของโครงสร้างกลุ่มฝึกอบรม

1.2.2 กำหนดประเด็นต่าง ๆ ที่จะทำการประเมินแล้วนำมาเขียนข้อคำถาม

1.2.3 นำแบบประเมินไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ที่
ผู้วิจัยได้ขอให้ทางมหาวิทยาลัยทำหนังสือเรียนเชิญมาเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการสร้างและตรวจสอบ
คุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย พิจารณาตรวจสอบประเด็นต่าง ๆ และลักษณะของข้อคำถาม และ
ภาษาที่ใช้

1.2.4 ปรับปรุง แก้ไขแบบประเมินตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะไว้แล้วจัดทำแบบ
ประเมินโครงสร้างกลุ่มฝึกอบรมฉบับสมบูรณ์ เครื่องมือที่สร้างสำหรับใช้ในการประเมินกลุ่ม
ฝึกอบรม มีดังนี้

1.3 แบบประเมินความเหมาะสมของกลุ่มฝึกอบรมเป็นแบบสอบถามแบบมาตร
ประเมินค่า 5 ระดับ ส่วนประกอบที่ทำการประเมินได้แก่ ส่วนที่ 1 แนวทางการดำเนินการพัฒนา

ส่วนที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนที่ 3 การพัฒนาครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ส่วนที่ 4 การติดตามประเมินผลภายหลังการฝึกอบรม

1.4 นำแบบประเมินความเหมาะสมของคู่มือฝึกอบรมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพให้อาจารย์ที่ปรึกษา พิจารณาข้อคำถามที่ต้องการศึกษาและวัดได้ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการศึกษาทั้งหมด

1.5 ปรับปรุงแบบประเมินความเหมาะสมของคู่มือฝึกอบรมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

1.6 จัดทำแบบประเมินความเหมาะสมของคู่มือฝึกอบรมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

2. การพัฒนาคู่มือฝึกอบรมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาคู่มือฝึกอบรมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1. ผู้วิจัยกำหนดส่วนประกอบหลักของโครงร่างคู่มือฝึกอบรมโดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

2.1.1 แนวทางการดำเนินการพัฒนา

2.1.2 การพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำ

2.1.3 การพัฒนาครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

2.1.4 การติดตามประเมินผลภายหลังการฝึกอบรม

ผู้วิจัยได้พัฒนาคู่มือฝึกอบรมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ประกอบด้วย 4 ส่วน โดยมีรายละเอียดคู่มือ ดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวทางการดำเนินการพัฒนา ได้แก่ หลักการและเหตุผล จุดมุ่งหมาย กลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้ครูแกนนำตระหนักและเห็นความสำคัญของการฝึกอบรม มีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะ การเป็นผู้นำที่ดี สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม และเห็นคุณค่า มีเจตคติที่ดีต่อการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 3 กิจกรรม ได้แก่

กิจกรรมที่ 1 การประเมินความรู้ก่อนการฝึกอบรม ใช้เวลา 15 นาที เพื่อทำการทดสอบความรู้ครูแกนนำด้านสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 5 มิติ ประกอบด้วย 1) การมี

อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การบ่งชี้และให้ความชัดเจนทางวิสัยทัศน์ และ 5) การคำนึงถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคล

กิจกรรมที่ 2 การพัฒนาความรู้ ทักษะ และความตระหนักด้านสมรรถนะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยแผนการเรียนรู้ 5 แผน และใบความรู้ในแต่ละแผนการเรียนรู้ ได้แก่ แผนการเรียนรู้ที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แผนการเรียนรู้ที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ แผนการเรียนรู้ที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา แผนการเรียนรู้ที่ 4 การบ่งชี้และให้ความชัดเจนทางวิสัยทัศน์ และแผนการเรียนรู้ที่ 5 การคำนึงถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคล ใช้เวลาทั้งหมด 12 ชั่วโมง ทั้งนี้ แต่ละแผนการศึกษามีลักษณะกิจกรรม ดังนี้

1) การบรรยายแบบมีส่วนร่วมที่อธิบายเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ครอบคลุม 5 มิติที่สำคัญ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การบ่งชี้และให้ความชัดเจนทางวิสัยทัศน์ และ 5) การคำนึงถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคล

2) การแบ่งกลุ่มร่วมทำกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างทักษะชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจากการร่วมกันอภิปรายตามประเด็นคำถามและกรณีศึกษา มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การระบุปัญหาจากประเด็นคำถามและกรณีศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำ การจัดการเรียนการสอน และการทำงานของครูที่เกิดขึ้นในโรงเรียน 2) การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น 3) การระดมความคิด เพื่อนำเสนอวิธีการแก้ปัญหาจากประสบการณ์ 4) การสรุปผลวิธีการแก้ปัญหา โดยการแบ่งปันประสบการณ์และคัดเลือกวิธีการที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน การทำงานเป็นทีม ตลอดทั้งการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

3) แต่ละกลุ่มนำเสนอข้อสรุปความคิดเห็นและแบ่งปันประสบการณ์การเรียนรู้

4) การประเมินผลการเรียนรู้สมรรถนะผู้นำในแต่ละแผนการเรียนรู้
หลังเสร็จสิ้นกิจกรรม

กิจกรรมที่ 3 การประเมินความรู้หลังการฝึกอบรม ใช้เวลา 15 นาที เพื่อทำการทดสอบความรู้ครูแกนนำด้านสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 5 มิติ ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การบ่งชี้และให้ความชัดเจนทางวิสัยทัศน์ และ 5) การคำนึงถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคล

ส่วนที่ 3 การพัฒนาครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ใช้เวลา 1 ชั่วโมง ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การให้คำปรึกษาชี้แนะปัญหา การปฏิบัติงานของครูแกนนำกับครูเครือข่าย โดยทำงานร่วมกันแบบทีมการเรียนรู้ ที่มีครูแกนนำ

เป็นผู้นำสู่การพัฒนาวิชาชีพ โดยเน้นประสิทธิผลของผู้เรียนเป็นสำคัญจากกลุ่มครูในชุมชนการเรียนรู้

ส่วนที่ 4 กิจกรรมการติดตามประเมินผลภายหลังการฝึกอบรม 120 วัน ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวครูแกนนำได้สร้างเครือข่ายของครูแกนนำภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ของครูแกนนำ และนำความรู้ทักษะสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาประยุกต์ใช้ในการทำงานและบูรณาการกับกระบวนการเป็นพี่เลี้ยง ผู้ชี้แนะและการศึกษายทเรียนระหว่างครูแกนนำและครูเครือข่ายโดยมีสมุดบันทึกกิจกรรมครูแกนนำและแบบประเมินผลแบบท้ายคู่มือฝึกอบรม เพื่อให้ครูแกนนำเป็นผู้บันทึกกิจกรรมในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และให้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ประเมิน

2.2 นำเสนอคู่มือฝึกอบรมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพให้อาจารย์ที่ปรึกษา พิจารณาองค์ประกอบ เนื้อหา กิจกรรมและวัดผลได้ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการศึกษาทั้งหมด

2.3 ปรับปรุงคู่มือฝึกอบรมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

2.4 จัดทำคู่มือฝึกอบรมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การหาคุณภาพเครื่องมือ

ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบเครื่องมือที่สร้างเพื่อพิจารณาปรับปรุงให้สอดคล้องและเหมาะสมกับขอบเขตที่กำหนด
2. ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่อาจารย์ประจำสาขาวิชาได้ทำการตรวจสอบเบื้องต้น และนำแบบสอบถามที่ได้ทำการปรับปรุงแก้ไข เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิจัย เพื่อขอความเห็นและจัดพิมพ์แบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการวิจัย

การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยดำเนินการประสานงานกับผู้เชี่ยวชาญเพื่อส่งโครงสร้างคู่มือฝึกอบรมและแบบประเมินไปพิจารณาและประเมินคู่มือฝึกอบรมหลังจากนั้นผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญทุกคนเพื่อนำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ผลต่อไป

2. การดำเนินการจัดการเกี่ยวกับข้อมูลที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ

2.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ในการแก้ไขปรับปรุงเครื่องมือตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญด้านการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยก่อนนำไปใช้ประเมิน

2.2 เกณฑ์ที่ใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาและประเมินคู่มือฝึกอบรมการพิจารณาความเหมาะสมใช้เปรียบเทียบกับมาตรฐานประเมินค่าในแบบสอบถาม โดยนำคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมาแปลงเป็นคะแนน ตามเกณฑ์ของ (บุญชม ศรีสะอาด, 2543, น. 100) ดังนี้

5 หมายถึง คู่มือมีความเหมาะสมระดับมากที่สุด

4 หมายถึง คู่มือมีความเหมาะสมระดับมาก

3 หมายถึง คู่มือมีความเหมาะสมระดับปานกลาง

2 หมายถึง คู่มือมีความเหมาะสมระดับน้อย

1 หมายถึง คู่มือมีความเหมาะสมระดับน้อยที่สุด

จากนั้นจะหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความเหมาะสมของผู้เชี่ยวชาญ และแปลความหมายโดยเทียบกับเกณฑ์คะแนนเฉลี่ย ดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง มีความเหมาะสมระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง มีความเหมาะสมระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง มีความเหมาะสมระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง มีความเหมาะสมระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง มีความเหมาะสมระดับน้อยที่สุด

การกำหนดเกณฑ์ค่าเฉลี่ยของคะแนนความเหมาะสม คือ ถ้าได้ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีค่าตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ถือว่าโครงสร้างคู่มือการพัฒนาฝึกอบรมมีคุณภาพเหมาะสมในเบื้องต้นไม่ต้องทำการปรับปรุง สำหรับข้อใดที่ได้คะแนนต่ำกว่า 3.50 ให้พิจารณาถึงเหตุผลเป็นรายข้อโดยการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการกับผู้เชี่ยวชาญเพื่อนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเหมาะสมของคู่มือการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำผู้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพโดยใช้การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียงท้ายตารางวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 3 การวิเคราะห์ผลการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำผู้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ครูแกนนำโรงเรียนวชิรวิทย์ เชียงใหม่ ที่ได้รับการฝึกอบรมและนำคู่มือฝึกอบรมไปใช้ ผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มเป้าหมายเพื่อการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยได้รับการคัดเลือกตามคุณสมบัติที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ จำนวน 19 คน และผู้บริหารจำนวน 1 คน

ข้อมูลและแหล่งข้อมูล

ผู้วิจัยศึกษาความเหมาะสมของคู่มือฝึกอบรมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ได้ผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมของคู่มือฝึกอบรมจากผู้เชี่ยวชาญและแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญเรียบร้อยแล้วในระยะที่ 2 ไปใช้ทดลองปฏิบัติการฝึกอบรมจริง

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มี 4 ฉบับ ได้แก่

ฉบับที่ 1 แบบประเมินผลการเรียนรู้ ครูแกนนำเป็นผู้ให้ข้อมูล

ฉบับที่ 2 แบบสอบถามความพึงพอใจ ครูแกนนำเป็นผู้ให้ข้อมูล

ฉบับที่ 3 แบบประเมินการแสดงผลพฤติกรรม ผู้บริหารเป็นผู้ให้ข้อมูล

ฉบับที่ 4 แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นผลลัพธ์ต่อโรงเรียน ครูแกนนำเป็นผู้ให้ข้อมูล

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

แบบประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยศึกษากรอบแนวคิดและกำหนดสิ่งที่ต้องการตามวัตถุประสงค์และขอบเขตของการวิจัยที่กำหนดไว้เพื่อเป็นข้อมูลในการสร้างเครื่องมือการประเมินผลการพัฒนาตามรูปแบบการประเมินทั้ง 4 ด้านตามแนวคิดของ เคิร์กแพทริก (Kirkpatrick) (มารุต พัฒนา, 2556, น. 238-241; พิชิต ฤทธิจู, 2557, น. 91-100) มีดังนี้

1.1 ประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง (Reaction Evaluation) เป็นการตรวจสอบความรู้สึกหรือความพอใจของผู้เข้ารับการอบรมต่อการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยครูแกนนำเป็นผู้ให้ข้อมูลหลังการฝึกอบรมเสร็จ

1.2 ประเมินผลการเรียนรู้ (Learning Evaluation) เป็นการตรวจสอบผลการเรียนรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมโดยตรวจสอบให้ครอบคลุมเนื้อหาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 มิติ ทั้งด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และเจตคติ (Attitude) ค่านิยม (Values) ในเนื้อหาการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยครูแกนนำเป็นผู้ให้ข้อมูลก่อน และหลังการฝึกอบรม

1.3 ประเมินการแสดงพฤติกรรม (Behavior Evaluation) เป็นการตรวจสอบว่าผู้ผ่านการอบรมที่เปลี่ยนไปหลังการอบรมซึ่งได้ปรับเปลี่ยนทักษะการเรียนรู้ ความรู้ พฤติกรรมเป็นไปตามความคาดหวังของการฝึกอบรม ด้าน แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ทักษะคติ เจตคติ (Attitude) ค่านิยม (Values) โดยผู้บริหารเป็นผู้ให้ข้อมูล ก่อนการฝึกอบรม และหลังฝึกอบรมมาแล้ว 120 วัน

1.4 ประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อโรงเรียน (Results Evaluation) เป็นการตรวจสอบว่าผลจากการอบรมได้เกิดผลดีต่อโรงเรียน หรือเกิดผลกระทบต่อโรงเรียนในลักษณะใดบ้าง คุณภาพขององค์กรดีขึ้น หรือมีคุณภาพขึ้นหรือไม่จากการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยครูแกนนำเป็นผู้ให้ข้อมูลหลังการฝึกอบรมมาแล้ว 120 วัน

1. แบบการประเมินความพึงพอใจจากการฝึกอบรม เป็นการประเมินความพึงพอใจของครูแกนนำที่มีต่อคู่มือฝึกอบรมโดยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้น ดังนี้

1.1 การประเมินความพึงพอใจจากการฝึกอบรม โดยใช้วัดความพึงพอใจของครูแกนนำที่มีต่อการฝึกอบรมทั้งระบบ ลักษณะของเครื่องมือเป็นแบบวัดมาตราประเมินค่า 5 ระดับ ตามเกณฑ์ของบุญชม ศรีสะอาด (2543, น. 100) ดังนี้

5 หมายถึง มีความพึงพอใจจากการฝึกอบรมมากที่สุด

4 หมายถึง มีความพึงพอใจจากการฝึกอบรมมาก

3 หมายถึง มีความพึงพอใจจากการฝึกอบรมปานกลาง

2 หมายถึง มีความพึงพอใจจากการฝึกอบรมน้อย

1 หมายถึง มีความพึงพอใจจากการฝึกอบรมน้อยที่สุด

การแปลความหมายค่าเฉลี่ยน้ำหนักคะแนนแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง ระดับความพึงพอใจมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง ระดับความพึงพอใจมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง ระดับความพึงพอใจปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง ระดับความพึงพอใจน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง ระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด

กำหนดเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยที่ผ่านการประเมิน คือ ได้คะแนนเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 3.50 จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน จึงจะถือว่าผ่านการประเมิน

1.2 แบบการประเมินผลการเรียนรู้ของครูแกนนำก่อนและหลังการฝึกอบรมในแต่ละหน่วยฝึกอบรม โดยประเมินตามสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

โดยใช้แบบทดสอบที่สร้างในระยะที่ 2 และกำหนดเกณฑ์ผ่านการประเมินจากการทดสอบ คือ ต้องได้คะแนนทดสอบหลังจากการฝึกอบรมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50

1.3 แบบการประเมินผลพฤติกรรมจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมสมรรถนะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำโดยใช้แบบประเมินผลจากการสังเกตติดตามพฤติกรรมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำโดยผู้บริหารก่อนการฝึกอบรมและหลังจากผ่านการฝึกอบรม 120 วัน เพื่อประเมินการแสดงผลพฤติกรรมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำ สุ่มชน การเรียนรู้ว่าครูแกนนำมีระดับพฤติกรรมในแต่ละด้านอยู่ในระดับใด นอกจากนี้ ก่อนการจัด ฝึกอบรมผู้วิจัยได้เชิญผู้บริหารของครูแกนนำร่วมประชุม เพื่อรับฟังการชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ของ การฝึกอบรม วิธีการประเมินระดับในการแสดงผลพฤติกรรมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู แกนนำโดยใช้แบบประเมินระดับในการแสดงผลพฤติกรรม และขอความร่วมมือในการประเมิน พฤติกรรมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่เป็น ผู้บริหารอย่างเที่ยงตรง และอธิบายถึงวิธีการเก็บข้อมูลส่งคืนมายังผู้วิจัย หลังจากประเมินติดตาม เสร็จเรียบร้อยแล้วรวมทั้งกำหนดคะแนนและการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยน้ำหนักคะแนนของ ระดับความถี่ของพฤติกรรม ตามเกณฑ์ของ บุญชม ศรีสะอาด (2543, น. 100) ดังนี้

5 หมายถึง ระดับมากที่สุด (มีพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างชัดเจนสม่ำเสมอ เดือนละ 4 ครั้ง)

4 หมายถึง ระดับมาก (มีพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างชัดเจน บ่อยครั้งเดือนละ 3 ครั้ง)

3 หมายถึง ระดับปานกลาง (มีพฤติกรรมที่แสดงออกค่อนข้างบ่อยเดือนละ 2 ครั้ง)

2 หมายถึง ระดับน้อย (มีพฤติกรรมที่แสดงออกนาน ๆ ครั้ง เดือนละ 1 ครั้ง)

1 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด (มีพฤติกรรมที่แสดงออกบ้างเล็กน้อยยังไม่มี การแสดงผลพฤติกรรมให้เห็นได้อย่างชัดเจน)

การแปลความหมายค่าเฉลี่ยน้ำหนักคะแนนของการประเมินติดตามจากการ ฝึกอบรมโดยแบ่งออกเป็นระดับความถี่ของพฤติกรรมดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด เดือนละ 4 ครั้ง

3.51 – 4.50 หมายถึง ระดับมาก เดือนละ 3 ครั้ง

2.51 – 3.50 หมายถึง ระดับปานกลาง เดือนละ 2 ครั้ง

1.51 – 2.50 หมายถึง ระดับน้อย เดือนละ 1 ครั้ง

1.00 – 1.50 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด ยังไม่มีระดับความถี่การแสดงพฤติกรรม ที่ให้เห็นได้อย่างชัดเจน

การกำหนดเกณฑ์ผ่านการประเมินติดตามจากการฝึกอบรม ดังนี้ หลังจากการ ฝึกอบรมครูแกนนำต้องได้คะแนนเฉลี่ยโดยรวม ตั้งแต่ 3.50 คะแนนขึ้นไปจากคะแนนเต็ม 5 คะแนน หรือแสดงพฤติกรรมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างน้อยอยู่ในระดับความถี่ที่มาก หลังจากได้แบบประเมินผลลัพธ์จากการฝึกอบรมแล้ว ก่อนนำไปใช้จริง ผู้วิจัยได้นำแบบประเมิน ระดับความถี่ในการแสดงพฤติกรรมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการ เรียนรู้ทางวิชาชีพ ประเมินโดยผู้บริหารไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ตรวจสอบความเหมาะสมของข้อประเมิน และภาษาที่ใช้แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

1.4. การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทางวิชาชีพที่ส่งผลต่อการพัฒนาการทำงานของครู แกนนำและโรงเรียน โดยการใช้สมรรถนะผู้นำทั้ง 5 มิติ จากกิจกรรมบทบาทหน้าที่การเป็นพี่เลี้ยง การชี้แนะและการศึกษาทบทวนจากการสัมมนา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้การแสดงความคิดเห็น หลังการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 2. ดำเนินการสร้างแบบประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ

3. นำแบบประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพให้อาจารย์ที่ปรึกษา พิจารณาด้านเนื้อหา พฤติกรรมที่จะสังเกตมีความ เหมาะสมตรงกับสิ่งที่ต้องการศึกษา และวัดได้ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการศึกษาทั้งหมด

4. ปรับปรุงแบบประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ ชุมชนการ เรียนรู้ทางวิชาชีพตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

5. จัดทำแบบประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การหาคุณภาพเครื่องมือ

ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบเครื่องมือที่สร้างเพื่อพิจารณาปรับปรุง ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับขอบเขตที่กำหนด

2. การตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่อาจารย์ ประจำสาขาวิชาได้ทำการตรวจสอบเบื้องต้น และมีการปรับปรุงแก้ไขแล้ว

3. นำแบบสอบถามที่ได้ทำการปรับปรุงแก้ไข เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิจัย เพื่อขอ ความเห็นและจัดพิมพ์แบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการวิจัย

การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการตามระเบียบการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวจากมหาวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย
2. ผู้วิจัยติดต่อกับโรงเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย เพื่อติดต่อประสานงานในการเก็บข้อมูล และชี้แจงรายละเอียดการเก็บข้อมูลด้วยวาจาและแจ้งวันนัดหมายวันเก็บข้อมูล
3. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงผู้ให้ข้อมูล เพื่ออธิบายถึงความสำคัญ และวัตถุประสงค์ของการวิจัย
4. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเองตามวันและเวลาที่กำหนด และนัดหมายกับสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย และผู้ให้ข้อมูลจนครบตามจำนวนที่กำหนด
5. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ ถูกต้อง ครบถ้วนของการตอบแบบสอบถาม แล้วคัดแบบสอบถามเพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

แผนแบบการทดลอง ใช้แผนแบบการทดลองแบบกลุ่มเดียวกันวัดทั้งก่อน และหลังการทดลอง (The One Group Comparison Pretest Posttest Design) (เกตุมณี มากมี, 2563, น. 72)

กลุ่มทดลอง	ทดสอบก่อนทดลอง	ทดลอง	ทดสอบหลังทดลอง
E	O ₁	X	O ₂
เมื่อ			

E แทน กลุ่มเป้าหมาย เพื่อการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

O₁ แทน ทดสอบความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนการฝึกอบรม

X แทน การใช้นวัตกรรมคู่มือฝึกอบรมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

O₂ แทน ทดสอบความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรม

วิธีการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยนำคู่มือฝึกอบรมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ได้ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเรียบร้อยแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมายซึ่งเป็นครูแกนนำ โดยใช้กิจกรรมฝึกอบรม 2 วัน รวมทั้งสิ้น 12 ชั่วโมง และกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อพัฒนาครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งคู่มือนี้จะใช้ในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพโดยมีวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ให้ความรู้ สำหรับการประเมินผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้และการแสดง

พฤติกรรมตามสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพการประเมินก่อนและหลังการฝึกอบรมกับกลุ่มเป้าหมายในการวิจัย มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

ก่อนการฝึกอบรม

ผู้ดำเนินการหรือวิทยากรชี้แจงวัตถุประสงค์ และขั้นตอนต่าง ๆ ของการฝึกอบรมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบ ก่อนเข้าเพื่อการฝึกอบรม โดยกล่าวถึงแนวทางการดำเนินการ ได้แก่ หลักการและเหตุผล จุดมุ่งหมาย กลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้ครูแกนนำตระหนักและเห็นความสำคัญของการฝึกอบรม มีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะการเป็นผู้นำที่ดี สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม และเห็นคุณค่ามีเจตคติที่ดีต่อการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ระหว่างการฝึกอบรม

1. วิทยากรฝึกอบรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 3 กิจกรรม ได้แก่

กิจกรรมที่ 1 การประเมินความรู้ก่อนการฝึกอบรม ใช้เวลา 15 นาทีเพื่อทำการทดสอบความรู้ครูแกนนำด้านสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 5 มิติ ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การบ่งชี้และให้ความชัดเจนทางวิสัยทัศน์ และ 5) การคำนึงถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคล

กิจกรรมที่ 2 การพัฒนาความรู้ ทักษะ และความตระหนักด้านสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยแผนการเรียนรู้ 5 แผน และใบความรู้ในแต่ละแผนการเรียนรู้ ได้แก่ แผนการเรียนรู้ที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แผนการเรียนรู้ที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ แผนการเรียนรู้ที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา แผนการเรียนรู้ที่ 4 การบ่งชี้และให้ความชัดเจนทางวิสัยทัศน์ และแผนการเรียนรู้ที่ 5 การคำนึงถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคล ใช้เวลาทั้งหมด 12 ชั่วโมง ทั้งนี้ แต่ละแผนการศึกษามีลักษณะกิจกรรม ดังนี้

1) การบรรยายแบบมีส่วนร่วม

2) การแบ่งกลุ่มร่วมทำกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างทักษะชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จากการร่วมกันอภิปรายตามประเด็นคำถามและกรณีศึกษา มี 4 ขั้นตอน ได้แก่

2.1) การระบุปัญหาจากประเด็นคำถามและกรณีศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการจัดการเรียนการสอน และการทำงานของครูที่เกิดขึ้นในโรงเรียน

2.2) การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น

2.3) การระดมความคิด เพื่อนำเสนอวิธีการแก้ปัญหาจากประสบการณ์

2.4) การสรุปผลวิธีการแก้ปัญหา โดยการแบ่งปันประสบการณ์และคัดเลือกวิธีการที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน การทำงานเป็นทีม ตลอดทั้งการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

3) แต่ละกลุ่มนำเสนอข้อสรุปความคิดเห็นและแบ่งปันประสบการณ์การเรียนรู้

4) การประเมินผลการเรียนรู้สมรรถนะผู้นำในแต่ละแผนการเรียนรู้หลังเสร็จสิ้นกิจกรรม

กิจกรรมที่ 3 การประเมินความรู้หลังการฝึกอบรม ใช้เวลา 15 นาที เพื่อทำการทดสอบความรู้ครูแกนนำด้านสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 5 มิติ ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การบ่งชี้และให้ความชัดเจนทางวิสัยทัศน์ และ 5) การคำนึงถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคล

2. วิทยากรและกลุ่มครูแกนนำแลกเปลี่ยนเรียนรู้การพัฒนาครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ใช้เวลา 1 ชั่วโมงในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การให้คำปรึกษาชี้แนะปัญหาการปฏิบัติงานของครูแกนนำกับครูเครือข่าย โดยทำงานร่วมกันแบบทีมการเรียนรู้ ที่มีครูแกนนำเป็นผู้นำสู่การพัฒนาวิชาชีพ โดยเน้นประสิทธิผลของผู้เรียนเป็นสำคัญจากกลุ่มครูในชุมชนการเรียนรู้

3. หลังการเสร็จสิ้นการฝึกอบรมผู้วิจัยดำเนินการประเมินความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หลังการฝึกอบรม 120 วัน

1. กิจกรรมการติดตามประเมินผลภายหลังการฝึกอบรม 120 วัน ในระหว่าง 120 วันของการติดตามผล ครูแกนนำดำเนินกิจกรรมและสร้างกลุ่มเครือข่ายอย่างน้อย 2 คน โดยใช้ความรู้ทักษะ ประสบการณ์จากการฝึกอบรมและการทบทวนบทเรียนเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้เทคนิคการเป็นผู้ชี้แนะสอนงาน และการเป็นที่เล็งและการศึกษาบทเรียน โดยมีกิจกรรมการร่วมกลุ่มครูแกนนำและครูเครือข่ายเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้เพื่อผู้เรียน ได้แก่

1.1 กระบวนการสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูแกนนำ (PLC) ประกอบด้วย
ขั้นตอนที่ 1: การรวมกลุ่มชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูแกนนำ สร้างทีมครู คือ การรวมกลุ่มครูที่มีปัญหา/ความต้องการเดียวกัน เช่น ครูกลุ่มสาระเดียวกันครูที่สอนในระดับชั้นเดียวกัน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2: การวิเคราะห์สภาพปัญหา คือ ค้นหาปัญหา ความต้องการร่วมกัน เสนอปัญหา/ความต้องการจัดกลุ่มปัญหาเลือกปัญหาเพียง โดยการพิจารณาร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 3: การออกแบบกิจกรรมการแก้ปัญหา คือ การร่วมกันหาแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมตัดสินใจเลือกรูปแบบ/วิธีการ/นวัตกรรมในการแก้ปัญหา

ขั้นตอนที่ 4: นำแผนสู่การปฏิบัติ/สังเกตการสอน คือ นำกิจกรรมไปใช้ในการแก้ปัญหาเข้าร่วมสังเกตในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เช่น การเขียนชั้นเรียน สังเกตการสอน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5: สะท้อนผลได้แก่ การสรุปการนำรูปแบบ/วิธีการ ในการนำไปแก้ปัญหาคือ การแก้ปัญหา เสนอแนะแนวทางในการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 6: การรายงานผลการดำเนินงาน คือ การสรุปและรายงานผลการดำเนินงาน

1.2 กิจกรรมส่งเสริมพัฒนาครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้วยกระบวนการการเป็นพี่เลี้ยง ผู้ชี้แนะแนะนำ และการศึกษาทบทวนร่วมกัน ประกอบด้วยกิจกรรมการศึกษาประเด็นปัญหาผู้เรียนและการรวมทีมครูแกนนำและครูเครือข่ายและสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เกิดจากการรวมทีม ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูแกนนำที่มีเป้าหมายเดียวกันโดยกำหนดขอบเขตระยะเวลา วงรอบที่ 1 จัดการเรียนการสอนเดือนพฤศจิกายน วงรอบที่ 2 จัดการเรียนการสอนเดือนธันวาคม วงรอบที่ 3 จัดการเรียนการสอนเดือนมกราคม ส่งผลทำให้เกิดผลผลิตของการพัฒนาครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) คือ ครูมีสมรรถนะในการจัดการเรียนรู้และผลลัพธ์ของโรงเรียน ได้แก่ ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน และมีสมุดบันทึกกิจกรรมครูแกนนำและแบบประเมินผลแบบทำคู่มือฝึกอบรม เพื่อให้ครูแกนนำเป็นผู้บันทึกกิจกรรมในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ติดตามและประเมินผล

2. ผู้วิจัยนำแบบบันทึกการสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้น และจัดประชุมเพื่อให้ครูแกนนำได้แสดงการสะท้อนคิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แสดงความคิดเห็น หลังการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพประกอบด้วยแนวคำถาม 4 ประเด็น ดังนี้ 1) ท่านมีแนวคิดหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนอย่างไร 2) กระบวนการนำการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนทำอย่างไร 3) อะไรคือจุดแข็งจุดอ่อนในการนำการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน 4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่การเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนคืออะไร

3. ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการประชุมเพื่อสะท้อนคิดร่วมกัน (Reflection) อย่างไม่เป็นทางการมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา เพื่อศึกษาและวิเคราะห์การพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่การเรียนรู้ทางวิชาชีพหลังจากการพัฒนาเสร็จสิ้นแล้วและนำเสนอในรูปแบบการบรรยายเชิงพรรณนา

4. ผู้วิจัยนำแบบการประเมินผลพฤติกรรมจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำโดยใช้แบบประเมินผลจากการสังเกตติดตามพฤติกรรมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำโดยผู้บริหารก่อนการฝึกอบรมและหลังจากผ่านการฝึกอบรม 120 วัน

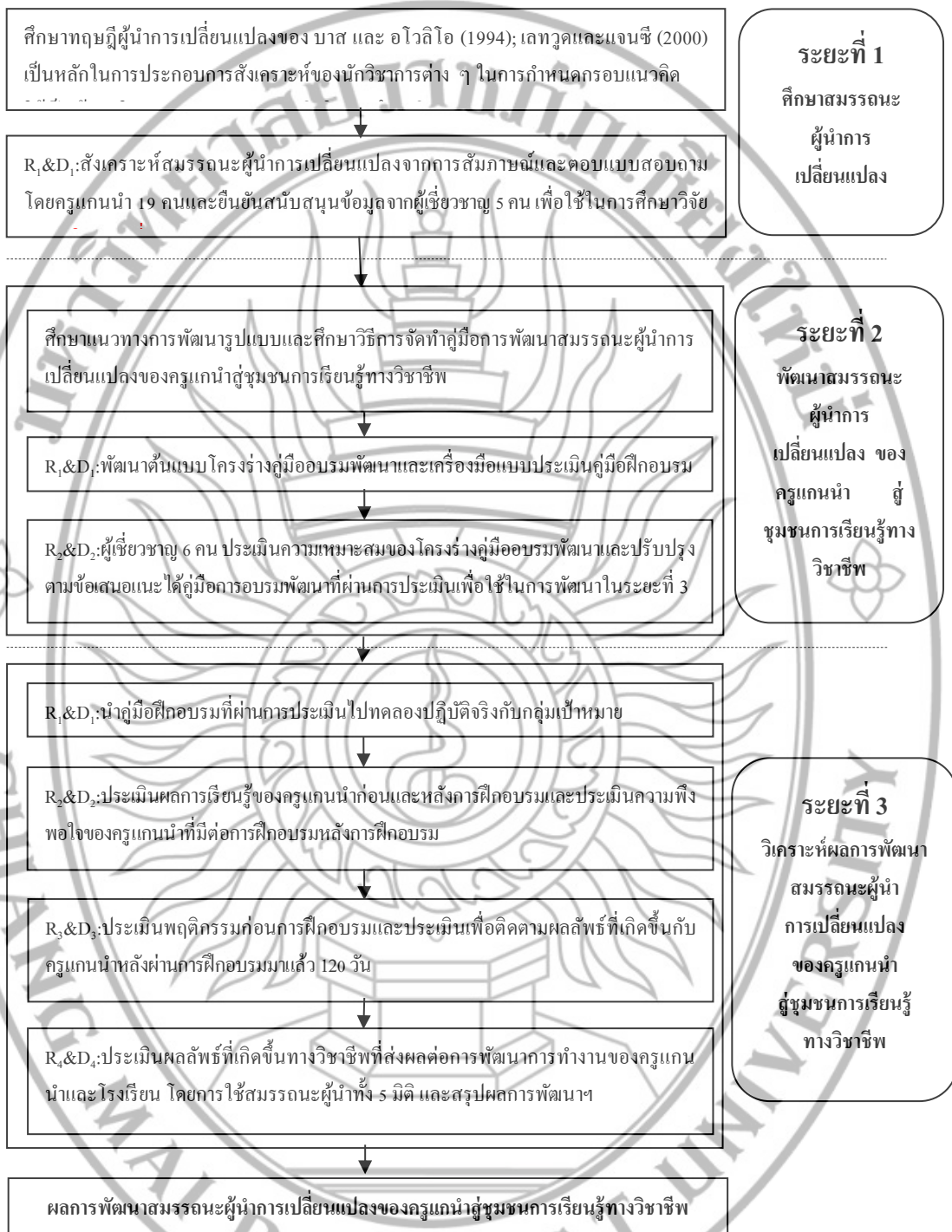
5. ผู้วิจัยนำผลการประเมินที่ได้ทั้ง 4 ชุด มาวิเคราะห์และประเมินสรุปผล

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล และดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม มาวิเคราะห์ค่าทางสถิติ ดังนี้

1. ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย

2. ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อการศึกษาและวิเคราะห์นำเสนอในรูปแบบการบรรยายเชิงพรรณนา หลังจากได้ดำเนินงานวิจัยตามแนวทางที่กำหนดไว้แล้ว ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมด ที่ได้จากนำคู่มือไปทดลองปฏิบัติจริง และผลจากการวัดและประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม นำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ และเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4 ต่อไป



ภาพที่ 3.1 กรอบขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยนำเสนอเป็น 3 ระยะ ดังนี้

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยนำเสนอเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ระยะที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ระยะที่ 3 การวิเคราะห์ผลการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาศมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ผลการสัมภาษณ์ครูแกนนำผู้ให้ข้อมูลในรอบที่ 1 ฉบับที่ 1 ตอนที่ 1

ผลการศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีผลการวิจัยดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	3	15.79
หญิง	16	84.21
รวม	19	100

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	-	-
30-40 ปี	12	63.16
41-50 ปี	5	26.32
51-60 ปี	2	10.53
รวม	19	100
วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรี	11	57.89
ปริญญาโท	8	42.11
ปริญญาเอก	-	-
รวม	19	100
ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน		
ต่ำกว่า 10 ปี	-	-
10-15 ปี	14	73.68
16-20 ปี	3	15.79
21-30 ปี	2	10.52
รวม	19	100

จากตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่และการหาค่าร้อยละ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายที่ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำผู้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในครั้งนี้ ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง รองลงมาเป็นเพศชาย ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่อยู่ในช่วง อายุ 30-40 ปี จำนวนมากที่สุด มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีจำนวนมากที่สุด ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระหว่าง 10-15 ปี

ผลการสัมภาษณ์ครูแกนนำผู้ให้ข้อมูลในรอบที่ 1 ฉบับที่ 1 ตอนที่ 2

จากการสัมภาษณ์ครูแกนนำ จำนวน 19 คน เกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำผู้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามกรอบแนวคิดทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาสและอโวลีโอ (Bass and Avolio, 1994); เลทวูด และแจนซี (Leithwood and Janzi, 2000) เป็นหลักใน

การประกอบการสังเคราะห์ของนักวิชาการต่าง ๆ ซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานมาศึกษาตัวบ่งชี้ในแต่ละมิติ โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์และเป็นคำถามปลายเปิด และผู้วิจัยนำข้อมูลความคิดเห็นของครูแกนนำ ทั้ง 19 คนที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังกล่าว มาวิเคราะห์ และสังเคราะห์สรุป และจัดหมวดหมู่ข้อมูลแบ่งเป็นรายด้านใน 5 มิติ แต่ละมิติมี 2 องค์ประกอบ รวมทั้งสิ้น 75 คุณลักษณะพฤติกรรม สรุปผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำผู้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจากการสัมภาษณ์ครูแกนนำ 19 คน (ตารางที่ 4.2-4.6)

ตารางที่ 4.2 สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยครูแกนนำ จำนวน 19 คน

สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ตามการรับรู้ของครูแกนนำ
<u>มีคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์</u> 1. มีความรู้ความสามารถ ได้รับการชื่นชม และยกย่องจากผู้ตาม 2. มีการปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างจริงใจและเป็นกัลยาณมิตรต่อกันอย่างลงเส้นคงวา 3. มีความเชื่อมั่นในอุดมการณ์บนหลักในความเป็นจริง 4. มีการส่งเสริมความสัมพันธ์ ความสามัคคีร่วมแรง ร่วมใจในการปฏิบัติงานยึดวิสัยทัศน์ร่วมกัน 5. มีความสามารถชักจูงผู้ตามให้เต็มใจทำงานอย่างทุ่มเท เสียสละ และมีความสุขในงาน 6. มีความทุ่มเทและลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ก่อนแนะนำผู้ตาม 7. มีการกระตุ้นผู้ตามให้ร่วมกันพัฒนาตนเองและทีม ให้มีความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีในการปฏิบัติวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 8. มีความสามารถในการมองเห็นโอกาสและพัฒนาความคิดวิเคราะห์จนมองเห็นทางเลือกที่หลากหลายต่อการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดี 9. มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี 10. มีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานหน้าที่อย่างเต็มความสามารถไม่ย่อท้อจนสำเร็จตามเป้าหมายด้วยดีเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน 1. เป็นแบบอย่างที่ดีทางด้านศีลธรรม มีจรรยาบรรณ 2. เป็นแบบอย่างในการมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้ผู้ตามเชื่อถือและยอมรับไว้วางใจ 3. เป็นแบบอย่างที่ดีด้านการสอนและการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ 4. เป็นแบบอย่างด้านการเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและโรงเรียน 5. เป็นแบบอย่างการมีวินัยและเสริมสร้างพัฒนาให้ผู้ตามมีวินัย

ตารางที่ 4.3 สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการสร้างแรงบันดาลใจโดยครูแกนนำจำนวน 19

คน

สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการสร้างแรงบันดาลใจตามการรับรู้ของครูแกนนำ
<u>มีคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์</u> 1. มีความขยัน กระตือรือร้นในการทำงานที่ทำท่ายและพัฒนางานอยู่เสมอ 2. ซื่อสัตย์ สุจริต และตรงไปตรงมา 3. มีเหตุผลและความยุติธรรม 4. อุทิศตนเพื่อส่วนรวม <u>สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ตาม</u> 1. เสริมแรงทางบวกแก่ผู้ตามด้วยคำพูด วาจาที่ชื่นชม ยกย่อง ให้กำลังใจอย่างจริงใจ 2. สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานที่ยุ่งยากและซับซ้อนให้สำเร็จคล่องตามเป้าหมายที่กำหนด 3. สื่อสารความคิดและวิสัยทัศน์ให้ผู้ตามได้รับรู้ 4. ชี้แนะและจูงใจผู้ตามด้วยวิสัยทัศน์ที่น่าประทับใจ และมีพลังโน้มน้าวจิตใจให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อสิ่งที่กำลังทำ 5. กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน 6. ชี้ให้เห็นถึงโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานและผลสำเร็จจากงานที่ได้ทำ 7. ส่งเสริมการเรียนรู้และทักษะใหม่ ๆ ต่อผู้ตามเพื่อพัฒนาวิธีการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง 8. ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในวิชาชีพ 9. สร้างโอกาสให้ผู้ตามได้ทำงานอย่างมีคุณค่าและมีความหมายทั้งต่อส่วนรวมและส่วนตนเมื่องานมีความก้าวหน้าหรือมีความสำเร็จเกิดขึ้นจากการทุ่มเทของผู้ตาม 10. สร้างความไว้วางใจใจกล้าพูดกล้าคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

ตารางที่ 4.4 สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการกระตุ้นทางปัญญาโดยครูแกนนำ จำนวน 19

คน

สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการกระตุ้นทางปัญญาตามการรับรู้ของครูแกนนำ
<u>มีคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์</u> 1. มีวิจญาณและความคิดสร้างสรรค์ 2. กล้าคิดกล้าตัดสินใจในการริเริ่มและการแก้ปัญหาโดยยึดประโยชน์ของนักเรียนและส่วนรวมเป็นสำคัญ 3. มีความคิดและหลักการในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 4. ใฝ่หาความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง <u>ส่งเสริมและพัฒนาผู้ตามทางปัญญาและอารมณ์</u> 1. ให้ออกาสแต่ละคนในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ 2. สร้างความเชื่อมั่นและส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มพัฒนางานสอนและสิ่งใหม่ ๆ 3. สร้างความตระหนักในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน 4. กระตุ้นให้ผู้ตามมีการแสดงออกทางความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล 5. กระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการและแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ 6. สนับสนุนให้ผู้ตามใช้ความคิดในการแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการแบบใหม่ 7. รับฟังและสามารถชี้แนะแนวทางในการแก้ปัญหาคด้วยวิธีการใหม่ ๆ หลากหลายวิธี 8. เปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นโดยเสรีไม่จำกัดขอบเขตความคิด ส่งเสริมให้เกิดความคิดนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์ 9. ให้เกียรติและยอมรับในความคิดเห็นของสมาชิกทุกคน 10. ชื่นชมและยอมรับการปฏิบัติงานแบบ “คิดใหม่ ทำใหม่” เพื่อเอาชนะการปฏิบัติแบบเดิมที่เคยชิน 11. กระตุ้น ให้คำปรึกษา และคำแนะนำแก่ผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ 12. สร้างความมั่นใจ เจตคติที่ดี และความคิดทางบวกในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.5 แสดงสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการบังคับและให้ความชัดเจนทางวิสัยทัศน์
โดยครูแกนนำจำนวน 19 คน

สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการบังคับและให้ความชัดเจนทางวิสัยทัศน์ ตามการรับรู้ของครูแกนนำ
<u>มีคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์</u> 1. มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกลและมองเห็นความคาดหวังในอนาคตอย่างสร้างสรรค์และเป็นไปได้ 2. มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความมุ่งมั่นต่อวิสัยทัศน์และการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด 3. เข้าใจสถานการณ์และมีทิศทางในการทำงานอย่างชัดเจน 4. มีวิสัยทัศน์ใหม่ๆ เพื่อนำมาช่วยในการปรับปรุงด้านการงานให้ดีขึ้น 5. มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถทำได้จริงบนพื้นฐานของความเป็นจริง 6. มีความมั่นใจและเป็นผู้นำในการลงมือปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ 7. มีความสามารถในการวางแผนทบทวนวิสัยทัศน์ที่มีอยู่เดิม ปรับให้สอดคล้องกับสภาพสถานการณ์และทิศทางความสำเร็จที่ต้องการ <u>ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และเป้าหมายแก่ผู้ตาม</u> 1. แสดงวิสัยทัศน์และเป้าหมายของตนเองให้แก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน 2. เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงวิสัยทัศน์และความคิดเห็น สามารถวางแผนการทำงานและปฏิบัติได้จริง 3. กำหนดเป้าหมายและแนวนโยบายในการวางแผนประสานความร่วมมือซึ่งกันและกัน 4. สื่อสารวิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายขององค์กรแก่ผู้ตามให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง 5. สนับสนุนดูแลผู้ตามให้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ร่วมกัน

ตารางที่ 4.6 สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการคำนึงถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคล
โดยครูแกนนำจำนวน 19 คน

สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการคำนึงถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคล ตามการรับรู้ของครูแกนนำ
<u>มีคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์</u> 1. มีความสามารถในการเรียนรู้และเข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล 2. รู้จักดูแลเอาใจใส่ต่อผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ 3. เป็นผู้นำสามารถสอนงาน (Coaching) และเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) ให้แก่ผู้ตามโดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคล 4. สามารถสื่อสารเชิงบวกและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ตาม 5. สามารถทำงานร่วมกับผู้ตามที่มีความแตกต่างระหว่างบุคคลให้บรรลุตามเป้าหมายได้ 6. เป็นผู้รับฟังที่ดีแก่ผู้ตามที่มีความหลากหลายแตกต่างทางความคิด 7. เป็นที่ปรึกษาดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเพื่อให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่ามีความสำคัญต่อตนเองและผู้ตาม <u>พัฒนาทรัพยากรบุคคลตามศักยภาพและความแตกต่าง</u> 1. ให้คำปรึกษา สามารถสอนงานแก่ผู้ตามที่มีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม 2. ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพผู้ตามแต่ละบุคคลอย่างเหมาะสม สม่ำเสมอและต่อเนื่อง 3. สนับสนุนการทำงานร่วมกัน โดยคำนึงถึงความสามารถที่เสริมกันระหว่างบุคคล 4. เอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและส่งเสริมความสามารถตามความถนัดเฉพาะตน 5. สนับสนุนทรัพยากรในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานตามวิสัยทัศน์ส่วนรวมอย่างเหมาะสมและเพียงพอ 6. เปิดโอกาสให้ผู้ตามแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ในการทำงาน 7. สร้างสัมพันธ์และเครือข่ายที่ดีกับผู้ตามด้วยกัน 8. เสริมแรงและให้กำลังใจต่อการปฏิบัติงานของผู้ตามอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา 9. มอบหมายงานให้ผู้ตามได้ตรงตามความรู้ความสามารถของผู้ตามแต่ละคน 10. วางตัวเป็นกลาง ให้การเคารพและเต็มใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันในการทำงานของผู้ตาม 11. ใช้คำพูดจาแสดงความอ่อนน้อมถ่อมตนไม่ถือตัวและให้เกียรติผู้อื่น

จากการสัมภาษณ์ครูแกนนำผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 19 คน ในรอบที่ 1 ฉบับที่ 1 นี้ ได้ผลจากการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและสังเคราะห์สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยผ่านการจำแนกองค์ประกอบสมรรถนะดังกล่าวออกเป็น 5 มิติ ในแต่ละมิติประกอบด้วย มิติการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ประกอบด้วย 15 คุณลักษณะพฤติกรรม มิติการสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย 14 คุณลักษณะพฤติกรรม มิติการกระตุ้นทางปัญญา ประกอบด้วย 16 คุณลักษณะพฤติกรรม มิติการบ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 12 คุณลักษณะพฤติกรรม มิติการคำนึงถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย 18 คุณลักษณะพฤติกรรม รวมทั้งสิ้น 75 คุณลักษณะพฤติกรรม

ผลสรุปความคิดเห็นจากการสอบถามครูแกนนำในรอบที่ 2 ฉบับที่ 2

หลังจากสัมภาษณ์ครูแกนนำผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 19 คนในรอบที่ 1 ดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถามลักษณะคำถามปลายปิดเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยใช้มาตราประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่พึงประสงค์ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด และนำแบบสอบถามดังกล่าวไปให้ผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ปรึกษาพิจารณา และให้คำแนะนำ และนำมาปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปให้ครูแกนนำ ทั้ง 19 คน ตอบแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ได้ผลสรุปในรอบที่ 2 ดังนี้

ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์การศึกษาความคิดเห็นของครูต่อความสำคัญจำเป็นของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามทัศนะของครูแกนนำ จำนวน 19 คน ได้ผลวิเคราะห์ข้อมูลรายละเอียดดังแสดง (ตารางที่ 4.7 – 4.11)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำคัญจำเป็นของสมรรถนะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีการมีอิทธิพลอย่างมี
อุดมการณ์ตามการรับรู้ของครูแกนนำจำนวน 19 คน

ข้อที่	ความสำคัญจำเป็นของสมรรถนะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำ	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลว่า	อันดับ
1	มีความรู้ความสามารถ ได้รับการชื่นชม และยกย่องจากผู้ตาม	4.35	0.61	มาก	10
2	มีการปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างจริงใจและเป็นกัลยาณมิตรต่อกันอย่างคงเส้นคงวา	4.47	0.51	มาก	8
3	มีความยึดมั่นในอุดมการณ์บนหลักในความเป็นจริง	4.71	0.47	มากที่สุด	4
4	มีการส่งเสริมความสัมพันธ์ ความสามัคคีร่วมแรง ร่วมใจในการปฏิบัติงานยึดวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.94	0.24	มากที่สุด	1
5	มีความสามารถชักจูงผู้ตามให้เต็มใจทำงานอย่างทุ่มเท เสียสละ และมีความสุขในงาน	4.88	0.33	มากที่สุด	2
6	มีความทุ่มเทและลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ก่อนแนะนำผู้ตาม	4.53	0.51	มากที่สุด	7
7	มีการกระตุ้นผู้ตามให้ร่วมกันพัฒนาตนและทีม ให้มีความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีในการปฏิบัติวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	4.18	0.39	มาก	12
8	มีความสามารถในการมองเห็นโอกาสและพัฒนาความคิดวิเคราะห์งานมองเห็นทางเลือกที่หลากหลายต่อการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดี	4.24	0.83	มาก	15

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

9	มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี	4.41	0.51	มาก	9
10	มีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานหน้าที่อย่างเต็มความสามารถไม่ย่อท้อจนสำเร็จตามเป้าหมายด้วยดี	4.29	0.47	มาก	11
11	เป็นแบบอย่างที่ดีทางด้านศีลธรรม มีจรรยาบรรณ	4.12	0.33	มาก	14
12	เป็นแบบอย่างในการมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้ผู้ตามเชื่อถือและยอมรับไว้วางใจ	4.82	0.39	มากที่สุด	3
13	เป็นแบบอย่างที่ดีด้านการสอนและการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ	4.65	0.61	มากที่สุด	5
14	เป็นแบบอย่างด้านการเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและโรงเรียน	4.59	0.51	มากที่สุด	6
15	เป็นแบบอย่างการมีวินัยและเสริมสร้างพัฒนาให้ผู้ตามมีวินัย	4.29	0.47	มาก	13
เฉลี่ยรวม		4.50	0.48	มาก	

จากตารางที่ 4.7 ความคิดเห็นของครูแกนนำต่อความสำคัญจำเป็นของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในมิติการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.50 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.48 โดยเรียงลำดับความสำคัญจำเป็นของสมรรถนะจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) การส่งเสริมความสัมพันธ์ความสามัคคีร่วมแรง ร่วมใจในการปฏิบัติงานยึดวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) ความสามารถชักจูงผู้ตามให้เต็มใจทำงานอย่างทุ่มเท เสียสละ และมีความสุขในงาน 3) เป็นแบบอย่างในการมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้ผู้ตามเชื่อถือและยอมรับไว้วางใจ ตามลำดับและเมื่อพิจารณาความสำคัญจำเป็นของสมรรถนะเป็นรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือข้อ 4 มีการส่งเสริมความสัมพันธ์ ความสามัคคีร่วมแรง ร่วมใจในการปฏิบัติงานยึดวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.94 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.24 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือข้อ 8 มีความสามารถในการมองการณ์ไกลและ

พัฒนาความคิดวิเคราะห์หจันมองเห็นทางเลือกที่หลากหลายต่อการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดี อยู่ในระดับ
มากค่าเฉลี่ย 4.24 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.83

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำคัญจำเป็นของสมรรถนะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงครูแกนนำผู้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมิติการสร้างแรงบันดาลใจ
ตามการรับรู้ของครูแกนนำจำนวน 19 คน

ข้อที่	ความสำคัญจำเป็นของสมรรถนะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำ	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลว่า	อันดับ
1	มีความขยัน กระตือรือร้นในการ ทำงานที่ท้าทายและพัฒนางานอยู่ เสมอ	4.82	0.39	มากที่สุด	1
2	ซื่อสัตย์ สุจริต และตรงไปตรงมา	4.35	0.49	มาก	9
3	มีเหตุผลและความยุติธรรม	4.24	0.44	มาก	11
4	อุทิศตนเพื่อส่วนรวม	4.12	0.33	มาก	13
5	เสริมแรงทางบวกแก่ผู้ตามด้วยคำพูด วาจาที่ชื่นชม ยกย่อง ให้กำลังใจอย่าง จริงใจ	4.76	0.44	มากที่สุด	3
6	สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม ปฏิบัติงานที่ยุ้งยากและซับซ้อนให้ สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนด	4.71	0.59	มากที่สุด	4
7	สื่อสารความคิดและวิสัยทัศน์ของ โรงเรียนให้ผู้ตามได้รับรู้	4.65	0.49	มากที่สุด	5
8	ชี้แนะและจูงใจผู้ตามด้วยวิสัยทัศน์ที่ น่าประทับใจ และมีพลังโน้มน้าวจิตใจ ให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อสิ่งที่ กำลังทำ	4.76	0.44	มากที่สุด	2
9	กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้น ในการทำงาน	4.59	0.51	มากที่สุด	6

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ข้อที่	ความสำคัญจำเป็นของสมรรถนะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำ	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลว่า	อันดับ
10	ชี้ให้เห็นถึงโอกาสความก้าวหน้าใน การทำงานและผลสำเร็จจากงานที่ได้ ทำ	4.29	0.47	มาก	10
11	ส่งเสริมการเรียนรู้และทักษะใหม่ ๆ ต่อผู้ตามเพื่อพัฒนาวิธีการทำงาน ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง	4.18	0.53	มาก	12
12	ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ใน วิชาชีพ	4.29	0.47	มาก	10
13	สร้างโอกาสให้ผู้ตามได้ทำงานอย่างมี คุณค่าและมีความหมายทั้งต่อส่วนรวม และส่วนตนเมื่องานมีความก้าวหน้า หรือมีความสำเร็จเกิดขึ้นจากการทุ่มเท ของผู้ตาม	4.47	0.51	มาก	8
14	สร้างความไว้วางใจเชื่อใจกล้าพูดกล้าคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	4.53	0.62	มากที่สุด	7
เฉลี่ยรวม		4.48	0.48	มาก	

จากตารางที่ 4.8 ความคิดเห็นของครูแกนนำต่อความสำคัญจำเป็นของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในมิติการสร้างแรงบันดาลใจโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.48 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.48 โดยเรียงลำดับความสำคัญจำเป็นของสมรรถนะจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกได้แก่ 1) มีความขยัน กระตือรือร้นในการทำงานที่ท้าทายและพัฒนางานอยู่เสมอ 2) ชี้แนะและจูงใจผู้ตามด้วยวิสัยทัศน์ที่น่าประทับใจ และมีพลังโน้มน้าวจิตใจให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อสิ่งที่กำลังทำ 3) เสริมแรงทางบวกแก่ผู้ตามด้วยคำพูด วาจาที่ชื่นชม ยกย่อง ให้กำลังใจอย่างจริงใจ ตามลำดับและเมื่อพิจารณาความสำคัญจำเป็น

ของสมรรถนะเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือข้อ 1 มีความขยัน กระตือรือร้นใน การทำงานที่ท้าทายและพัฒนางานอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.82 ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน 0.39 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือข้อ 4 อุทิศตนเพื่อส่วนรวม อยู่ในระดับมากโดยมี ค่าเฉลี่ย 4.12 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.33

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำคัญจำเป็นของสมรรถนะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มิตติการกระตุ้นทางปัญญาตาม การรับรู้ของครูแกนนำจำนวน 19 คน

ข้อที่	ความสำคัญจำเป็นของสมรรถนะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำ	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลว่า	อันดับ
1	มีวิจาร์ณญาณและความคิดสร้างสรรค์	4.12	0.33	มาก	15
2	กล้าคิดกล้าตัดสินใจในการริเริ่มและ การแก้ปัญหา โดยยึดประโยชน์ของ นักเรียนและส่วนรวมเป็นสำคัญ	4.82	0.39	มากที่สุด	1
3	มีความคิดและหลักการในการ แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	4.65	0.61	มากที่สุด	4
4	ใฝ่หาความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มา ปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง	4.53	0.51	มากที่สุด	7
5	ให้โอกาสแต่ละคนในการสร้างองค์ ความรู้ใหม่	4.35	0.49	มาก	11
6	สร้างความเชื่อมั่นและส่งเสริมให้มี ความคิดริเริ่มพัฒนางานสอนและสิ่ง ใหม่ ๆ	4.29	0.59	มาก	12
7	สร้างความตระหนักในการแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน	4.65	0.49	มากที่สุด	4
8	กระตุ้นให้ผู้ตามมีการแสดงออกทาง ความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล	4.47	0.62	มาก	8

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ข้อที่	ความสำคัญจำเป็นของสมรรถนะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำ	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลว่า	อันดับ
9	กระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการและ แนวทางในการแก้ปัญหาอย่างเป็น ระบบและมีประสิทธิภาพ	4.12	0.33	มาก	15
10	สนับสนุนให้ผู้ตามใช้ความคิดในการ แก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการ แบบใหม่	4.24	0.44	มาก	13
11	รับฟังและสามารถชี้แนะแนวทางใน การแก้ปัญหาคับด้วยวิธีการใหม่ ๆ หลากหลายวิธี	4.76	0.44	มากที่สุด	3
12	เปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็น โดยเสรีไม่จำกัดขอบเขตความคิด ส่งเสริมให้เกิดความคิดนอกกรอบ อย่างสร้างสรรค์	4.59	0.51	มากที่สุด	6
13	ให้เกียรติและยอมรับในความคิดเห็น ของสมาชิกทุกคน	4.35	0.61	มาก	10
14	ชื่นชมและยอมรับการปฏิบัติงานแบบ “คิดใหม่ ทำใหม่” เพื่อเอาชนะการ ปฏิบัติแบบเดิมที่เคยชิน	4.18	0.39	มาก	14
15	กระตุ้น ให้คำปรึกษา และคำแนะนำ แก่ผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ	4.71	0.47	มากที่สุด	2
16	สร้างความมั่นใจ เจตคติที่ดี และ ความคิดทางบวกในการปฏิบัติงาน	4.41	0.71	มาก	9
เฉลี่ยรวม		4.45	0.50	มาก	

จากตารางที่ 4.9 ความคิดเห็นของครูแกนนำต่อความสำคัญจำเป็นของสมรรถนะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในมิติการกระตุ้นทางปัญญาโดยภาพ

รวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.45 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.50 โดยเรียงลำดับความสำคัญจำเป็นของสมรรถนะจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกได้แก่ 1) กล้าคิดกล้าตัดสินใจในการริเริ่มและการแก้ปัญหาโดยยึดประโยชน์ของนักเรียนและส่วนรวมเป็นสำคัญ 2) กระตุ้นให้คำปรึกษาและคำแนะนำแก่ผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ 3) รับฟังและสามารถชี้แนะแนวทางในการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ หลากหลายวิธีตามลำดับและเมื่อพิจารณาความสำคัญจำเป็นของสมรรถนะเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อ 2 กล้าคิดกล้าตัดสินใจในการริเริ่มและการแก้ปัญหาโดยยึดประโยชน์ของนักเรียนและส่วนรวมเป็นสำคัญ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.82 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.39 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ข้อ 9 กระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการและแนวทางในการแก้ปัญหาย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.12 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.33

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำคัญจำเป็นของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครูแกนนำผู้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมิติการบ่งชี้และให้ความชัดเจนทางวิสัยทัศน์ตามการรับรู้ของครูแกนนำจำนวน 19 คน

ข้อที่	ความสำคัญจำเป็นของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลว่า	อันดับ
1	มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกลและมองเห็นความคาดหวังในอนาคตอย่างสร้างสรรค์และเป็นไปได้	4.65	0.61	มากที่สุด	4
2	มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความมุ่งมั่นต่อวิสัยทัศน์และการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด	4.53	0.51	มากที่สุด	5
3	เข้าใจสถานการณ์และมีทิศทางในการทำงานอย่างชัดเจน	4.35	0.61	มาก	7
4	มีวิสัยทัศน์ใหม่ๆ เพื่อนำมาช่วยในการปรับปรุงด้านการทำงานให้ดีขึ้น	4.18	0.64	มาก	10
5	มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถทำได้จริงบนพื้นฐานของความเป็นจริง	4.24	0.66	มาก	9

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อที่	ความสำคัญจำเป็นของสมรรถนะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำ	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลว่า	อันดับ
6	มีความมั่นใจและเป็นผู้ดำเนินการลงมือ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้	4.06	0.43	มาก	12
7	มีความสามารถในการวางแผน ทบทวนวิสัยทัศน์ที่มีอยู่เดิม ปรับให้ สอดคล้องกับสภาพสถานการณ์และ ทิศทางความสำเร็จที่ต้องการ	4.88	0.33	มากที่สุด	1
8	แสดงวิสัยทัศน์และเป้าหมายของ ตนเองให้แก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเชื่อมั่น ในการปฏิบัติงาน	4.41	0.71	มาก	6
9	เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงวิสัยทัศน์ และความคิดเห็น สามารถวางแผนการ ทำงานและปฏิบัติได้จริง	4.76	0.44	มากที่สุด	3
10	กำหนดเป้าหมายและแนวนโยบายใน การวางแผนประสานความร่วมมือซึ่ง กันและกัน	4.82	0.39	มากที่สุด	2
11	สื่อสารวิสัยทัศน์ นโยบาย และ เป้าหมายขององค์กรแก่ผู้ตามให้ สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง	4.29	0.59	มาก	8
12	สนับสนุนให้ผู้ตามให้ปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์ที่วางไว้ร่วมกัน	4.12	0.49	มาก	11
เฉลี่ยรวม		4.44	0.53	มาก	

จากตารางที่ 4.10 ความคิดเห็นของครูแกนนำต่อความสำคัญจำเป็นของสมรรถนะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีผลการบ่งชี้และให้ความชัดเจนทาง
วิสัยทัศน์ โดยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.44 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.53
โดยเรียงลำดับความสำคัญจำเป็นของสมรรถนะจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่

1) มีความสามารถในการวางแผนทบทวนวิสัยทัศน์ที่มีอยู่เดิม ปรับให้สอดคล้องกับสภาพสถานการณ์และทิศทางการสำเร็จที่ต้องการ 2) กำหนดเป้าหมายและนโยบายในการวางแผนประสานความร่วมมือซึ่งกันและกัน 3) เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงวิสัยทัศน์และความคิดเห็นสามารถวางแผนการทำงานและปฏิบัติได้จริงตามลำดับและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือข้อ 7 มีความสามารถในการวางแผนทบทวนวิสัยทัศน์ที่มีอยู่เดิม ปรับให้สอดคล้องกับสภาพสถานการณ์และทิศทางการสำเร็จที่ต้องการ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.88 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.33 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือข้อ 6 มีความมั่นใจและเป็นผู้ดำเนินการลงมือปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.06 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.43

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครูแกนนำ
มิติการคำนึงถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคลตามการรับรู้ของครูแกนนำจำนวน 19 คน

ข้อที่	ความสำคัญจำเป็นของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลว่า	อันดับ
1	มีความสามารถในการเรียนรู้และเข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล	4.76	0.44	มากที่สุด	4
2	รู้จักดูแลเอาใจใส่ต่อผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ	4.59	0.51	มากที่สุด	8
3	เป็นผู้นำ สามารถสอนงาน (Coaching) และเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) ให้แก่ผู้ตามโดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคล	4.94	0.24	มากที่สุด	1
4	สามารถสื่อสารเชิงบวกและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ตาม	4.18	0.39	มาก	13
5	สามารถทำงานร่วมกับผู้ตามที่มีความแตกต่างระหว่างบุคคลให้บรรลุตามเป้าหมายได้	4.71	0.47	มากที่สุด	5

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ข้อที่	ความสำคัญจำเป็นของสมรรถนะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำ	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลว่า	อันดับ
6	เป็นผู้รับฟังที่ดีแก่ผู้ตามที่มีความ หลากหลายแตกต่างทางความคิด	4.29	0.47	มาก	11
7	เป็นที่ปรึกษาดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็น รายบุคคลโดยคำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคลเพื่อให้ผู้ตามรู้สึกมี คุณค่ามีความสำคัญต่อตนเองและผู้ ตาม	4.88	0.33	มากที่สุด	2
8	ให้คำปรึกษา สามารถสอนงานแก่ผู้ ตามที่มีความแตกต่างกันได้อย่าง เหมาะสม	4.18	0.53	มาก	13
9	ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพผู้ตามแต่ ละบุคคลอย่างเหมาะสม สม่่าเสมอและ ต่อเนื่อง	4.82	0.39	มากที่สุด	3
10	สนับสนุนการทำงานร่วมกัน โดย คำนึงถึงความสามารถที่เสริมกัน ระหว่างบุคคล	4.47	0.51	มาก	9
11	เอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและ ส่งเสริมความสามารถตามความถนัด เฉพาะตน	4.12	0.49	มาก	15
12	สนับสนุนทรัพยากรในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานตาม วิสัยทัศน์ส่วนรวมอย่างเหมาะสมและ เพียงพอ	4.71	0.47	มากที่สุด	6
13	เปิดโอกาสให้ผู้ตามแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์ในการทำงาน	4.24	0.56	มาก	12

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ข้อที่	ความสำคัญจำเป็นของสมรรถนะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำ	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลว่า	อันดับ
14	สร้างสัมพันธ์และเครือข่ายที่ดีกับผู้ ตามด้วยกัน	4.12	0.49	มาก	15
15	เสริมแรงและให้กำลังใจต่อการ ปฏิบัติงานของผู้ตามอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา	4.06	0.43	มาก	16
16	มอบหมายงานให้ผู้ตามได้ตรงตาม ความรู้ความสามารถของผู้ตามแต่ละ คน	4.65	0.61	มากที่สุด	7
17	วางตัวเป็นกลาง ให้การเคารพและเต็ม ใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ในการทำงานของผู้ตาม	4.35	0.49	มาก	10
18	ใช้คำพูดวาจาแสดงความอ่อนน้อม ถ่อมตน ไม่ถือตัวและให้เกียรติผู้อื่น	4.65	0.49	มากที่สุด	7
เฉลี่ยรวม		4.48	0.46	มาก	

จากตารางที่ 4.11 ความคิดเห็นของครูแกนนำต่อความสำคัญจำเป็นของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในมิติการคำนึงถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.48 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.46 โดยเรียงลำดับความสำคัญจำเป็นของสมรรถนะจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกได้แก่ 1) เป็นผู้นำสามารถสอนงาน (Coaching) และเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) ให้แก่ผู้ตามโดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคล 2) เป็นที่ปรึกษาดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อให้ผู้ตามรู้สึกลึกซึ้งค่ามีความสำคัญต่อตนเองและผู้ตาม 3) ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพผู้ตามแต่ละบุคคลอย่างเหมาะสม สม่่าเสมอ และต่อเนื่องตามลำดับและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อ 3 เป็นผู้นำสามารถสอนงาน และเป็นพี่เลี้ยงให้แก่ผู้ตามโดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคล อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.94 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

0.24 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือข้อ 15 เสริมแรงและให้กำลังใจต่อการปฏิบัติงานของผู้ตามอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา อยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ย 4.06 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.43

ผู้วิจัยนำผลการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพทั้ง 5 มิติ โดยผ่านการจำแนกแต่ละมิติประกอบด้วย 75 คุณลักษณะพฤติกรรม และผ่านการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของการยืนยันสนับสนุนข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มเป้าหมายครูแกนนำจากผู้เชี่ยวชาญ 5 คน (ภาคผนวก ง) มาใช้ประกอบการพิจารณาแนวทางในการพัฒนากลุ่มมือฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในระยะที่ 2 ต่อไป

ระยะที่ 2 ผลการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

หลังจากได้ผลจากการศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพโดยการสัมภาษณ์กับครูแกนนำกลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลสำคัญในระยะที่ 1 แล้ว ผู้วิจัยนำแนวคิดทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส และอวอลิโอ (Bass and Avolio, 1994); เลทวูด และเจนซี (Leithwood and Janzi, 2000) เป็นหลักในการประกอบการสังเคราะห์ของนักวิชาการต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมทั้งผลการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นจากครูแกนนำ พบว่า องค์ประกอบและสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ต้องพัฒนา มี 5 มิติ ได้แก่ มิติการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ มี 15 คุณลักษณะพฤติกรรม มิติการกระตุ้นทางใช้ปัญญา มี 16 คุณลักษณะพฤติกรรม มิติการสร้างแรงบันดาลใจ มี 14 คุณลักษณะพฤติกรรม มิติการคำนึงถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคล มี 18 คุณลักษณะพฤติกรรม มิติการบ่งชี้และวิสัยทัศน์ มี 12 คุณลักษณะพฤติกรรม ผู้วิจัยจึงนำมาเป็นกรอบในการใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากลุ่มมือฝึกอบรมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพซึ่งได้ผลการพัฒนากลุ่มมือฝึกอบรมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (ดังตัวอย่างคู่มือภาคผนวก จ) ดังนี้

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากผลสรุปการสัมภาษณ์และสอบถามครูแกนนำกลุ่มเป้าหมายเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำในสภาพปัจจุบันมาเป็นแนวทางในการพัฒนากลุ่มมือฝึกอบรมในครั้งนี้ มี 2 รูปแบบ ได้แก่ 1) การนำกลุ่มมือฝึกอบรมไปใช้อบรม 2 วัน และ 2) การเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยผู้วิจัยกำหนดโครงสร้างของกลุ่มมือฝึกอบรมซึ่งแบ่งออกเป็นส่วนประกอบที่สำคัญ 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวทางการดำเนินการพัฒนา ได้แก่ หลักการและเหตุผล จุดมุ่งหมาย กลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้ครูแกนนำตระหนักและเห็นความสำคัญของการฝึกอบรม มีความรู้ความเข้าใจ

มีทักษะการเป็นผู้นำที่ดี สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม และเห็นคุณค่ามีเจตคติที่ดีต่อการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 3 กิจกรรม ได้แก่

กิจกรรมที่ 1 การประเมินความรู้ก่อนการฝึกอบรม เพื่อทำการทดสอบความรู้ครูแกนนำด้านคุณลักษณะสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 5 มิติ ประกอบด้วย 1) มิติการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) มิติการสร้างแรงบันดาลใจ 3) มิติการกระตุ้นทางปัญญา 4) มิติการบ่งชี้และให้ความชัดเจนทางวิสัยทัศน์ และ 5) มิติการคำนึงถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคล

กิจกรรมที่ 2 การพัฒนาความรู้ ทักษะ และความตระหนักด้านสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยแผนการเรียนรู้ 5 แผน และใบความรู้ในแต่ละแผนการเรียนรู้ ได้แก่ แผนการเรียนรู้ที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แผนการเรียนรู้ที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ แผนการเรียนรู้ที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา แผนการเรียนรู้ที่ 4 การบ่งชี้และให้ความชัดเจนทางวิสัยทัศน์ และแผนการเรียนรู้ที่ 5 การคำนึงถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคล ทั้งนี้ แต่ละแผนการเรียนรู้มีลักษณะกิจกรรม ดังนี้

1. การบรรยายแบบมีส่วนร่วมของวิทยากรฝึกอบรมและครูแกนนำผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2. การแบ่งกลุ่มร่วมทำกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างทักษะชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจากการร่วมกันอภิปรายตามประเด็นคำถามและกรณีศึกษา มี 4 ขั้นตอน ได้แก่

2.1 การระบุปัญหาจากประเด็นคำถามและกรณีศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำ การจัดการเรียนการสอน และการทำงานของครูที่เกิดขึ้นในโรงเรียน

2.2 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น

2.3 การระดมความคิด เพื่อนำเสนอวิธีการแก้ปัญหาจากประสบการณ์จากครูแกนนำร่วมกัน

2.4 การสรุปผลวิธีการแก้ปัญหาโดยการแบ่งปันประสบการณ์และคัดเลือกวิธีการที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน การทำงานเป็นทีม ตลอดทั้งการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

3. แต่ละกลุ่มนำเสนอข้อสรุปความคิดเห็นและแบ่งปันประสบการณ์การเรียนรู้

4. การประเมินผลการเรียนรู้คุณลักษณะสมรรถนะผู้นำในแต่ละแผนการเรียนรู้หลังเสร็จสิ้นกิจกรรมโดยในกิจกรรมที่ 2 ครูแกนนำเรียนรู้เข้าใจและสามารถนำความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้ เจตคติในงาน ประสบการณ์การทำงานและพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคลซึ่ง

ปฏิบัติงานเรื่องเดียวกันหรือคนละเรื่อง แล้วประชุมหรือจัดกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ เมื่อรวบรวมแล้วก็มีการนำความรู้ที่ได้มาสังเคราะห์วิเคราะห์หรือจัดระบบใหม่ เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ ยอมรับข้อดีและจุดที่เป็นปัญหาของกันและกัน มีการจัดเก็บข้อสรุปทั้งมวลอย่างเป็นระบบเพื่อนำไปสู่การยอมรับในกฎกติกาที่ทุกคนยอมรับ แล้วนำมาเผยแพร่ความรู้เพื่อให้เกิดการต่อยอดความรู้หรือสร้างประโยชน์จากความรู้และนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองโรงเรียนและเพื่อนครู

กิจกรรมที่ 3 การประเมินความรู้หลังการฝึกอบรม เพื่อทำการทดสอบความรู้ครูแกนนำด้านคุณลักษณะสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 5 มิติ ประกอบด้วย 1) มิติการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) มิติการสร้างแรงบันดาลใจ 3) มิติการกระตุ้นทางปัญญา 4) มิติการบ่งชี้และให้ความชัดเจนทางวิสัยทัศน์ และ 5) มิติการคำนึงถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคล

ส่วนที่ 3 การพัฒนาครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การให้คำปรึกษาชี้แนะปัญหาการปฏิบัติงานของครูแกนนำกับครูเครือข่ายและช่วยเสริมสร้างแนวคิดการทำงานเป็นทีม การสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน ทำให้ครูเกิดการแลกเปลี่ยนปัญหาที่พบบ่อยในโรงเรียน และหาทางแก้ไขร่วมกันโดยทำงานร่วมกันแบบทีมการเรียนรู้ โดยครูแกนนำทุกคนเห็นตรงกันว่าปัจจัยชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) จากการประสานความเข้าใจร่วมมือสู่ความสำเร็จที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน คือ การปรับตัว (Adapting) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) และการประสานความร่วมมือ (Coordinating) ที่มีครูแกนนำเป็นผู้นำสู่การพัฒนาวิชาชีพ

ส่วนที่ 4 การติดตามประเมินผลภายหลังการฝึกอบรม 120 วัน จากการบูรณาการความรู้ทักษะการปฏิบัติงานและการแสดงพฤติกรรมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูแกนนำโดยมีกิจกรรมการร่วมกลุ่มครูแกนนำและครูเครือข่ายเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้เพื่อผู้เรียน ได้แก่

1. กระบวนการสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูแกนนำ (PLC) ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1: กิจกรรมการรวมกลุ่ม PLC สร้างทีมครูแกนนำและครูเครือข่าย คือ การรวมกลุ่มครูที่มีปัญหา/ความต้องการเดียวกัน เช่น ครูกลุ่มสาระเดียวกันครูที่สอนในระดับชั้นเดียวกัน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2: กิจกรรมการวิเคราะห์สภาพปัญหา คือ ค้นหาปัญหา ความต้องการร่วมกันเสนอปัญหา/ความต้องการจัดกลุ่มปัญหาเลือกปัญหาเพียง โดยการพิจารณาร่วมกันระหว่างครูแกนนำและครูเครือข่ายกลุ่มสาระเดียวกัน

ขั้นตอนที่ 3: กิจกรรมการออกแบบกิจกรรมการแก้ปัญหา คือ การร่วมกันหาแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมตัดสินใจเลือกรูปแบบ/วิธีการ/นวัตกรรมในการแก้ปัญหา

ขั้นตอนที่ 4: กิจกรรมการนำแผนการจัดการเรียนรู้สู่การปฏิบัติ/สังเกตการสอน คือ นำกิจกรรมไปใช้ในการแก้ปัญหาเข้าร่วมสังเกตในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เช่น การเยี่ยมชั้นเรียน สังเกตการสอน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5: กิจกรรมการสะท้อนผลได้แก่ การสรุปการนำรูปแบบ/วิธีการในการนำไปแก้ปัญหาคำตอบปัญหา เสนอแนะแนวทางในการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 6: กิจกรรมการรายงานผลการดำเนินงาน คือ การสรุปและรายงานผลการดำเนินงาน

2. กิจกรรมส่งเสริมพัฒนาครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้วยกระบวนการการเป็นพี่เลี้ยง ผู้ชี้แนะแนะนำ และการศึกษาค้นคว้าร่วมกัน ประกอบด้วยกิจกรรม การศึกษาประเด็นปัญหาผู้เรียนและการรวมทีมครูแกนนำและครูเครือข่ายและสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เกิดจากการรวมทีมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีเป้าหมายเดียวกัน โดยกำหนดขอบเขตระยะเวลา วงรอบที่ 1 จัดการเรียนการสอนเดือนพฤศจิกายน วงรอบที่ 2 จัดการเรียนการสอนเดือนธันวาคม วงรอบที่ 3 จัดการเรียนการสอนเดือนมกราคม โดยมีสมุดบันทึกกิจกรรมครูแกนนำ เพื่อให้ครูแกนนำเป็นผู้บันทึกกิจกรรมในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ทำให้เกิดผลผลิตของการพัฒนาครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) คือครูมีสมรรถนะในการจัดการเรียนรู้และผลลัพธ์ของโรงเรียน ได้แก่ ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน

สื่อการเรียนรู้ ได้แก่ สื่อการเรียนรู้สำหรับการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพซึ่งเป็นตัวกลางทำให้ครูแกนนำเกิดการเรียนรู้ตามจุดประสงค์ของการเรียนการสอนที่กำหนดไว้ได้อย่างง่ายและรวดเร็วเป็นเครื่องมือและตัวกลางซึ่งมีความสำคัญในกระบวนการเรียนรู้มีหน้าที่เป็นตัวนำความต้องการของวิทยากรไปสู่ครูแกนนำ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างถูกต้องและรวดเร็วเป็นผลให้ครูแกนนำเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามจุดมุ่งหมายการฝึกอบรมได้อย่างถูกต้องเหมาะสม โดยสื่อการเรียนรู้ประกอบด้วย คู่มือการฝึกอบรม เอกสารประกอบการฝึกอบรม เอกสารใบความรู้และกิจกรรม (ภาคผนวก จ) อุปกรณ์การสอน โสตทัศนูปกรณ์ เทคโนโลยีการศึกษา

วิทยากร ได้แก่ บุคคลผู้ซึ่งมีความรู้ ความสามารถ ตลอดจนการพูดหรือนำเสนอและใช้เทคนิคต่าง ๆ ในเรื่องนั้น ๆ ในการถ่ายทอดซึ่งจะทำให้ครูแกนนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เกิดความรู้ความเข้าใจ เจตคติความสามารถ จนสามารถทำให้ครูแกนนำผู้รับการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการและในการจัดการฝึกอบรม วิทยากรฝึกอบรม จะแสดงบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญของวิทยากรมีดังนี้

1. วิทยากรศึกษาหลักสูตรการฝึกอบรม กำหนดเป้าหมาย และกำหนดรายละเอียดของเนื้อหาในการดำเนินการฝึกอบรมและศึกษาหาข้อมูลเกี่ยวกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมและนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ในการเตรียมการฝึกอบรมจะเป็นไปอย่างละเอียดและรอบคอบ รวมทั้งจัดเตรียมทีมงานให้มีความพร้อมในการที่จะเป็นวิทยากรฝึกอบรม

2. ประสานงานในเรื่องการจัดเตรียมงาน เตรียมพร้อมทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับการจัดฝึกอบรม เพื่อความสะดวกและราบรื่นในการดำเนินการตามโครงการ เช่น สถานที่ อาหาร ระบบไฟฟ้า แสง สี เสียง และตรวจสอบ จัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นจะต้องใช้ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการฝึกอบรม เช่น วีดิโอโปรเจกเตอร์ เครื่องฉาย เป็นต้น

3. ร่วมปรึกษาหารือทีมงาน เพื่อวางแผนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้ครูแกนนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ความเข้าใจ บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งเอาไว้ซึ่งวิทยากรได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

3.1 สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ วิทยากรการฝึกอบรม จะต้องเป็นผู้ที่สร้างบรรยากาศเพื่อจูงใจ ส่งเสริม และเร่งเร้าให้สมาชิกเกิดความสนใจที่จะเรียนรู้ รวมทั้งจัดประสบการณ์การเรียนรู้หลายรูปแบบที่จะช่วยให้ครูแกนนำผู้เข้ารับการอบรมเกิดความเข้าใจ เนื้อหาที่อบรมมากยิ่งขึ้น และเป็นผู้ที่ถ่ายทอดข้อมูล ความรู้ ความคิด ประสบการณ์ ให้ครูแกนนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมในฐานะนักวิชาการเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากรจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย

3.2 วิทยากรจะต้องทำตัวเป็นต้นแบบ เป็นแม่พิมพ์หรือเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม สิ่งใดที่วิทยากรต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประพฤติปฏิบัติ วิทยากรควรประพฤติปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างด้วย เพื่อความศักดิ์สิทธิ์ในเชิงวิชาการ

3.3 วิทยากรจะต้องทำหน้าที่เป็นตัวกลาง เชื่อมโยงและประสานความคิดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อความหมายในการสร้างความเข้าใจให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้าใจถูกต้องตรงกัน พร้อมทั้งคอยชี้แนะและแก้ปัญหากลุ่มในบางโอกาส เพราะกระบวนการการเรียนรู้โดยอาศัยวิธีการเรียนจากกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เป็นไปในลักษณะที่กลุ่มจะต้องแสดงความคิดเห็นและทำงานร่วมกันเป็นทีม

4. เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการในการฝึกอบรม วิทยากรจะต้องทำหน้าที่ประเมินผลการฝึกอบรมว่าบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด และแจ้งผลการประเมินให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทราบด้วย

ครูแกนนำผู้ฝึกอบรม ได้แก่ ครูแกนนำภายในโรงเรียนที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพและสร้างเครือข่ายการทำงาน โดยให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูแกนนำและ ครูเครือข่าย การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ เพื่อการบูรณาการการจัดการเรียนการสอน ใน โรงเรียนโดยคุณสมบัติของครูแกนนำประกอบด้วย การมีสมรรถนะผู้นำ การเป็นที่ยอมรับ มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นแบบอย่างที่ดีและมีความสามารถทางวิชาชีพ

กิจกรรมการฝึกอบรม เพื่อพัฒนานาครูแกนนำให้ได้รับความรู้หรือเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และเจตคติ (Attitude) ที่จะช่วยปรับปรุงการ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเฉพาะอย่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายให้ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมไปใช้ปฏิบัติจริง อันเกิดประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งกิจกรรมการฝึกอบรม ประกอบด้วย สองส่วน คือ การอบรม 2 วัน และการเรียนรู้ด้วยตนเอง

กิจกรรมการฝึกอบรม 2 วัน เป็นกิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะครูแกนนำที่มุ่งเน้น กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ เพื่อพัฒนาทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติของครูแกนนำให้ไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานและ ภาระหน้าที่ต่าง ๆ ในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นซึ่งมีกิจกรรม การพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มี 3 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นที่ 1 การประเมินความรู้ก่อนการฝึกอบรม โดยมีเนื้อหา ได้แก่ สมรรถนะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 5 มิติ และมีกิจกรรมการวัดและประเมินก่อนเรียนมีจุดประสงค์เพื่อทราบ สภาพของครูแกนนำ ณ เวลาก่อนที่จะอบรม เช่น ความรู้พื้นฐานในสาระการเรียนรู้ต่างๆ ใช้เวลา 15 นาทีในกิจกรรมการทดสอบ

ขั้นที่ 2 การพัฒนาความรู้ ทักษะ และเห็นคุณค่าเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมีเนื้อหา ได้แก่

แผนการเรียนรู้ที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมี

แผนการเรียนรู้ที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ

แผนการเรียนรู้ที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา

แผนการเรียนรู้ที่ 4 การบ่งชี้และให้ความชัดเจนทางวิสัยทัศน์

แผนการเรียนรู้ที่ 5 การคำนึงถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคล

แผนการเรียนรู้ ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพทั้งนี้แต่ละแผนการเรียนรู้มี

ลักษณะกิจกรรมดังนี้

1. การบรรยายแบบมีส่วนร่วมและศึกษาจากใบความรู้ในแต่ละแผนการเรียนรู้

2. ครูแกนนำร่วมทำกิจกรรมโดยแบ่งกลุ่มร่วมอภิปรายประเด็นคำถาม/กรณีศึกษาโดยมีขั้นตอนกิจกรรมเสริมสร้างทักษะชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 ระบุปัญหา จากประเด็นคำถาม/กรณีศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำ/การจัดการเรียนการสอน/การทำงานของครูที่เกิดขึ้นในโรงเรียน

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา (ประเด็นคำถาม/กรณีศึกษา) โดยวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น ว่าเกิดขึ้นจากสาเหตุที่เกิดขึ้น โดยมีปัจจัยใดเข้ามาเกี่ยวข้อง มีแนวโน้มของปัญหาอย่างไร และมีผลกระทบใดที่จะเกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 ระดมความคิด เพื่อนำเสนอวิธีแก้ปัญหา คือ การระดมความคิดเพื่อหาวิธีแก้ปัญหาจากประสบการณ์และนำเสนอผลการระดมความคิดเมื่อนำเสนอเสร็จสิ้น ดำเนินการอภิปรายสรุปและเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลวิธีการแก้ปัญหา โดยอภิปรายผลวิธีการแก้ปัญหาที่ทำให้เกิดผลดีต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน/การทำงาน แล้วทำการแบ่งปันประสบการณ์กับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอื่น

3. วิทยากรและครูแกนนำร่วมกันอภิปรายความคิดเห็นและแบ่งปันประสบการณ์การเรียนรู้ ใช้เวลา 12 ชั่วโมงในกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

4. ครูแกนนำประเมินผลการเรียนรู้ ทักษะสมรรถนะผู้นำในแต่ละแผนการเรียนรู้หลังเสร็จสิ้นกิจกรรมในแต่ละแผนการเรียนรู้

ขั้นที่ 3 การประเมินความรู้หลังการฝึกอบรม โดยมีเนื้อหา ได้แก่ สมรรถนะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงใน 5 มิติ และมีกิจกรรมด้านความรู้ ทักษะกระบวนการและสมรรถนะที่พึงประสงค์จากการเรียนรู้และการร่วมกิจกรรมจะทำให้ได้ข้อมูลที่บ่งบอกถึงพัฒนาการการเรียนรู้ของครูแกนนำใช้เวลา 15 นาที ในกิจกรรมการทดสอบความรู้

กิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเองของครูแกนนำหลังการฝึกอบรมแล้ว 120 วัน เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้ครูแกนนำสามารถนำความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติ มาประยุกต์ใช้ในการทำงานโดยผ่านการฝึกฝนทบทวนความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะและการร่วมมือกันระหว่างครูแกนนำและครูเครือข่ายด้วยกันซึ่งครูแกนนำจะสร้างกลุ่มเครือข่ายของครูแกนนำในกลุ่มสาระการเรียนรู้โดยมีหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้ชี้แนะ แนะนำและศึกษาบทเรียนร่วมกัน โดยมีขั้นตอนดำเนินการ ได้แก่

1. การรวมกลุ่มสร้างเครือข่ายของครูแกนนำ ครูแกนนำรวมกลุ่มครู
เครือข่ายที่มีปัญหา/ความต้องการเดียวกันเช่นครูกลุ่มสาระเดียวกันเป็นต้น

2. ค้นหาปัญหาความต้องการร่วมกันเสนอปัญหา/ความต้องการและเลือก
ปัญหาเพียง 1 ปัญหาโดยการพิจารณาร่วมกัน

3. ร่วมกันหาแนวทางในการแก้ปัญหา บอกเล่าประสบการณ์ที่แก้ปัญหา
ได้สำเร็จค้นหาตัวอย่าง/รูปแบบที่ประสบความสำเร็จและร่วมกันตัดสินใจเลือกรูปแบบ/วิธีการ/
นวัตกรรมในการแก้ปัญหา

4. ออกแบบกิจกรรมการแก้ปัญหา ออกแบบกิจกรรมตามวิธีการ/
นวัตกรรมที่กลุ่มเลือก

5. แลกเปลี่ยนเสนอแนะนำเสนอกิจกรรมการแก้ปัญหของครูแกนนำ ครู
เครือข่าย ผู้บริหารหรือผู้ที่มีประสบการณ์ให้ข้อเสนอแนะ

6. นำสู่การปฏิบัติ /สังเกตการสอนนำกิจกรรมไปใช้ในการแก้ปัญหาครู
แกนนำ ผู้บริหารเข้าร่วมสังเกตในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเช่นการเยี่ยมชมเรียนสังเกตการ
สอน

7. สะท้อนผลสรุปผลการนำรูปแบบ/วิธีการในการนำไปแก้ปัญหาหรือ
พัฒนา และอภิปรายผลการแก้ปัญหาเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาครูแกนนำบันทึกการดำเนิน
กิจกรรมตามแบบบันทึกเสนอผู้บริหารหลังการเสร็จสิ้นกิจกรรม

หลังจากได้คู่มือการฝึกอบรมแล้วก็นำไปทดลองปฏิบัติ ผู้วิจัยนำคู่มือการฝึกอบรม
พร้อมทั้งแบบประเมินความเหมาะสมของโครงร่างคู่มือที่ได้ผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมของ
ภาษาที่ใช้ในแบบประเมินโครงร่างคู่มือโดยนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 คน เป็นผู้ประเมินความ
เหมาะสมขององค์ประกอบต่าง ๆ ของคู่มือการฝึกอบรมผลที่ได้จากการวิเคราะห์ความเหมาะสม
ของคู่มือการฝึกอบรม (ดังตาราง 4.12)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของคู่มือการพัฒนา
สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพโดย
ผู้เชี่ยวชาญ

รายการประเมิน	ความเหมาะสมของคู่มือ		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
ส่วนที่ 1 แนวทางการดำเนินการ			
1) หลักการและเหตุผล	4.00	0.63	มาก
2) จุดมุ่งหมายของคู่มือ	4.33	0.52	มาก
3) กลุ่มเป้าหมาย	4.00	0.63	มาก
4) เนื้อหาสาระคู่มือฝึกอบรม	4.00	0.00	มาก
5) การดำเนินการพัฒนา	4.00	0.63	มาก
รวม	4.07	0.48	มาก
ส่วนที่ 2 กระบวนการพัฒนา			
ขั้นที่ 1 การประเมินความรู้ก่อนอบรม			
1) แผนการประเมินความรู้ก่อนการฝึกอบรม	4.67	0.52	มากที่สุด
2) แบบประเมินความรู้ก่อนการพัฒนา	4.00	0.89	มาก
ขั้นที่ 2 การพัฒนาความรู้ และทักษะ			
แผนการเรียนรู้ที่ 1 ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์			
1) แผนการเรียนรู้ที่ 1 ผู้นำด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	4.50	0.55	มาก
2) ใบความรู้ผู้นำด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	4.00	0.63	มาก
3) ใบงานกิจกรรมการสร้างความตระหนักรู้	4.33	0.52	มาก
4) ใบงานกิจกรรมผู้นำด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	4.33	0.52	มาก
5) แบบประเมินความรู้ผู้นำด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	4.17	0.41	มาก
แผนการเรียนรู้ที่ 2 ด้านการกระตุ้นทางใช้ปัญญา			
1) แผนการเรียนรู้ที่ 2 ผู้นำด้านการกระตุ้นทางใช้ปัญญา	4.17	0.41	มาก
2) ใบความรู้ผู้นำด้านการกระตุ้นทางใช้ปัญญา	4.17	0.75	มาก
3) ใบงานกิจกรรมผู้นำด้านการกระตุ้นทางใช้ปัญญา	4.33	0.52	มาก
4) แบบประเมินความรู้ผู้นำด้านการกระตุ้นทางใช้ปัญญา	4.00	0.00	มาก

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสมของคู่มือ		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
แผนการเรียนรู้ที่ 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ			
1) แผนการเรียนรู้ที่ 3 ผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.50	0.55	มาก
2) ใบความรู้ผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.17	0.75	มาก
3) ใบงานกิจกรรมผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.33	0.52	มาก
4) แบบประเมินความรู้ผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.33	0.52	มาก
แผนการเรียนรู้ที่ 4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล			
1) แผนการเรียนรู้ที่ 4 ผู้นำด้านการคำนึงถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคล	4.00	0.00	มาก
2) ใบความรู้ผู้นำด้านการคำนึงถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคล	4.00	0.63	มาก
3) ใบงานกิจกรรมผู้นำด้านการคำนึงถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคล	4.50	0.55	มาก
4) แบบประเมินความรู้ผู้นำด้านการคำนึงถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคล	4.17	0.41	มาก
แผนการเรียนรู้ที่ 5 ด้านการบ่งชี้และวิสัยทัศน์			
1) แผนการเรียนรู้ที่ 5 ผู้นำด้านการบ่งชี้และวิสัยทัศน์	4.50	0.55	มาก
2) ใบความรู้ผู้นำด้านการบ่งชี้และวิสัยทัศน์	4.17	0.75	มาก
3) ใบงานกิจกรรมผู้นำด้านการบ่งชี้และวิสัยทัศน์	4.00	0.63	มาก
4) ใบงานกิจกรรมการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ชุมชนการเรียนรู้	4.17	0.41	มาก
5) แบบประเมินความรู้ผู้นำด้านการบ่งชี้และวิสัยทัศน์	4.17	0.41	มาก
ขั้นที่ 3 การประเมินความรู้หลังอบรม			
1) แผนการประเมินความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพหลังการฝึกอบรม	4.67	0.52	มากที่สุด
2) แบบประเมินความรู้หลังการพัฒนา	4.00	0.89	มาก
รวม	4.24	0.53	มาก

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสมของกลุ่ม		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
ส่วนที่ 3 : การพัฒนาครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ			
1) แผนการปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	4.50	0.55	มาก
รวม	4.50	0.55	มาก
ส่วนที่ 4 : การติดตามประเมินผลภายหลังการฝึกอบรม			
1) แผน/แนวทางการติดตามผลหลังการพัฒนา	4.33	0.52	มาก
2) แบบสอบถาม/สังเกต ติดตามการปฏิบัติกิจกรรมครูแกนนำ	4.50	0.84	มาก
3) แบบบันทึกกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	4.50	0.55	มาก
รวม	4.44	0.64	มาก
ภาพรวมทั้งหมด	4.31	0.55	มาก

จากตารางที่ 4.12 แสดงถึงผลการประเมินความเหมาะสมของกลุ่มโดยผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ให้ข้อมูล พบว่า กลุ่มการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีความเหมาะสมของกลุ่มอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.31 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.55 เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้ พบว่า อยู่ในขอบเขตค่าเฉลี่ยของคะแนนความเหมาะสมอยู่ระหว่าง 4.00 ถึง 4.67 หรืออยู่ในระดับความเหมาะสมกลุ่มการฝึกอบรมคือ มากถึงมากที่สุด ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ถือว่ากลุ่มนี้มีคุณภาพเหมาะสมในเบื้องต้นไม่ต้องปรับปรุง

จากการประเมินกลุ่มฝึกอบรมด้านความเหมาะสม ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมไว้ในแบบประเมินซึ่งผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงกลุ่มฝึกอบรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ดังนี้

1. หลักการและเหตุผลต้องให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาผู้นำสู่ชุมชนการเรียนรู้สู่วิชาชีพและการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูจะส่งผลต่อนักเรียนอย่างไรให้มองเห็นถึงนักเรียนด้วยน่าจะดี

2. การประเมินหลังกิจกรรมอบรมควรให้มีการสะท้อนคิดพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ หรือการริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ให้กับองค์กร ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเองเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานที่ตนมีความรู้ความชำนาญซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

3. หากกลุ่มเป้าหมายไม่สนใจที่จะเข้าร่วมการพัฒนาจะทำอย่างไร อาจต้องเสนอให้มีการสร้างความตระหนักให้ครูหรือผู้บริหารโรงเรียนก่อน

4. ใบความรู้ ขอปรับให้ เกิดการอ่านง่าย หรือ จัดรูปแบบให้อ่านง่าย

ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญด้านสมรรถนะผู้นำและด้านการพัฒนาคู่มือมาปรับปรุงโครงสร้างคู่มือฝึกอบรม การพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนและกลุ่มครูแกนนำผู้รับการฝึกอบรม ดังนี้

1. หลักการและความสำคัญของคู่มือฝึกอบรม ผู้วิจัยได้ทบทวนเนื้อหาในส่วนนี้ และเพิ่มเติมเหตุผลที่ช่วยสนับสนุนการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเร่งด่วนและยั่งยืนรวมทั้งความจำเป็นที่ต้องสร้างคู่มือฝึกอบรมนี้ขึ้นมาเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาครูในโรงเรียนให้มีศักยภาพที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. กิจกรรมที่เหมาะสมกับเนื้อหาสาระที่ฝึกอบรม ผู้วิจัยได้ปรับขั้นตอนของกิจกรรมฝึกอบรมทุกหน่วยฝึกอบรมให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยแบ่งขั้นตอนของกิจกรรมฝึกอบรมออกเป็นขั้นตอนการนำเข้าสู่การฝึกอบรม ขั้นตอนฝึกอบรม และขั้นสรุปเนื้อหาสาระของแต่ละหน่วย รวมทั้งเน้นการลงมือทดลองปฏิบัติจริง และเรียนรู้จากการทำกิจกรรมร่วมกันรวมทั้งปรับกิจกรรมอบรมให้มีการสะท้อนคิดซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญของ PLC ส่วนการวัดและประเมินผลหลังการฝึกอบรม ผู้วิจัยใช้วิธีการวัดและประเมินที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับการฝึกอบรม โดยเน้นการนำไปปฏิบัติจริงในการทำงาน และให้ผู้บริหารเป็นผู้ประเมินความสามารถของการแสดงพฤติกรรมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังจากผู้รับการฝึกอบรมได้รับการฝึกอบรมผ่านมาแล้ว 120 วัน

3. ผู้วิจัยได้สอดแทรกเนื้อหาสาระของความสำคัญและความตระหนักในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำของครูผู้สอน

4. จัดรูปแบบคู่มือการอบรมผู้วิจัยได้จัดพิมพ์และออกแบบการจัดพิมพ์ตามหลักการออกแบบคู่มือที่ถูกต้องและสวยงามน่าสนใจ หลังการปรับปรุงแก้ไขคู่มือตามข้อเสนอแนะ

จากผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาฝีมือ ผู้วิจัยได้คู่มือฝึกอบรมที่สมบูรณ์ที่สามารถนำไปประเมินโดยการนำไปปฏิบัติจริงกับกลุ่มเป้าหมายซึ่งเป็นครูโรงเรียนเอกชน ที่สนใจเข้าร่วมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้แก่ โรงเรียนวชิรวิทย์ เชียงใหม่ จำนวน 19 คน

5. ผู้วิจัยได้จัดพิมพ์คู่มือการฝึกอบรม และเอกสารประกอบการฝึกอบรมเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ การจัดพิมพ์เป็นรูปเล่มเอกสาร และรูปเล่มเอกสารออนไลน์โดยครูสามารถอ่านศึกษาผ่านเครื่องมือสื่อสารโทรศัพท์มือถือเป็นต้น ได้อย่างสะดวก ทั้งนี้ครูแกนนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถสแกนคิวอาร์โค้ด รับเอกสารประกอบการฝึกอบรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เอกสารทางออนไลน์ได้แก่



คิวอาร์โค้ดคู่มือพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (สำหรับผู้ดำเนินการ/วิทยากร)



คิวอาร์โค้ดเอกสารประกอบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (สำหรับครูแกนนำผู้เข้าอบรม)

ระยะที่ 3 ผลการวิเคราะห์ผลการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ผู้วิจัยนำคู่มือการฝึกอบรมที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญและความเหมาะสมของภาษาเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ซึ่งประกอบด้วย 5 แผนการเรียนรู้ใน ส่วนที่ 2 และนำไปทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ครู โรงเรียนนวมวิทย์ เชียงใหม่ จำนวน 19 คน โดยใช้แผนการวิจัยแบบกลุ่มเดียวมีการทดสอบก่อนและหลังการทดลอง (One Group Pretest – Posttest Design) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างผลการทดสอบก่อนและหลังการทดลอง ของกลุ่มเป้าหมายเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจคุณลักษณะสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู แกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยใช้ระยะเวลาในการดำเนินการทดลองใช้คู่มือการ ฝึกอบรม 2 วัน ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ประยุกต์ตามรูปแบบของการประเมินการพัฒนาของเคริก แพตทริก (Kirkpatrick) และนำเสนอผลการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามลำดับของการทดลองซึ่งแบ่งการประเมินออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. แบบประเมินปฏิกิริยา (Reaction) เพื่อประเมินความพึงพอใจของครูแกนนำต่อการ อบรม คู่มืออบรม เอกสารประกอบการอบรม สถานที่ วิทยากร เอกสาร สิ่งอำนวยความสะดวก โสตทัศนูปกรณ์
2. แบบประเมินการเรียนรู้ (Learning) เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้โดยใช้ แบบทดสอบด้านความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ ทางวิชาชีพ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การบ่งชี้และให้ความชัดเจนทางวิสัยทัศน์ และการคำนึงถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคล
3. แบบประเมินพฤติกรรม (Behavior) เพื่อประเมินพฤติกรรมหลังการฝึกอบรมผ่านไป แล้ว 120 วัน โดยใช้แบบประเมินและสำรวจความกระตือรือร้นพฤติกรรมด้านการบูรณาการองค์ ความรู้ การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ การพัฒนาความรู้เพิ่มเติม ความสามารถในการแก้ปัญหา และ การนำความรู้ไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูเครือข่าย
4. แบบประเมินผลลัพธ์ (Results) เพื่อติดตามผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับครู แกนนำใน 5 มิติ สู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรง บันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การบ่งชี้และให้ความชัดเจนทางวิสัยทัศน์ และการคำนึงถึง ความสำคัญของปัจเจกบุคคล

ด้านที่ 1 ความพึงพอใจจากการจัดฝึกอบรม (Reaction Evaluation)

หลังจากการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้ประเมินความพึงพอใจของครูแกนนำผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมที่มีต่อการพัฒนาจากคู่มือฝึกอบรม โดยใช้แบบประเมินความพึงพอใจในการพัฒนา

ฝึกอบรมตามคู่มือการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยครูแกนนำเป็นผู้ให้ข้อมูล (ตารางที่ 4.13)

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจของครูแกนนำต่อกระบวนการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพโดยครูแกนนำ

ความพึงพอใจของครูแกนนำต่อการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความพึงพอใจ
1) ด้านวิทยากร			
1.1 วิทยากรมีความรู้ในเนื้อหาวิชาที่บรรยาย	4.74	0.45	มากที่สุด
1.2 วิธีการถ่ายทอดความรู้และการนำเสนอมีความชัดเจนต่อเนื่องและเข้าใจง่าย	4.79	0.42	มากที่สุด
1.3 การจัดลำดับขั้นตอนของเนื้อหามีความเหมาะสม	4.58	0.51	มากที่สุด
1.4 การสรุปประเด็นสำคัญ/ชี้ให้เห็นจุดสำคัญการยกตัวอย่างประกอบการบรรยาย	4.95	0.23	มากที่สุด
1.5 การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการซักถามปัญหา	4.89	0.23	มากที่สุด
1.6 การสร้างบรรยากาศและการสร้างความสนใจในการฟัง	4.84	0.37	มากที่สุด
1.7 ความรู้จากเนื้อหาและกิจกรรมที่ได้รับสามารถนำมาปรับใช้ได้จริง	4.79	0.42	มากที่สุด
รวมด้านวิทยากร	4.80	0.39	มากที่สุด
2) วิธีดำเนินการพัฒนา			
2.1 การวัดความรู้ก่อน/หลังการพัฒนา	4.53	0.51	มากที่สุด
2.2 เนื้อหาความรู้สอดคล้องกับหัวข้อในการอบรม	4.79	0.42	มากที่สุด
2.3 ความรู้และกิจกรรมที่ได้รับสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้จริงในการพัฒนาตนเองและเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	4.95	0.23	มากที่สุด

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ความพึงพอใจของครูแกนนำต่อการพัฒนาสมรรถนะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ	ค่าเฉลี่ย	ค่า เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความ พึงพอใจ
2.4 ความเกี่ยวพันระหว่างเนื้อหา กิจกรรม กับงานที่ รับผิดชอบ	4. 63	0. 50	มากที่สุด
2.5 สื่อการสอนในการอบรมมีความชัดเจนเหมาะสม เข้าใจง่าย	4. 68	0. 48	มากที่สุด
รวมวิธีดำเนินการพัฒนา	4. 72	0. 43	มากที่สุด
3) เอกสารอบรม/ สื่อและเทคโนโลยี / สถานที่ /ระยะเวลา			
3.1 การจัดรูปแบบของเอกสารฝึกอบรม	4. 63	0. 50	มากที่สุด
3.2 เอกสารประกอบการอบรมมีเนื้อหาและการนำเสนอ เนื้อหาเหมาะสม	4. 74	0. 45	มากที่สุด
3.3 เอกสารประกอบการฝึกอบรมสามารถสร้างความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องต่อการปฏิบัติและการนำไป ประยุกต์ใช้	4. 58	0. 51	มากที่สุด
3.4 ความเหมาะสมของสถานที่	4. 68	0. 48	มากที่สุด
3.5 ความพร้อมของสื่อและเทคโนโลยี	4. 95	0. 23	มากที่สุด
3.6 ระยะเวลา	4. 63	0. 76	มากที่สุด
รวมด้านเอกสารอบรม/ สื่อและเทคโนโลยี / สถานที่ / ระยะเวลา	4. 70	0. 49	มากที่สุด
รวม	4. 74	0. 43	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.13 ผลการประเมินความพึงพอใจของครูแกนนำที่ได้รับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ พบว่า ครูแกนนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการมีระดับความพึงพอใจต่อรูปแบบการใช้คู่มือฝึกอบรมฯ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 4.74 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.43 มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีระดับความพึงพอใจต่อรูปแบบการใช้คู่มือฝึกอบรมฯ ในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย อันดับแรก คือ ด้านวิทยากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.80 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.39 มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ

วิธีดำเนินการพัฒนา มีค่าเฉลี่ย 4.72 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.43 และส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านเอกสารอบรม/ สื่อและเทคโนโลยี / สถานที่ /ระยะเวลา มีค่าเฉลี่ย 4.70 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.49 ตามลำดับและผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจที่มีต่อคู่มือฝึกอบรมในครั้งนี้ มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจตั้งแต่ 4.53 - 4.95 ซึ่งอยู่ในระดับความพึงพอใจมากที่สุด ตามเกณฑ์ค่าเฉลี่ยน้ำหนักคะแนนที่ได้กำหนดไว้ และผ่านเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยที่กำหนดไว้ ≥ 3.50 จากคะแนนเต็ม 5 คะแนนจากผู้เข้ารับการอบรมที่ไม่เคยอบรมเรื่องการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาพรวมของการพัฒนาครูแกนนำในครั้งนี้

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากครูแกนนำผู้เข้ารับการพัฒนา พบว่า

1. เนื้อหาสาระของกลุ่มเป็นเนื้อหาที่เกี่ยวกับการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานที่โรงเรียนได้เป็นอย่างดีทำให้ได้รับความรู้ประสบการณ์เพิ่มเติมเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นเนื้อหาสาระที่สามารถนำไปต่อยอดในโรงเรียนได้และทำให้การพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำของครูบนพื้นฐานการปฏิบัติงานสอนอย่างต่อเนื่อง

2. กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างวิทยากร ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองพัฒนางานและพัฒนาโรงเรียนและผู้เรียนอย่างยิ่งได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้นำเสนอความคิดที่เป็นประโยชน์และมีส่วนร่วมระดมสมองในกิจกรรมกลุ่ม

3. การนำเสนอเนื้อหา การยกตัวอย่างประกอบการบรรยายของวิทยากรใช้เวลาได้เหมาะสมการมอบหมายกิจกรรม ใบงาน ใบความรู้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมดีประทับใจในความเป็นกัลยาณมิตรเป็นแบบอย่างของการเป็นผู้นำ

4. เนื้อหาเอกสารประกอบการฝึกอบรมซึ่งแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นองค์ความรู้ใหม่ของครูแกนนำผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ด้านที่ 2 ผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ (Learning Evaluation)

จากการประเมินผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ โดยใช้แบบทดสอบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อทดสอบความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำ และนำผลการทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรมมาเปรียบเทียบ โดยครูแกนนำเป็นผู้ให้ข้อมูล (ตารางที่ 4.14)

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบคะแนนจากการทดสอบความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรมโดย

ครูแกนนำ

การทดสอบ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ยความก้าวหน้า	ร้อยละความก้าวหน้า
ก่อนเรียน	9.84	1.34	3.58	17.89
หลังเรียน	13.42	1.46		

จากตารางที่ 4.14 แสดงให้เห็นว่าครูแกนนำที่ได้รับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ มีค่าคะแนนเฉลี่ยจากการทดสอบความรู้ ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนการอบรม 9.84 คะแนน จาก 20 คะแนน และได้ค่าเฉลี่ยคะแนนหลังการอบรมมีค่าเท่ากับ 13.42 คะแนน มีค่าเฉลี่ยความก้าวหน้าเพิ่มขึ้น 3.58 คิดเป็นร้อยละความก้าวหน้า 17.89

ด้านที่ 3 พฤติกรรม (Behavior Evaluation)

ผู้วิจัยได้ประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยใช้แบบประเมินระดับการแสดงผลสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำที่เข้ารับการฝึกอบรม โดยให้ผู้บริหารเป็นผู้ประเมินครูแกนนำก่อนการฝึกอบรมและหลังจากการได้รับฝึกอบรมผ่านมาแล้ว 120 วัน โดยผู้บริหารเป็นผู้ให้ข้อมูล (ตารางที่ 4.15)

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 5 มิติ ของครูแกนนำก่อนและหลังการฝึกอบรมโดยผู้บริหารเป็นผู้ประเมินครูแกนนำ

สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของครูแกนนำ ผู้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	ก่อนการอบรม			หลังการอบรมแล้ว 120วัน			ผลต่าง $\mu_2 - \mu_1$
	μ_1	σ_1	ความ หมาย	μ_2	σ_2	ความ หมาย	
1. มิติการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	3.59	0.60	มาก	4.05	0.79	มาก	0.46
2. มิติการกระตุ้นทางใช้ปัญญา	3.46	0.61	มาก	3.99	0.79	มาก	0.53
3. มิติการสร้างแรงบันดาลใจ	3.40	0.63	มาก	3.95	0.73	มาก	0.55
4. มิติการคำนึงถึงความสำคัญของ ปัจเจกบุคคล	3.56	0.61	มาก	4.04	0.80	มาก	0.48
5. มิติการบ่งชี้และวิสัยทัศน์	3.48	0.68	มาก	4.01	0.77	มาก	0.53
รวม	3.59	0.60	มาก	4.01	0.78	มาก	0.42

จากตารางที่ 4.15 การติดตามประเมินผลการแสดงผลสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 5 มิติของครูแกนนำที่เข้ารับการฝึกอบรม ก่อนการฝึกอบรมกับหลังจากการฝึกอบรมผ่านมาแล้ว 120 วันพบว่า การเปลี่ยนแปลงสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีระดับในการแสดงพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำที่เข้ารับการฝึกอบรมก่อนการฝึกอบรมได้เฉลี่ยเท่ากับ 3.59

ได้ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.60 และได้ค่าเฉลี่ยหลังจากการฝึกอบรมผ่านมาแล้ว 120 วัน เท่ากับ 4.01 ได้ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78 และมีผลต่างค่าเฉลี่ยโดยรวม 0.42 มีระดับระดับ การแสดงสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำในระดับ มากเมื่อพิจารณาเป็นรายมิติ พบว่า มีระดับการแสดงพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำหลังจากการฝึกอบรมผ่าน มาแล้ว 120 วัน อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากผลต่างค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย อันดับแรก คือ มิติการสร้างแรงบันดาลใจได้เฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ได้ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย 0.55 คะแนน รองลงมาคือมิติการกระตุ้นทางปัญญา ได้เฉลี่ยเท่ากับ 3.99 ได้ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79 และมิติการบ่งชี้และวิสัยทัศน์ ได้เฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ได้ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐานเท่ากับ 0.77 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยที่เท่ากัน คือ 0.53 คะแนนรองลงมา คือ มิติการคำนึงถึง ความสำคัญของปัจเจกบุคคลได้เฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ได้ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80 โดยมีผลต่าง ค่าเฉลี่ย 0.48 คะแนนและมิติการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ได้เฉลี่ยเท่ากับ 4.05 ได้ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐานเท่ากับ 0.79 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย 0.46 คะแนน

สำหรับผลการประเมินติดตามสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ก่อนฝึกอบรม และหลังจากฝึกอบรมผ่านมา 120 วัน ซึ่งจำแนกตามรายการประเมิน (ตารางที่ 4.16 – 4.20)

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ของครูแกนนำก่อนและหลังการฝึกอบรมโดยผู้บริหารเป็น ผู้ประเมินครูแกนนำ

สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มิติการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ก่อนอบรม		หลังอบรม		ผลต่าง ค่าเฉลี่ย
	μ_1 (σ_1)	ความ หมาย	μ_2 (σ_2)	ความ หมาย	$\mu_2 - \mu_1$
1. ครูแกนนำของท่านแสดงถึงการมีความรู้ ความสามารถ ได้รับการยอมรับ และยกย่อง จากผู้ตาม	3.11 (0.32)	ปาน กลาง	4.05 (0.85)	มาก	0.94
2. ครูแกนนำของท่านปฏิบัติต่อผู้ตามอย่าง จริงใจและเป็นกัลยาณมิตรต่อกันอย่างคงเส้น คงวา	3.63 (0.68)	มาก	4.21 (0.79)	มาก	0.58

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มิติการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ก่อนอบรม		หลังอบรม		ผลต่าง ค่าเฉลี่ย
	μ_1 (σ_1)	ความ หมาย	μ_2 (σ_2)	ความ หมาย	
3) ครูแกนนำของท่านมีความเชื่อมั่นใน อุดมการณ์เป็นหลักในความเป็นจริง	3.58 (0.61)	มาก	3.89 (0.81)	มาก	0.31
4) ครูแกนนำของท่านมีการส่งเสริม ความสัมพันธ์ ความสามัคคีร่วมแรง ร่วมใจใน การปฏิบัติงานยึดวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.63 (0.50)	มาก	3.95 (0.78)	มาก	0.32
5) ครูแกนนำของท่านมีความสามารถชักจูงผู้ ตามให้เต็มใจทำงานอย่างทุ่มเท เสียสละ และมี ความสุขในงาน	3.47 (0.70)	ปาน กลาง	4.00 (0.94)	มาก	0.53
6) ครูแกนนำของท่านมีความทุ่มเทและลงมือ ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ก่อนแนะนำผู้ตาม	3.74 (0.45)	มาก	4.16 (0.76)	มาก	0.42
7) ครูแกนนำของท่านมีการกระตุ้นผู้ตามให้ ร่วมกันพัฒนาตนและทีมให้มีความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีในการปฏิบัติวิชาชีพอย่าง ต่อเนื่อง	3.53 (0.70)	มาก	3.95 (0.71)	มาก	0.42
8) ครูแกนนำของท่านมีความสามารถในการ มองการณ์ไกลและพัฒนาความคิดวิเคราะห์ มองเห็นทางเลือกที่หลากหลายต่อการ แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดี	3.32 (0.75)	ปาน กลาง	3.68 (0.58)	มาก	0.36
9) ครูแกนนำของท่านมีความมุ่งมั่นในการ ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี	3.63 (0.50)	มาก	4.11 (0.88)	มาก	0.48
10) ครูแกนนำของท่านมีความมุ่งมั่น ปฏิบัติงานหน้าที่อย่างเต็มความสามารถไม่ย่อ ท้อจนสำเร็จตามเป้าหมายด้วยดี	3.63 (0.50)	มาก	4.00 (0.88)	มาก	0.37

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มิติการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ก่อนอบรม		หลังอบรม		ผลต่าง ค่าเฉลี่ย
	μ_1 (σ_1)	ความ หมาย	μ_2 (σ_2)	ความ หมาย	
11) ครูแกนนำของท่านเป็นแบบอย่างที่ดี ทางด้านศีลธรรมมีจรรยาบรรณ	3.84 (0.50)	มาก	4.37 (0.68)	มาก	0.53
12) ครูแกนนำของท่านเป็นแบบอย่างในการ มุ่งมั่นปฏิบัติงานให้ผู้ตามเชื่อถือและยอมรับ ไว้วางใจ	3.79 (0.79)	มาก	4.21 (0.79)	มาก	0.42
13) ครูแกนนำของท่านเป็นแบบอย่างที่ดีด้าน การสอนและการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ	3.74 (0.87)	มาก	4.26 (0.87)	มาก	0.52
14) ครูแกนนำของท่านเป็นแบบอย่างด้านการ เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ ส่วนรวมและโรงเรียน	3.58 (0.51)	มาก	4.05 (0.85)	มาก	0.47
15) ครูแกนนำของท่านเป็นแบบอย่างการมี วินัยและเสริมสร้างพัฒนาให้ผู้ตามมีวินัย	3.68 (0.67)	มาก	3.79 (0.63)	มาก	0.11
รวม	3.59 (0.60)	มาก	4.05 (0.79)	มาก	0.46

จากตารางที่ 4.16 แสดงถึงผลการประเมินติดตามการเปลี่ยนแปลงสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำ ก่อนฝึกอบรมและหลังฝึกอบรมผ่านมาแล้ว 120 วัน โดยผู้บริหารติดตามจากการสังเกตพฤติกรรมการทำงานและประเมินครูแกนนำมีค่าเฉลี่ยที่ได้จากการประเมินรายข้อ พบว่า สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ในภาพรวมมีผลต่างค่าเฉลี่ย คือ 0.46 จากค่าเฉลี่ยก่อนอบรม 3.59 คะแนน และหลังอบรม 4.05 คะแนน ซึ่งเรียงลำดับผลต่างค่าเฉลี่ยการเปลี่ยนแปลงสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกได้แก่ 1) ครูแกนนำแสดงถึงการมีความรู้ความสามารถ ได้รับการยอมรับและยกย่องจากผู้ตาม 2) ครูแกนนำปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างจริงใจและเป็นกัลยาณมิตรต่อกันอย่างคงเส้นคงวา 3) ครูแกนนำมีความสามารถชักจูงผู้ตามให้เต็มใจทำงานอย่างทุ่มเท เสียสละ และมีความสุขในงานรวมถึงครูแกนนำเป็นแบบอย่างที่ดีทางด้านศีลธรรมมีจรรยาบรรณ และเมื่อ

พิจารณารายข้อพบว่า ผลต่างค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 0.94 คะแนน จากค่าเฉลี่ยก่อนอบรม 3.11 คะแนน และหลังอบรม 4.05 คะแนน ได้แก่ ข้อที่ 1 ครูแกนนำแสดงถึงการมีความรู้ความสามารถ ได้รับการยอมรับ และยกย่องจากผู้ตาม และมีผลต่างค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 0.11 คะแนน จากค่าเฉลี่ยก่อนอบรม 3.68 คะแนน และหลังอบรม 3.79 คะแนน ได้แก่ ข้อที่ 15 ครูแกนนำเป็นแบบอย่างการ มีวินัยและเสริมสร้างพัฒนาให้ผู้ตามมีวินัย

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการสร้างแรงบันดาลใจของครูแกนนำก่อนและหลังการฝึกอบรมโดยผู้บริหารเป็นผู้ประเมินครูแกนนำ

สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มิติการสร้างแรงบันดาลใจ	ก่อนอบรม		หลังอบรม		ผลต่าง ค่าเฉลี่ย
	μ_1 (σ_1)	ความ หมาย	μ_2 (σ_2)	ความ หมาย	$\mu_2 - \mu_1$
1) ครูแกนนำของท่านมีความขยัน กระตือรือร้นในการทำงานที่ท้าทายและพัฒนา งานอยู่เสมอ	3.68 (0.48)	มาก	3.79 (0.71)	มาก	0.11
2) ครูแกนนำของท่านซื่อสัตย์ สุจริต และ ตรงไปตรงมา	3.63 (0.60)	มาก	4.42 (0.69)	มาก	0.79
3) ครูแกนนำของท่านมีเหตุผลและความยุติธรรม	3.47 (0.51)	ปาน กลาง	4.16 (0.76)	มาก	0.69
4) ครูแกนนำของท่านอุทิศตนเพื่อส่วนรวม	3.42 (0.51)	ปาน กลาง	4.00 (0.82)	มาก	0.58
5) ครูแกนนำของท่านเสริมแรงทางบวกแก่ผู้ ตามด้วยคำพูด วาจาที่ชื่นชม ยกย่อง ให้กำลังใจ อย่างจริงใจ	3.26 (0.65)	ปาน กลาง	3.89 (0.74)	มาก	0.63
6) ครูแกนนำของท่านสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ ตามปฏิบัติงานที่ยุ่งยากและซับซ้อนให้สำเร็จ คล่องตามเป้าหมายที่กำหนด	3.16 (0.60)	ปาน กลาง	3.84 (0.69)	มาก	0.68
7) ครูแกนนำของท่านสื่อสารความคิดและ วิสัยทัศน์ให้ผู้ตามได้รับรู้	3.37 (0.76)	ปาน กลาง	3.74 (0.56)	มาก	0.37

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มิติการสร้างแรงบันดาลใจ	ก่อนอบรม		หลังอบรม		ผลต่าง ค่าเฉลี่ย
	μ_1 (σ_1)	ความ หมาย	μ_2 (σ_2)	ความ หมาย	$\mu_2 - \mu_1$
8) ครูแกนนำของท่านชี้แนะและจูงใจผู้ตามด้วยวิสัยทัศน์ที่น่าประทับใจ และมีพลังโน้มน้าวจิตใจให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อสิ่งที่กำลังทำ	3.32 (0.75)	ปาน กลาง	3.79 (0.53)	มาก	0.42
9) ครูแกนนำของท่านกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน	3.42 (0.69)	ปาน กลาง	4.00 (0.75)	มาก	0.58
10) ครูแกนนำของท่านชี้ให้เห็นถึงโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานและผลสำเร็จจากงานที่ได้ทำ	3.37 (0.68)	ปาน กลาง	3.95 (0.71)	มาก	0.58
11) ครูแกนนำของท่านส่งเสริมการเรียนรู้และทักษะใหม่ ๆ ต่อผู้ตามเพื่อพัฒนาวิธีการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง	3.26 (0.65)	ปาน กลาง	3.84 (0.76)	มาก	0.58
12) ครูแกนนำของท่านส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในวิชาชีพ	3.42 (0.61)	ปาน กลาง	4.26 (0.81)	มาก	0.84
13) ครูแกนนำของท่านสร้างโอกาสให้ผู้ตามได้ทำงานอย่างมีคุณค่าและมีความหมายทั้งต่อส่วนรวมและส่วนตนเมื่องานมีความก้าวหน้าหรือมีความสำเร็จเกิดขึ้นจากการทุ่มเทของผู้ตาม	3.47 (0.70)	ปาน กลาง	3.89 (0.81)	มาก	0.42
14) ครูแกนนำของท่านสร้างความไว้วางใจใจกล้าพูดกล้าคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	3.70 (0.68)	ปาน กลาง	3.79 (0.79)	มาก	0.09
รวม	3.46 (0.61)	มาก	3.99 (0.79)	มาก	0.53

จากตารางที่ 4.17 แสดงถึงสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการสร้างแรงบันดาลใจของครูแกนนำก่อนและหลังการฝึกอบรมผ่านมา 120 วัน โดยแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน รายข้อ และการแปลความหมาย โดยผู้บริหารติดตามจากการสังเกตพฤติกรรมการทำงานและประเมินครูแกนนำมีค่าเฉลี่ยที่ได้จากการประเมินรายข้อ พบว่า สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการสร้างแรงบันดาลใจในภาพรวมมีผลต่างค่าเฉลี่ย คือ 0.53 จากค่าเฉลี่ยก่อนอบรม 3.46 คะแนน และหลังอบรม 3.99 คะแนน ซึ่งเรียงลำดับผลต่างค่าเฉลี่ยการเปลี่ยนแปลงสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกได้แก่ 1) ครูแกนนำส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในวิชาชีพ 2) ครูแกนนำซื้อสัตย์ สุจริต และตรงไปตรงมา 3) ครูแกนนำมีเหตุผลและความยุติธรรมและเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผลต่างค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 0.84 คะแนนจากค่าเฉลี่ยก่อนอบรมคือ 3.42 คะแนน และหลังอบรม 4.26 คะแนน ได้แก่ ข้อที่ 12 ครูแกนนำส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในวิชาชีพ และมีผลต่างค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 0.09 จากค่าเฉลี่ยก่อนอบรมคือ 3.70 คะแนน และหลังอบรม 3.79 คะแนน ได้แก่ ข้อที่ 14 ครูแกนนำสร้างความไว้วางใจใจกล้าพูดกล้าคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการกระตุ้นทางใช้ปัญญาของครูแกนนำก่อนและหลังการฝึกอบรมโดยผู้บริหารเป็นผู้ประเมินครูแกนนำ

สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มิติการกระตุ้นทางใช้ปัญญา	ก่อนอบรม		หลังอบรม		ผลต่าง ค่าเฉลี่ย
	μ_1 (σ_1)	ความ หมาย	μ_2 (σ_2)	ความ หมาย	$\mu_2 - \mu_1$
1) ครูแกนนำของท่านมีวิจาร์ณญาณและความคิดสร้างสรรค์	3.16 (0.76)	ปาน กลาง	3.79 (0.85)	มาก	0.63
2) ครูแกนนำของท่านกล้าคิดกล้าตัดสินใจในการริเริ่มและการแก้ปัญหา โดยยึดประโยชน์ของนักเรียนและส่วนรวมเป็นสำคัญ	3.37 (0.50)	ปาน กลาง	4.00 (0.82)	มาก	0.63
3) ครูแกนนำของท่านมีความคิดและหลักการในการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ	3.26 (0.56)	ปาน กลาง	3.95 (0.97)	มาก	0.69

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มิติการกระตุ้นทางปัญญา	ก่อนอบรม		หลังอบรม		ผลต่าง ค่าเฉลี่ย
	μ_1 (σ_1)	ความ หมาย	μ_2 (σ_2)	ความ หมาย	$\mu_2 - \mu_1$
4) ครูแกนนำของท่านเฝ้าหาความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง	3.37 (0.60)	ปาน กลาง	3.95 (0.85)	มาก	0.58
5) ครูแกนนำของท่านให้โอกาสแต่ละคนในการสร้างองค์ความรู้ใหม่	3.53 (0.51)	มาก	3.84 (0.69)	มาก	0.31
6) ครูแกนนำของท่านสร้างความเชื่อมั่นและส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มพัฒนางานสอนและสิ่งใหม่ๆ	3.47 (0.70)	ปาน กลาง	3.89 (0.81)	มาก	0.42
7) ครูแกนนำของท่านสร้างความตระหนักในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน	3.58 (0.77)	มาก	4.00 (0.88)	มาก	0.42
8) ครูแกนนำของท่านกระตุ้นให้ผู้ตามมีการแสดงออกทางความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล	3.58 (0.51)	มาก	4.05 (0.71)	มาก	0.68
9) ครูแกนนำของท่านกระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการและแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ	3.37 (0.68)	ปาน กลาง	4.00 (0.82)	มาก	0.63
10) ครูแกนนำของท่านสนับสนุนให้ผู้ตามใช้ความคิดในการแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการแบบใหม่	3.47 (0.51)	ปาน กลาง	3.84 (0.76)	มาก	0.37
11) ครูแกนนำของท่านรับฟังและสามารถชี้แนะแนวทางในการแก้ปัญหาคด้วยวิธีการใหม่ๆ หลากหลายวิธี	3.47 (0.70)	ปาน กลาง	3.89 (0.99)	มาก	0.42
12) ครูแกนนำของท่านเปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นโดยเสรีไม่จำกัดขอบเขตความคิด ส่งเสริมให้เกิดความคิดนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์	3.58 (0.69)	มาก	4.11 (0.66)	มาก	0.53

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มิติการกระตุ้นทางปัญญา	ก่อนอบรม		หลังอบรม		ผลต่าง ค่าเฉลี่ย
	μ_1 (σ_1)	ความ หมาย	μ_2 (σ_2)	ความ หมาย	$\mu_2 - \mu_1$
13) ครูแกนนำของท่านให้เกียรติและยอมรับ ในความคิดเห็นของสมาชิกทุกคน	3.68 (0.48)	มาก	4.42 (0.61)	มาก	0.74
14) ครูแกนนำของท่านชื่นชมและยอมรับการ ปฏิบัติงานแบบ “คิดใหม่ ทำใหม่” เพื่อเอาชนะ การปฏิบัติแบบเดิมที่เคยชิน	3.58 (0.61)	มาก	4.00 (0.58)	มาก	0.42
15) ครูแกนนำของท่านกระตุ้น ให้คำปรึกษา และคำแนะนำแก่ผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ	3.32 (0.67)	ปาน กลาง	4.11 (0.74)	มาก	0.79
16) ครูแกนนำของท่านสร้างความมั่นใจ เจต คติที่ดี และความคิดทางบวกในการปฏิบัติงาน	3.58 (0.51)	มาก	4.00 (0.88)	มาก	0.42
รวม	3.40 (0.63)	มาก	3.95 (0.73)	มาก	0.55

จากตารางที่ 4.18 แสดงถึงสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการกระตุ้นทางปัญญาของครูแกนนำก่อนและหลังการฝึกอบรมผ่านมา 120 วัน โดยแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน รายข้อ และการแปลความหมาย โดยผู้บริหารติดตามสังเกตพฤติกรรมการทำงานและประเมินครูแกนนำมีค่าเฉลี่ยที่ได้จากการประเมินรายข้อ พบว่า สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการกระตุ้นทางปัญญาในภาพรวมมีผลต่างค่าเฉลี่ย คือ 0.55 จากค่าเฉลี่ยก่อนอบรม 3.40 คะแนน และหลังอบรม 3.95 คะแนน ซึ่งเรียงลำดับผลต่างค่าเฉลี่ยการเปลี่ยนแปลงสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกได้แก่ 1) ครูแกนนำกระตุ้นให้คำปรึกษา และคำแนะนำแก่ผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ 2) ครูแกนนำให้เกียรติและยอมรับในความคิดเห็นของสมาชิกทุกคน 3) ครูแกนนำมีความคิดและหลักการในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผลต่างค่าเฉลี่ยมากที่สุด 0.79 คะแนน จากค่าเฉลี่ยก่อนอบรมคือ 3.32 คะแนน และหลังอบรม 4.11 คะแนน ได้แก่ข้อที่ 15 ครูแกนนำกระตุ้น ให้คำปรึกษา และคำแนะนำแก่ผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ และมีผลต่างค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 0.31 คะแนน จากค่าเฉลี่ยก่อนอบรมคือ

3.53 คะแนน และหลังอบรม 3.84 คะแนนได้แก่ข้อที่ 5 ครูแกนนำให้โอกาสแต่ละคนในการสร้างองค์ความรู้ใหม่

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการบ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ของครูแกนนำก่อนและหลังการฝึกอบรมโดยผู้บริหรเป็นผู้ประเมินครูแกนนำ

สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มิติการบ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์	ก่อนอบรม		หลังอบรม		ผลต่าง ค่าเฉลี่ย
	μ_1 (σ_1)	ความ หมาย	μ_2 (σ_2)	ความ หมาย	$\mu_2 - \mu_1$
1) ครูแกนนำของท่านมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล และมองเห็นความคาดหวังในอนาคตอย่างสร้างสรรค์และเป็นไปได้	3.32 (0.67)	ปาน กลาง	3.53 (0.77)	มาก	0.21
2) ครูแกนนำของท่านมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความมุ่งมั่นต่อวิสัยทัศน์และการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด	3.53 (0.70)	มาก	4.21 (0.79)	มาก	0.68
3) ครูแกนนำของท่านเข้าใจสถานการณ์และมีทิศทางในการทำงานอย่างชัดเจน	3.58 (0.61)	มาก	4.11 (0.81)	มาก	0.83
4) ครูแกนนำของท่านมีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ เพื่อนำมาช่วยในการปรับปรุงด้านการงานให้ดีขึ้น	3.63 (0.50)	มาก	4.05 (0.71)	มาก	0.42
5) ครูแกนนำของท่านมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถทำได้จริงบนพื้นฐานของความเป็นจริง	3.68 (0.67)	มาก	4.16 (0.69)	มาก	0.48
6) ครูแกนนำของท่านมีความมั่นใจและเป็นผู้นำในการลงมือปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้	3.53 (0.70)	มาก	4.00 (0.82)	มาก	0.47
7) ครูแกนนำของท่านมีความสามารถในการวางแผนทบทวนวิสัยทัศน์ที่มีอยู่เดิม ปรับให้สอดคล้องกับสภาพสถานการณ์และทิศทางความสำเร็จที่ต้องการ	3.21 (0.71)	ปาน กลาง	3.95 (0.71)	มาก	0.74

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มิติการบ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์	ก่อนอบรม		หลังอบรม		ผลต่าง ค่าเฉลี่ย
	μ_1 (σ_1)	ความ หมาย	μ_2 (σ_2)	ความ หมาย	$\mu_2 - \mu_1$
8) ครูแกนนำของท่านแสดงวิสัยทัศน์และเป้าหมายของตนเองให้แก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน	3.37 (0.68)	ปาน กลาง	4.11 (0.81)	มาก	0.74
9) ครูแกนนำของท่านเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงวิสัยทัศน์และความคิดเห็น สามารถวางแผนการทำงานและปฏิบัติได้จริง	3.58 (0.69)	มาก	4.11 (0.81)	มาก	0.53
10) ครูแกนนำของท่านกำหนดเป้าหมายและแนวนโยบายในการวางแผนประสานความร่วมมือซึ่งกันและกัน	3.37 (0.83)	ปาน กลาง	3.95 (0.85)	มาก	0.58
11) ครูแกนนำของท่านสื่อสารวิสัยทัศน์นโยบาย และเป้าหมายขององค์กรแก่ผู้ตามให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง	3.58 (0.61)	มาก	3.84 (0.69)	มาก	0.26
12) ครูแกนนำของท่านสนับสนุนดูแลผู้ตามให้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ร่วมกัน	3.42 (0.77)	ปาน กลาง	4.11 (0.81)	มาก	0.69
รวม	3.56 (0.61)	มาก	4.04 (0.80)	มาก	0.48

จากตารางที่ 4.19 แสดงถึงสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการบ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ของครูแกนนำก่อนและหลังการฝึกอบรมผ่านมา 120 วัน โดยแสดงค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรายข้อ และการแปลความหมายโดยผู้บริหรติดตามจากการสังเกตพฤติกรรมการทำงานและประเมินครูแกนนำมีค่าเฉลี่ยที่ได้จากการประเมินรายข้อ พบว่า สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการบ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ ในภาพรวมมีผลต่างค่าเฉลี่ย คือ 0.48 จากค่าเฉลี่ยก่อนอบรม 3.56 คะแนน และหลังอบรม 4.04 คะแนน ซึ่งเรียงลำดับผลต่างค่าเฉลี่ยการเปลี่ยนแปลงสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกได้แก่ 1) ครูแกนนำเข้าใจสถานการณ์และมีทิศทางในการทำงานอย่างชัดเจน 2) ครูแกนนำมีความสามารถ

ในการวางแผนทบทวนวิสัยทัศน์ที่มีอยู่เดิม ปรับให้สอดคล้องกับสภาพสถานการณ์และทิศทางการสำเร็จที่ต้องการ 3) ครูแกนนำแสดงวิสัยทัศน์และเป้าหมายของตนเองให้แก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานและเมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า ผลต่างค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 0.83 คะแนน จากค่าเฉลี่ยก่อนอบรมคือ 3.58 คะแนน และหลังอบรม 4.11 คะแนน ได้แก่ข้อที่3 ครูแกนนำเข้าใจสถานการณ์และมีทิศทางในการทำงานอย่างชัดเจนและมีผลต่างค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 0.21คะแนน จากค่าเฉลี่ยก่อนอบรมคือ 3.32 คะแนน และหลังอบรม 3.53 คะแนน ได้แก่ข้อที่1ครูแกนนำมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล และมองเห็นความคาดหวังในอนาคตอย่างสร้างสรรค์และเป็นไปได้

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการคำนึงถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคลของครูแกนนำก่อนและหลังการฝึกอบรมโดยผู้บริหารเป็นผู้ประเมินครูแกนนำ

สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มิติการคำนึงถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคล	ก่อนอบรม		หลังอบรม		ผลต่าง ค่าเฉลี่ย
	μ_1 (σ_1)	ความ หมาย	μ_2 (σ_2)	ความ หมาย	$\mu_2 - \mu_1$
1) ครูแกนนำของท่านมีความสามารถในการเรียนรู้และเข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล	3.58 (0.51)	มาก	4.00 (0.82)	มาก	0.42
2) ครูแกนนำของท่านรู้จักดูแลเอาใจใส่ต่อผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ	3.37 (0.60)	ปาน กลาง	3.89 (0.88)	มาก	0.52
3) ครูแกนนำของท่านสามารถสอนงาน (Coaching) และเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) ให้แก่ผู้ตามโดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคล	3.58 (0.69)	มาก	4.05 (0.85)	มาก	0.47
4) ครูแกนนำของท่านสามารถสื่อสารเชิงบวกและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ตาม	3.42 (0.77)	ปาน กลาง	3.84 (0.83)	มาก	0.42
5) ครูแกนนำของท่านสามารถทำงานร่วมกับผู้ตามที่มีความแตกต่างระหว่างบุคคลให้บรรลุตามเป้าหมายได้	3.47 (0.77)	ปาน กลาง	4.00 (0.94)	มาก	0.53
6) ครูแกนนำของท่านเป็นผู้รับฟังที่ดีแก่ผู้ตามที่มีความหลากหลายแตกต่างทางความคิด	3.84 (0.60)	มาก	4.21 (0.79)	มาก	0.37

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มิติการคำนึงถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคล	ก่อนอบรม		หลังอบรม		ผลต่าง ค่าเฉลี่ย
	μ_1 (σ_1)	ความ หมาย	μ_2 (σ_2)	ความ หมาย	$\mu_2 - \mu_1$
7) ครูแกนนำของท่านเป็นที่ปรึกษาดูแลเอาใจ ใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลโดยคำนึงถึงความ แตกต่างระหว่างบุคคลเพื่อให้ผู้ตามรู้สึกมี คุณค่ามีความสำคัญต่อตนเองและผู้ตาม	3.47 (0.70)	ปาน กลาง	4.21 (0.85)	มาก	0.74
8) ครูแกนนำของท่านให้คำปรึกษา สามารถ สอนงานแก่ผู้ตามที่มีความแตกต่างกันได้อย่าง เหมาะสม	3.32 (0.67)	ปาน กลาง	4.05 (0.85)	มาก	0.73
9) ครูแกนนำของท่านส่งเสริมการพัฒนา ศักยภาพผู้ตามแต่ละบุคคลอย่างเหมาะสม สม่ำเสมอ และต่อเนื่อง	3.53 (0.70)	มาก	3.79 (0.63)	มาก	0.26
10) ครูแกนนำของท่านสนับสนุนการทำงาน ร่วมกัน โดยคำนึงถึงความสามารถที่เสริมกัน ระหว่างบุคคล	3.47 (0.70)	ปาน กลาง	3.89 (0.74)	มาก	0.42
11) ครูแกนนำของท่านเอาใจใส่ผู้ตามเป็น รายบุคคลและส่งเสริมความสามารถตามความ ถนัดเฉพาะตน	3.47 (0.61)	ปาน กลาง	4.16 (0.96)	มาก	0.69
12) ครูแกนนำของท่านสนับสนุนทรัพยากรใน การทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานตาม วิสัยทัศน์ส่วนรวมอย่างเหมาะสมและเพียงพอ	3.68 (0.48)	มาก	3.89 (0.66)	มาก	0.21
13) ครูแกนนำของท่านเปิดโอกาสให้ผู้ตาม แลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ในการ ทำงาน	3.74 (0.45)	มาก	4.37 (0.68)	มาก	0.63
14) ครูแกนนำของท่านสร้างสัมพันธ์และ เครือข่ายที่ดีกับผู้ตามด้วยกัน	3.68 (0.48)	มาก	4.21 (0.79)	มาก	0.53

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มิติการคำนึงถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคล	ก่อนอบรม		หลังอบรม		ผลต่าง ค่าเฉลี่ย
	μ_1 (σ_1)	ความ หมาย	μ_2 (σ_2)	ความ หมาย	$\mu_2 - \mu_1$
15) ครูแกนนำของท่านเสริมแรงและให้กำลังใจต่อการปฏิบัติงานของผู้ตามอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา	3.47 (0.70)	ปาน กลาง	3.95 (0.78)	มาก	0.47
16) ครูแกนนำของท่านมอบหมายงานให้ผู้ตามได้ตรงตามความรู้ความสามารถของผู้ตามแต่ละคน	3.47 (0.51)	ปาน กลาง	4.00 (0.88)	มาก	0.53
17) ครูแกนนำของท่านวางตัวเป็นกลาง ให้การเคารพและเต็มใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันในการทำงานของผู้ตาม	3.68 (0.51)	มาก	4.05 (0.78)	มาก	0.37
18) ครูแกนนำของท่านใช้คำพูดจาแสดงความอ่อนน้อมถ่อมตนไม่ถือตัวและให้เกียรติผู้อื่น	3.74 (0.45)	มาก	4.16 (0.76)	มาก	0.42
รวม	3.48 (0.68)	มาก	4.01 (0.77)	มาก	0.53

จากตารางที่ 4.20 แสดงถึงสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการคำนึงถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคลของครูแกนนำก่อนและหลังการฝึกอบรมผ่านมา 120 วัน โดยแสดงค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรายข้อ และการแปลความหมาย โดยผู้บริหารติดตามจากการสังเกตพฤติกรรมการทำงานและประเมินครูแกนนำมีค่าเฉลี่ยที่ได้จากการประเมินรายข้อ พบว่า สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการคำนึงถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคล ในภาพรวมมีผลต่างค่าเฉลี่ย คือ 0.53 จากค่าเฉลี่ยก่อนอบรม 3.48 คะแนน และหลังอบรม 4.01 คะแนน ซึ่งเรียงลำดับผลต่างค่าเฉลี่ยการเปลี่ยนแปลงสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกได้แก่ 1) ครูแกนนำเป็นที่ปรึกษาดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่ามีความสำคัญต่อตนเองและผู้ตาม 2) ครูแกนนำให้คำปรึกษา สามารถสอนงานแก่ผู้ตามที่มีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม 3) ครูแกนนำเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและ

ส่งเสริมความสามารถตามความถนัดเฉพาะตนและเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผลต่างค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 0.74 คะแนน จากค่าเฉลี่ยก่อนอบรมคือ 3.47 คะแนน และหลังอบรม 4.21 คะแนน ได้แก่ ข้อที่ 7 ครูแกนนำเป็นที่ปรึกษาดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเพื่อให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่ามีความสำคัญต่อตนเองและผู้ตามและมีผลต่างค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 0.21 คะแนน จากค่าเฉลี่ยก่อนอบรมคือ 3.68 คะแนน และหลังอบรม 3.89 คะแนน ได้แก่ ข้อที่ 12 ครูแกนนำสนับสนุนทรัพยากรในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานตามวิสัยทัศน์ ส่วนรวมอย่างเหมาะสมและเพียงพอ

ด้านที่ 4 ผลลัพธ์ (Results evaluation)

ผลการประชุมเพื่อสะท้อนคิดร่วมกัน (Reflection) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแสดงความคิดเห็นหลังการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 120 วัน โดยครูแกนนำเป็นผู้ให้ข้อมูลได้ผลสรุปดังนี้ (ตารางที่ 4.21)

ตารางที่ 4.21 รายละเอียดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แสดงความคิดเห็นในลักษณะการสะท้อนคิดร่วมกัน (Reflection) ผลลัพธ์ต่อโรงเรียนตามทัศนะครูแกนนำหลังอบรม 120 วัน โดยครูแกนนำเป็นผู้ให้ข้อมูล

ประเด็นที่ใช้ในการสะท้อน คิดร่วมกัน	รายละเอียดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แสดงความคิดเห็น
ท่านมีแนวคิดหลักการ เกี่ยวกับการพัฒนา สมรรถนะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของครูแกน นำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทาง วิชาชีพในโรงเรียนอย่างไร	1) การสร้างความเข้าใจให้กับครูในโรงเรียนทุกคนมองเห็น เป้าหมายร่วมกัน 2) การที่ครูทุกคนสามารถมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะทำให้ครูทุกคนมี เป้าหมายร่วมกันและมีความเพียรพยายามในการบรรลุเป้าหมาย ตลอดจนทำให้ครูทุกคนเกิดกระบวนการทัศนในการทำงานใน มุมมองใหม่ๆ โดยยึดหลักการกระบวนการทำงานที่เป็นทีมเพื่อ เกื้อกูลกัน 3) การเปิดใจในการทำงานของผู้บริหารและของครูภายใน โรงเรียนด้วยทั้งผู้บริหารและครูจะต้องยอมรับความคิดเห็นซึ่ง กันและกันและเคารพการตัดสินใจของผู้อื่นเพื่อนำสู่สัมพันธภาพ อันดีภายในโรงเรียน 4) การตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของครูผู้สอน

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ประเด็นที่ใช้ในการสะท้อน คิดร่วมกัน	รายละเอียดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แสดงความคิดเห็น
	5) การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันของครูและกลุ่มครูภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้และเพื่อนครูภายในโรงเรียน 6) การมีสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บริหารและครูภายในโรงเรียนบรรรยากาศในการทำงานของโรงเรียนเป็นลักษณะความเป็นกันเองแบบครอบครัวมากกว่าทำงานแบบสายบังคับบัญชา 7) การมีจิตสำนึกต่อภาระหน้าที่ในการทำงานผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว 8) การมีแนวคิดหรือหลักการการมีปฏิสัมพันธ์ตอบสนองกันการช่วยเหลือซึ่งกันระหว่างผู้บริหารกับครูแกนนำและเพื่อนครูด้วยกัน 9) การเปิดใจที่จะเรียนรู้ของกลุ่มครูในโรงเรียนเพราะถ้าครูทุกคนเปิดใจที่จะเรียนรู้และเปิดมุมมองยอมรับแนวคิดกระบวนการทัศน์ในการทำงานและเคารพการตัดสินใจของเพื่อนครูด้วยกัน 10) การบริหารจัดการโรงเรียนให้สามารถเป็นที่เรียนรู้ของคนทั้งในองค์กรและนอกองค์กรได้ซึ่งโรงเรียนสามารถเป็นแบบอย่างแก่โรงเรียนหรือองค์กรอื่นได้นอกจากนี้โรงเรียนสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ได้และบุคลากรในโรงเรียนสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 11) การทำให้บุคลากรในโรงเรียนทุกคนมีความตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเองและเพียรพัฒนาศักยภาพให้ดีขึ้นโดยเป็นการพึ่งพาร่วมมือไม่ใช่การแข่งขันกัน 12) โรงเรียนมองว่าการดำเนินการดังกล่าวเป็นสิ่งที่ดีและจำเป็นอย่างยิ่งโดยควรมีการเปิดใจกันของครูในโรงเรียนมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เป็นไปในเชิงบวกมีการสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างครูในโรงเรียนได้มีการเรียนรู้และทำงานเป็นไปในลักษณะการทำงานแบบร่วมมือกันมากกว่าการแข่งขันการทำงานหรือการทำงานแบบคนเดียว

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ประเด็นที่ใช้ในการสะท้อน คิดร่วมกัน	รายละเอียดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แสดงความคิดเห็น
	13) มองว่าการสร้างความรับผิดชอบของครูในโรงเรียนเป็นลักษณะสำคัญขององค์กรที่จะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จ 14) การทำงานร่วมกันต้องมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันจึงจะทำให้มีความสุขงานลุล่วงเป้าหมาย 15) โรงเรียนมองว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่งที่ดีเพราะได้พัฒนาทั้งตนเองและการเรียนรู้ร่วมกันกับเพื่อนครูด้วยกันได้เห็นกระบวนการวิธีคิดแบบใหม่เพื่อนำมาใช้ปรับเพราะบางครั้งเราคิดคนเดียวคิดยังไม่ออกแต่เมื่อเราได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนก็จะทำให้เราเข้าใจและมีมุมมองที่หลากหลาย
โรงเรียนท่านมีกระบวนการนำการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในโรงเรียนอย่างไร	1) ประชุมครูในโรงเรียนเพื่อร่วมกันกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนร่วมกัน 2) การให้ครูในโรงเรียนได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันไม่ทำงานคนเดียวร่วมคิดร่วมทำหาแนวทางหรือวิธีการทำงานร่วมกันโดยการมองข้ามผ่านคำว่าปัญหาหรือคำว่าทำไม่ได้หรือโดยมีเป้าหมายให้ครูในโรงเรียนเห็นเป้าหมายในการทำงานร่วมกันมีความรู้สึกร่วมกันและรู้วิธีในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน 3) สร้างบรรยากาศในการทำงานให้เป็นกันเองระหว่างผู้บริหารกับครู 4) สร้างสัมพันธภาพอันดีต่อกันของครูในโรงเรียนเพื่อลดช่องว่างของการทำงานให้มีน้อยที่สุด 5) กระบวนการทำงานเป็นทีม 6) มอบหมายงานให้ครูในโรงเรียนได้ร่วมมือกันในการทำงานร่วมกันคิดและลงมือทำทำร่วมกันโดยการมอบหมายงานจากผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายรับผิดชอบงานนั้นๆ

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ประเด็นที่ใช้ในการสะท้อน คิดร่วมกัน	รายละเอียดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แสดงความคิดเห็น
	7) สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างผู้บริหารกับครูผ่านการสนทนากิจกรรมร่วมกันทั้งภายในโรงเรียนและนอกโรงเรียนการเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันช่วยเหลือกันและการให้เกียรติซึ่งกันและกัน 8) การอยู่ร่วมกันบนพื้นฐานความแตกต่างของแต่ละบุคคลได้อย่างมีความสุข 9) สร้างความตระหนักให้ครูทุกคนรู้เกี่ยวกับขอบข่ายความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ตนเองได้รับมอบหมายโดยที่มุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานและเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน 10) การกระบวนการสร้างสัมพันธภาพของคนหนึ่งจัดกิจกรรมให้ครูได้ทำร่วมกันเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกันผ่านกิจกรรมที่ผู้บริหารมอบหมายให้ทำทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน 11) มีกระบวนการจัดการกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างข้อตกลงร่วมกันในการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันด้วยให้ทุกคนมีสิทธิ์ในการนำเสนอความคิดเห็นมีมารยาทในการพูดและการฟังที่ดีไม่ได้แย้งหรือคัดค้านความคิดเห็นของผู้อื่น 12) การทำวิถีขององค์กรให้มีความเด่นชัดมีอัตลักษณ์ของตนเองทุกคนในองค์กรมีเป้าหมายร่วมมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาาร่วมกันอย่างสม่ำเสมอเมื่อวิถีภายในดีแล้วก็จะขยายผลสู่ชุมชนสิ่งแวดล้อมรอบตัวได้อย่างลึกได้อย่างดีขึ้น 13) การแชร์เป้าหมายร่วมกันสร้างวิธีการทำงานของโรงเรียนโดยออกแบบกิจกรรมต่างๆให้ครูในโรงเรียนได้ร่วมมือกันในการทำงานร่วมคิดและลงมือทำร่วมกัน

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ประเด็นที่ใช้ในการสะท้อน คิดร่วมกัน	รายละเอียดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แสดงความคิดเห็น
	14) สร้างบรรยากาศในการสนทนาเป็นไปลักษณะผ่อนคลายเป็นกันเองและเคารพความแตกต่างของแต่ละคนไม่มีการเปรียบเทียบกันและพัฒนาศักยภาพครูในโรงเรียนเป็นรายบุคคล 15) สร้างวิถีมั่นคงให้เกิดขึ้นในโรงเรียนการมีวินัยของครูในโรงเรียนการวางแผนการจัดการและการบริหารที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลและการสะท้อนผลการปฏิบัติงานเพื่อนำสู่การพัฒนา 16) การทำงานร่วมกันมากกว่าทำงานคนเดียวมีกิจกรรมกลุ่มทำงานร่วมกันและ PLC แลกเปลี่ยนร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ 17) การเตรียมตัวของครูในโรงเรียนด้วยต้องเตรียมตนเองให้พร้อมเปิดใจรับการเรียนรู้การแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และรับฟังอย่างใส่ใจไม่ตัดสินถูกผิดผมิให้หลากหลายและครอบคลุมสร้างสัมพันธภาพและบรรยากาศที่ดีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
โรงเรียนท่านมีจุดแข็งจุดอ่อนในการนำการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพคืออะไร	โรงเรียนมีจุดแข็ง 1) การทำงานเป็นทีมครูทุกคนจะมีส่วนร่วมในการทำงานโดยการช่วยเหลือซึ่งกันและกันจนงานสำเร็จ 2) การทำกิจกรรมร่วมกันทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียนของผู้บริหารและครูภายในโรงเรียนทำให้ทุกคนได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันสามารถอยู่ร่วมกันบนพื้นฐานความแตกต่างของแต่ละบุคคลได้อย่างมีความสุข 3) การดำเนินงานทุกครั้งครูมีความตั้งใจมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ 4) บรรยากาศในการทำงานเป็นไปในเชิงบวกมีลักษณะแบบช่วยเหลือพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ประเด็นที่ใช้ในการสะท้อน คิดร่วมกัน	รายละเอียดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แสดงความคิดเห็น
	5) องค์กรพัฒนาได้เร็วเพราะทุกคนต่างมีเป้าหมายและรู้บทบาทหน้าที่ของตน 6) โรงเรียนมีจุดแข็งคือการทำงานเป็นแบบพึ่งพาร่วมมือกันสามารถทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ 7) ทุกคนต้องอาศัยความรับผิดชอบทั้งต่อตนเององค์กรภาระงานบทบาทหน้าที่ที่จะเอื้อให้เกิดความสำเร็จได้ง่าย 8) เกิดบรรยากาศการทำงานเป็นแบบร่วมมือเพื่อบรรลุเป้าหมายสู่ผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ 9) การจัดสภาพแวดล้อมที่ดีซึ่งส่งผลต่อคนในองค์กรรู้สึกผ่อนคลายและทำงานได้อย่างมีความสุข 10) ครูในโรงเรียนเห็นมุมมองใหม่ๆ ทำให้วิธีคิดของครูในโรงเรียนเป็นไปอย่างหลากหลาย 11) การทำงานเป็นทีมครูทุกคนจะมีส่วนร่วมในการทำงานโดยการช่วยเหลือซึ่งกันและกันจนงานสำเร็จ โรงเรียนมีจุดอ่อน 1) โรงเรียนขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงานจนกลายเป็นวิธีที่ชัดเจนของโรงเรียน 2) กิจกรรมที่ให้ครูลงมือปฏิบัติบางครั้งเป็นกิจกรรมที่ครูลงมือปฏิบัติคนเดียวทำให้ขาดการประสานงานและช่วยเหลือกันบางครั้ง 3) การจัดการเวลาของผู้บริหารและครูไม่มีกำหนดการที่ชัดเจนทำให้งานที่ทำออกมาบางครั้งไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด 4) ครูบางคนไม่กล้าพูดแสดงความคิดเห็นหรือให้ความสำคัญกับการสนทนามากนักซึ่งโรงเรียนได้ดำเนินการสรรหาวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลายมากขึ้น

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ประเด็นที่ใช้ในการสะท้อน คิดร่วมกัน	รายละเอียดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แสดงความคิดเห็น
ท่านคิดว่าอะไรคือปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่การเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน	1) การทำงานเป็นทีมและการมีสัมพันธภาพอันดีต่อกันระหว่างครูกับครูและครูกับผู้บริหาร โดยในการทำงานจะเป็นลักษณะช่วยเหลือกันรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 2) การมีสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บริหารและครูภายในโรงเรียน 3) การช่วยเหลือกันและกันร่วมมือกัน ไม่แข่งขันกัน 4) การยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 5) การแสดงความคิดเห็นหรือการนำเสนออย่างสร้างสรรค์ 6) การอยู่ร่วมกันบนพื้นฐานการยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล 7) การปรับเปลี่ยนมุมมองในการทำงานของผู้บริหารและครูภายในโรงเรียนในมุมมองของการทำงานที่มากกว่าการทำตามคำสั่งหรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายแต่เป็นการทำงานด้วยใจด้วยความรักและอุดมการณ์ของความเป็นครู 8) บรรยากาศในการทำงานเป็นไปในเชิงบวกมีลักษณะพึ่งพาอาศัยกันช่วยเหลือกันและกันทุกคนพร้อมที่จะทำกิจกรรมร่วมกันด้วยความจริงใจไม่เสแสร้งหรือขัดกับความรู้สึกของตนเอง 9) การเคารพและการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่มีอคติต่อความคิดเห็นของผู้อื่นหรือตัดสินความคิดเห็นของผู้อื่นว่าผิดหรือถูกเป็นไปได้หรือเป็นไปไม่ได้ 10) ความเป็นทีมและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากรในโรงเรียนให้คุณค่าและความสำคัญของบุคลากรทุกคนในโรงเรียนโดยยึดหลักที่ว่าทุกคนมีความสำคัญ 11) การพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน PLอย่างสม่ำเสมอในกลุ่มครูเครือข่ายมีการนำเสนอ Share and Show การช่วยเหลือกันและกันร่วมมือกันการเรียนรู้ร่วมกับกลุ่มครูการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันกับเพื่อนครูด้วยกัน

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ประเด็นที่ใช้ในการสะท้อน คิดร่วมกัน	รายละเอียดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แสดงความคิดเห็น
	12) การแสดงความคิดเห็นหรือการแนะนำอย่างสร้างสรรค์และการเอาใจใส่เอาใจเขามาใส่ใจเรา 13) การเปิดใจของครูในโรงเรียนพร้อมรับฟังพร้อมเรียนรู้พร้อมพัฒนาและการมีวินัยของครูในโรงเรียนทุกคนต้องทั้งวิถีในการทำงานแบบเดิมแล้วสร้างวิถีในการทำงานใหม่ให้เป็นคนมีความรับผิดชอบมากขึ้น 14) เปิดใจเรียนรู้เราและเขาเข้าใจศักยภาพความแตกต่างของเพื่อนครูด้วยกัน 15) ทุกคนมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อส่วนรวมกันตระหนักและให้ความสำคัญซึ่งกันและกันทุกคนเข้าใจและตระหนักแล้วเขาจะช่วยดูแลและรับผิดชอบต่อส่วนรวมการดูแลบ้านของตนเอง 16) การเปิดใจไม่มีอคติไม่ตัดสินถูกผิดร่วมกันร่วมคิดและร่วมหาแนวทางการพัฒนา

จากตารางที่ 4.21 จากการสังเคราะห์การแสดงความคิดเห็นของครูแกนนำกลุ่มเป้าหมาย หลังการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพผ่าน มาแล้ว 120 วันของครูแกนนำ พบว่า ผลลัพธ์ที่ส่งผลกระทบต่อครูและโรงเรียนจากการพัฒนาสมรรถนะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน คือการสร้าง ความเข้าใจให้กับครูแกนนำและครูเครือข่ายในโรงเรียนจากวิสัยทัศน์ร่วมกันมีเป้าหมายร่วมกันตลอดจน ทำให้ครูทุกคนเกิดกระบวนการทัศนในการทำงานในมุมมองใหม่ ๆ โดยยึดหลักการกระบวนการ ทำงานที่เป็นทีมเครือข่ายเพื่อเกื้อกูลกันเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์การจัดการเรียนรู้ร่วมกันเปิด ใจในการทำงานของครูแกนนำ ผู้บริหารและของครูภายในโรงเรียนซึ่งผู้บริหารและครูจะต้อง ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกันในความแตกต่างของเพื่อนครูด้วยกันนอกจากนี้ครูแกนนำยังเป็น แบบอย่างที่ดี และจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถโน้มน้าวใจให้ผู้เรียนเกิด ความพึงพอใจ ร่วมมือในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างมีความสุข อีกทั้งครูแกนนำยังเป็น บุคคลที่มีการเรียนรู้อยู่เสมอใฝ่เรียนรู้เพิ่มพูนคุณค่าเชื่อถือได้และได้รับการยอมรับนับถือ มีความ เพียรพยายามที่จะสร้างและพัฒนาครูเครือข่ายตามวิถีวัฒนธรรมที่ดีมุ่งมั่นสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

ให้น่าอยู่ มีแรงขับมีวิธีการคิดที่ถูกต้อง มีจินตนาการไปสู่จุดหมายที่ชัดเจนมีความชำนาญมาตรฐาน และสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ได้มีความรับผิดชอบการเรียนการสอนบูรณาการการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย เกิดประโยชน์ต่อส่วนตนและเพื่อนครู มีความเชื่อมั่นในวิชาชีพครู มีความมั่นใจในการถ่ายทอดวิชาความรู้และประสบการณ์ด้วยวิธีการสอนที่มีประสิทธิภาพ คือ มีมนุษยสัมพันธ์ มีทักษะที่กว้างไกลเข้าใจตนเองและผู้อื่นให้ความร่วมมือในการทำงานกับคนอื่น ๆ มีปัญญา จลาค สร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ได้ มีบุคลิกภาพที่ดี มีสมรรถนะผู้นำปฏิบัติหน้าที่เหมาะสมกับกาลเทศะและเคารพการตัดสินใจของผู้อื่นเพื่อนำสู่สัมพันธภาพอันดีภายในโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

หลังจากได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพผลการพัฒนาคู่มือฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพและผลการประเมินคู่มือฝึกอบรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพโดยการทดลองนำไปปฏิบัติจริงหลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ดังกล่าว มาสรุปอภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะในบทที่ 5 ในลำดับต่อไป

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยและพัฒนา เรื่องการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ ดังนี้ 1. การศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 2. การพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และ 3. การวิเคราะห์ผลการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในลักษณะการวิจัยและการพัฒนา (Research and Development) ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นนี้เป็นการสำรวจเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาคู่มือการฝึกอบรม โดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อสรุปเป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพและนำผลจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์มากำหนดประเด็นหัวข้อเรื่องที่จะสัมภาษณ์ครูแกนนำกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้ให้ข้อมูลจำนวน 19 คนที่มีประสบการณ์การทำงานอยู่ในโรงเรียนเอกชน โดยสัมภาษณ์และสอบถามความคิดเห็นของครูแกนนำเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในการสัมภาษณ์ครูแกนนำรอบที่ 1 ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ครูแกนนำโดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่สร้างเป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้ครูแกนนำได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระว่าสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่พึงประสงค์ต้องมีสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง โดยผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากผลการสัมภาษณ์ครูแกนนำทั้ง 19 คน มาวิเคราะห์และสร้างแบบสอบถามปลายปิดเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อสอบถามยืนยันความคิดเห็นของครูแกนนำอีกครั้งในรอบที่ 2 และ

นำเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คนแสดงความคิดเห็นยืนยันสนับสนุนความคิดเห็นของครูแกนนำอีกครั้ง

ระยะที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้วิจัยนำสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ครูแกนนำมีความคิดเห็นสอดคล้องกันมาสรุปเป็นสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่พึงประสงค์ เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางกำหนดโครงสร้างคู่มือการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งได้ผลการพัฒนาคู่มือการฝึกอบรมและการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้แก่

การพัฒนาคู่มือฝึกอบรมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการหาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจากผลสรุปการสัมภาษณ์ครูแกนนำเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำในสภาพปัจจุบันมาเป็นแนวทางในการพัฒนาคู่มือฝึกอบรมในครั้งนี้โดยกำหนดโครงสร้างของคู่มือฝึกอบรมซึ่งแบ่งออกเป็นส่วนประกอบที่สำคัญ ดังนี้ส่วนที่ 1 แนวทางการดำเนินการพัฒนา ส่วนที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ส่วนที่ 3 การพัฒนาครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ส่วนที่ 4 การติดตามประเมินผลภายหลังการฝึกอบรม หลังจากได้คู่มือแล้วก็นำไปทดลองปฏิบัติ ผู้วิจัยนำโครงสร้างคู่มือให้ผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลจำนวน 6 คน ด้านการพัฒนาคู่มือ ด้านภาวะผู้นำพร้อมทั้งนำแบบประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างคู่มือที่ได้ผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ในแบบประเมินโครงสร้างคู่มือโดยผู้เชี่ยวชาญ ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบต่าง ๆ ของคู่มือผลที่ได้จากการวิเคราะห์หาความเหมาะสมของโครงสร้างคู่มือ

ระยะที่ 3 การวิเคราะห์ผลการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพผู้วิจัยดำเนินการฝึกอบรมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพนำคู่มือการฝึกอบรมที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญและความเหมาะสมของภาษาเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ซึ่งประกอบด้วย 5 แผนการเรียนรู้ในส่วนที่ 2 และนำไปทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเชียงใหม่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ได้แก่ครูโรงเรียนวชิรวิทย์ เชียงใหม่ จำนวน 19 คน โดยใช้แผนการวิจัยแบบกลุ่มเดียวมีการทดสอบก่อนและหลังการทดลอง โดยใช้ระยะเวลาในการดำเนินการทดลองใช้คู่มือการฝึกอบรม 2 วันในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ประยุกต์

ตามรูปแบบการพัฒนาของเคริกแพททริก (Kirkpatrick) และนำเสนอผลการพัฒนาสมรรถนะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามลำดับของการทดลองซึ่งแบ่งการประเมิน ออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1 การประเมินความพึงพอใจของครูแกนนำโดยการวัดความพึงพอใจในการ ใช้คู่มือฝึกอบรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทาง วิชาชีพ หลังจากการฝึกอบรม รวมถึงเนื้อหาสาระ กิจกรรม สถานที่ วิทยากร เอกสาร สิ่งอำนวยความสะดวก โสตทัศนูปกรณ์ โดยครูแกนนำเป็นผู้ให้ข้อมูล

ด้านที่ 2 การประเมินผลการเรียนรู้ของครูแกนนำก่อนและหลังการฝึกอบรมด้าน ความรู้ ความคิด ทักษะการปฏิบัติ ทักษะคิด และค่านิยม โดยครูแกนนำเป็นผู้ให้ข้อมูล

ด้านที่ 3 การประเมินพฤติกรรมของครูแกนนำหลังจากผ่านการฝึกอบรมมาแล้วจาก การบูรณาการองค์ความรู้ นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ การพัฒนาความรู้เพิ่มเติม ความสามารถในการ แก้ปัญหา การนำความรู้ไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูเครือข่ายจากการสังเกตติดตามพฤติกรรม การปฏิบัติงานและการใช้ภาวะผู้นำของครูแกนนำโดยผู้บังคับบัญชาก่อนฝึกอบรมและหลังการ ฝึกอบรมผ่านมาแล้ว 120 วัน โดยผู้บริหารเป็นผู้ให้ข้อมูล

ด้านที่ 4 การประเมินผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อ โรงเรียนโดยครูแกนนำเป็นผู้ให้ข้อมูล

สรุปผลการวิจัย

ระยะที่ 1 สรุปผลการศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการ เรียนรู้ทางวิชาชีพ

พบว่า สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพซึ่ง ได้กำหนดไว้ใน 5 มิติ โดยมีรายละเอียดแต่ละมิติดังนี้

- 1) มิติการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วย 15 คุณลักษณะพฤติกรรม ได้แก่
 - (1) มีความรู้ความสามารถได้รับการยอมรับและยกย่อง (2) มีการปฏิบัติอย่างจริงจังและเป็น กัลยาณมิตรต่อกันอย่างคงเส้นคงวา (3) มีความยึดมั่นในอุดมการณ์บนหลักความเป็นจริง (4) มีการ ส่งเสริมความสามัคคี ความสามัคคีร่วมแรง ร่วมใจในการปฏิบัติงานยึดวิสัยทัศน์ร่วมกัน
 - (5) มีความสามารถชักจูงผู้ตามให้เต็มใจทำงานอย่างทุ่มเท เสียสละ และมีความสุขในงาน
 - (6) มีความทุ่มเทและลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ก่อนแนะนำผู้ตาม (7) มีการกระตุ้นผู้ตามให้ ร่วมกันพัฒนาตนและทีมให้มีความรู้ทักษะและเจตคติที่ดีในการปฏิบัติวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง
 - (8) มีความสามารถในการมองการณ์ไกลและพัฒนาความคิดวิเคราะห์จนมองเห็นทางเลือกที่

หลากหลายต่อการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดี (9) มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี (10) มีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานหน้าที่อย่างเต็มความสามารถไม่ย่อท้อจนสำเร็จตามเป้าหมายด้วยดี (11) เป็นแบบอย่างที่ดีทางด้านศีลธรรม มีจรรยาบรรณ (12) เป็นแบบอย่างในการมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้ผู้ตามเชื่อถือและยอมรับไว้ใจ (13) เป็นแบบอย่างที่ดีด้านการสอนและการพัฒนาตนเองสำเร็จตามเป้าหมายผู้ความเป็นเลิศ (14) เป็นแบบอย่างด้านการเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม (15) เป็นแบบอย่างการมีวินัยและส่งเสริมพัฒนาความมีวินัยให้ผู้ตาม

เมื่อพิจารณาผลการศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในมิติการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า ความคิดเห็นตามการรับรู้ของครูแกนนำต่อความสำคัญจำเป็นของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามทัศนะของครูแกนนำ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับคือ ข้อ 4 มีการส่งเสริมความสัมพันธ์ ความสามัคคีร่วมแรง ร่วมใจในการปฏิบัติงาน ยึดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ข้อ 5 มีความสามารถชักจูงผู้ตามให้เต็มใจทำงานอย่างทุ่มเท เสียสละ และมีความสุขในงาน และข้อ 12 เป็นแบบอย่างในการมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้ผู้ตามเชื่อถือและยอมรับไว้ใจ

2) มิติการสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย 14 คุณลักษณะพฤติกรรม ได้แก่ (1) มีความขยัน กระตือรือร้นในการทำงานที่ท้าทายและพัฒนางานอยู่เสมอ (2) ซื่อสัตย์ สุจริต และตรงไปตรงมา (3) มีเหตุผลและความยุติธรรม (4) อุทิศตนเพื่อส่วนรวม (5) เสริมแรงทางบวกแก่ผู้ตามด้วยคำพูด วาจาที่ชื่นชม ยกย่อง ให้กำลังใจอย่างจริงใจ (6) สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานที่ยุ่ยากและซับซ้อนให้สำเร็จดูล่วงตามเป้าหมายที่กำหนด (7) สื่อสารความคิดและวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้ผู้ตามได้รับรู้ (8) ชื่นชมและจูงใจผู้ตามด้วยวิสัยทัศน์ที่น่าประทับใจ และมีพลังโน้มน้าวจิตใจให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อสิ่งที่กำลังทำ (9) กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน (10) ชี้ให้เห็นถึงโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานและผลสำเร็จจากงานที่ได้ทำ (11) ส่งเสริมการเรียนรู้และทักษะใหม่ ๆ ต่อผู้ตามเพื่อพัฒนาวิธีการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง (12) ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในวิชาชีพ (13) สร้างโอกาสให้ผู้ตามได้ทำงานอย่างมีคุณค่าและมีความหมายทั้งต่อส่วนรวมและส่วนตนเมื่องานมีความก้าวหน้าหรือมีความสำเร็จเกิดขึ้นจากการทุ่มเทของผู้ตาม (14) สร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ กล่าวพูดล้าคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

เมื่อพิจารณาผลการศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในมิติการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ความคิดเห็นตามการรับรู้ของครูแกนนำต่อความสำคัญจำเป็นของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตาม

ทักษะของครูแกนนำ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับคือ ข้อ 1 มีความขยัน กระตือรือร้นในการทำงานที่ทำทนายและพัฒนางานอยู่เสมอ ข้อ 8 ชื่นและและสนใจผู้ตามด้วยวิสัยทัศน์ที่น่าประทับใจ และมีพลังโน้มน้าวจิตใจให้เกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาต่อสิ่งที่กำลังทำ และข้อ 5 เสริมแรงทางบวกแก่ผู้ตามด้วยคำพูด วาจาที่ชื่นชม ยกย่องให้กำลังใจอย่างจริงใจ

3) มิตติการกระตุ้นทางปัญญา ประกอบด้วย 16 คุณลักษณะพฤติกรรม ได้แก่ (1) มีวิจารณ์ญาณและความคิดสร้างสรรค์ (2) กล้าคิดกล้าตัดสินใจในการริเริ่มและการแก้ปัญหา โดยยึดประโยชน์ของนักเรียนและส่วนรวมเป็นสำคัญ (3) มีความคิดและหลักการในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (4) ใฝ่หาความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง (5) ให้โอกาสแต่ละคนในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ (6) สร้างความเชื่อมั่นและส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มพัฒนางานสอนและสิ่งใหม่ ๆ (7) สร้างความตระหนักในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน (8) กระตุ้นให้ผู้ตามมีการแสดงออกทางความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล (9) กระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการและแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ (10) สนับสนุนให้ผู้ตามใช้ความคิดในการแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการแบบใหม่ (11) รับฟังและสามารถชี้แนะแนวทางในการแก้ปัญหาคด้วยวิธีการใหม่ ๆ หลากหลายวิธี (12) เปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นโดยเสรีไม่จำกัดขอบเขตความคิด ส่งเสริมให้เกิดความคิดนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์ (13) ให้เกียรติและยอมรับในความคิดเห็นของสมาชิกทุกคน (14) ชื่นชมและยอมรับการปฏิบัติงานแบบ “คิดใหม่ ทำใหม่” เพื่อเอาชนะการปฏิบัติแบบเดิมที่เคยชิน (15) กระตุ้น ให้คำปรึกษา และคำแนะนำแก่ผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ (16) สร้างความมั่นใจ เจตคติที่ดี และความคิดทางบวกในการปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาผลการศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในมิตติการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า ความคิดเห็นตามการรับรู้ของครูแกนนำต่อความสำคัญจำเป็นของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามทักษะของครูแกนนำในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับ คือ ข้อ 2 กล้าคิดกล้าตัดสินใจในการริเริ่มและการแก้ปัญหา โดยยึดประโยชน์ของนักเรียนและส่วนรวมเป็นสำคัญ ข้อ 15 กระตุ้น ให้คำปรึกษา และคำแนะนำแก่ผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ และข้อ 11 รับฟังและสามารถชี้แนะแนวทางในการแก้ปัญหาคด้วยวิธีการใหม่ ๆ หลากหลายวิธี

4) มิตติการบ่งชี้และให้ความชัดเจนทางวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 12 คุณลักษณะพฤติกรรม ได้แก่ (1) มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล และมองเห็นความคาดหวังในอนาคตอย่างสร้างสรรค์และเป็นไปได้ (2) มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความมุ่งมั่นต่อวิสัยทัศน์และการ

ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด (3) เข้าใจสถานการณ์และมีทิศทางในการทำงานอย่างชัดเจน (4) มีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ เพื่อนำมาช่วยในการปรับปรุงด้านการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น (5) มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถทำได้จริงบนพื้นฐานของความเป็นจริง (6) มีความมั่นใจและเป็นผู้นำในการลงมือปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ (7) มีความสามารถในการวางแผนทบทวนวิสัยทัศน์ที่มีอยู่เดิม ปรับให้สอดคล้องกับสภาพสถานการณ์และทิศทางความสำเร็จที่ต้องการ (8) แสดงวิสัยทัศน์และเป้าหมายของตนเองให้แก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน (9) เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงวิสัยทัศน์และความคิดเห็น สามารถวางแผนการทำงานและปฏิบัติได้จริง (10) กำหนดเป้าหมายและแนวนโยบายในการวางแผนประสานความร่วมมือซึ่งกันและกัน (11) สื่อสารวิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายขององค์กรแก่ผู้ตามให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง (12) สนับสนุนดูแลผู้ตามให้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ร่วมกัน

เมื่อพิจารณาผลการศึกษาศมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในมิติการบ่งชี้และให้ความชัดเจนทางวิสัยทัศน์ พบว่า ความคิดเห็นตามการรับรู้ของ ครูแกนนำต่อความสำคัญจำเป็นของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามทัศนะของครูแกนนำ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับคือ ข้อ 7 มีความสามารถในการวางแผนทบทวนวิสัยทัศน์ที่มีอยู่เดิม ปรับให้สอดคล้องกับสภาพสถานการณ์และทิศทางความสำเร็จที่ต้องการ ข้อ 10 กำหนดเป้าหมายและแนวนโยบายในการวางแผนประสานความร่วมมือซึ่งกันและกัน และข้อ 9 เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงวิสัยทัศน์และความคิดเห็น สามารถวางแผนการทำงานและปฏิบัติได้จริง

5) มิติการคำนึงถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย 18 คุณลักษณะพฤติกรรม ได้แก่ (1) มีความสามารถในการเรียนรู้และเข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล (2) รู้จักดูแลเอาใจใส่ต่อผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ (3) เป็นผู้นำสามารถสอนงาน (Coaching) และเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) ให้แก่ผู้ตามโดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคล (4) สามารถสื่อสารเชิงบวกและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ตาม (5) สามารถทำงานร่วมกับผู้ตามที่มีความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้บรรลุตามเป้าหมายได้ (6) เป็นผู้รับฟังที่ดีแก่ผู้ตามที่มีความหลากหลายแตกต่างทางความคิด (7) เป็นที่ปรึกษาดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเพื่อให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่ามีความสำคัญต่อตนเองและผู้ตาม (8) ให้คำปรึกษา สามารถสอนงานแก่ผู้ตามที่มีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม (9) ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพผู้ตามแต่ละบุคคลอย่างเหมาะสม สม่ำเสมอ และต่อเนื่อง (10) สนับสนุนการทำงานร่วมกัน โดยคำนึงถึงความสามารถที่เสริมกันระหว่างบุคคล (11) เอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและส่งเสริมความสามารถตามความถนัดเฉพาะตน (12) สนับสนุนทรัพยากรในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานตามวิสัยทัศน์ส่วนรวมอย่าง

เหมาะสมและเพียงพอ (13) เปิดโอกาสให้ผู้ตามแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ในการทำงาน (14) สร้างสัมพันธ์และเครือข่ายที่ดีกับผู้ตามด้วยกัน (15) เสริมแรงและให้กำลังใจต่อการปฏิบัติงานของผู้ตามอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา (16) มอบหมายงานให้ผู้ตามได้ตรงตามความรู้ความสามารถของผู้ตามแต่ละคน (17) วางตัวเป็นกลาง ให้การเคารพและเต็มใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันในการทำงานของผู้ตาม (18) ใช้คำพูดจาแสดงความอ่อนน้อมถ่อมตนไม่ถือตัวและให้เกียรติผู้อื่น

เมื่อพิจารณาผลการศึกษาศมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในมิติการคำนึงถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคล พบว่า ความคิดเห็นตามการรับรู้ของ ครูแกนนำต่อความสำคัญจำเป็นของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามทัศนะของครูแกนนำ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับคือ ข้อ 3 เป็นผู้นำสามารถสอนงาน (Coaching) และเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) ให้แก่ผู้ตามโดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคล ข้อ 7 เป็นที่ปรึกษาดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเพื่อให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า มีความสำคัญต่อตนเองและผู้ตาม และข้อ 9 ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพผู้ตามแต่ละบุคคลอย่างเหมาะสม สม่่าเสมอและต่อเนื่อง

ระยะที่ 2 สรุปผลการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ผลการพัฒนาและประเมินคู่มือการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ก่อนนำไปทดลองปฏิบัติในสถานศึกษา ผู้วิจัยนำผลการศึกษาและผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานจากระยะที่ 1 มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคู่มือฝึกอบรมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่

1) แนวทางการดำเนินการพัฒนาตามแนวทาง คือ ให้ครูแกนนำตระหนักและเห็นความสำคัญของหลักการ จุดมุ่งหมายการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม และเห็นคุณค่ามีเจตคติที่ดีต่อการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2) การพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จากการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความตระหนักด้านสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งแต่ละกลุ่มนำเสนอข้อสรุปความคิดเห็นและแบ่งปันประสบการณ์การเรียนรู้

3) การพัฒนาครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การให้คำปรึกษาชี้แนะปัญหาการปฏิบัติงานของครูแกนนำกับครูเครือข่ายโดยทำงานร่วมกันแบบทีมการเรียนรู้ที่มีครูแกนนำเป็นผู้นำสู่การพัฒนาวิชาชีพ

4) การติดตามประเมินผลภายหลังการฝึกอบรม 120 วัน โดยมีสมุดบันทึกกิจกรรมครูแกนนำและแบบประเมินผลแบบท้ายคู่มือฝึกอบรม เพื่อให้ครูแกนนำเป็นผู้บันทึกกิจกรรมในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

เมื่อพิจารณาสรุปผลการตรวจสอบคุณภาพของคู่มือการฝึกอบรมจากผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาคู่มือฝึกอบรมและสมรรถนะผู้นำ ซึ่งการตรวจประเมินคุณภาพคู่มือการฝึกอบรมโดยพิจารณาถึงความเหมาะสมขององค์ประกอบต่าง ๆ ของคู่มือการฝึกอบรม พบว่า คู่มือการฝึกอบรมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดกับทุกองค์ประกอบของคู่มือการฝึกอบรม สำหรับผลการปรับปรุงคู่มือการฝึกอบรมตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญด้านสมรรถนะผู้นำและด้านการพัฒนาคู่มือการฝึกอบรมผู้วิจัยได้ปรับปรุงการเขียนเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับหลักการและเหตุผลของคู่มือการฝึกอบรมโดยเพิ่มเติมเหตุผลสำคัญที่ช่วยสนับสนุนแนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและเน้นย้ำถึงความสำคัญของการพัฒนาครูให้มีศักยภาพที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งปรับเนื้อหาสาระของแต่ละหน่วยแผนการเรียนรู้ให้มีความชัดเจนในเนื้อหาสาระที่ต้องการเน้นย้ำความสำคัญของแต่ละแผนการเรียนรู้ กิจกรรมการเรียนรู้ในแต่ละแผนการเรียนรู้ได้ปรับปรุงให้มีขั้นตอนการฝึกอบรมที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยแบ่งขั้นตอนของกิจกรรมฝึกอบรมออกเป็นขั้นตอน ได้แก่ การนำเข้าสู่การฝึกอบรม ขั้นตอนฝึกอบรม และขั้นสรุปเนื้อหาสาระของแต่ละแผนการเรียนรู้ รวมทั้งเน้นการลงมือทดลองปฏิบัติจริงและเรียนรู้จากการทำกิจกรรมร่วมกันรวมทั้งปรับกิจกรรมอบรมให้มีการสะท้อนคิดซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การปรับปรุงจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมของแต่ละหน่วยแผนการเรียนรู้ฝึกอบรมได้ปรับปรุงให้มุ่งเน้นการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานมากกว่าการจดจำ ความรู้ เนื้อหาสาระที่ได้รับการฝึกอบรมเท่านั้น โดยเน้นการนำไปปฏิบัติจริงในการปฏิบัติงาน เช่น การรู้และเข้าใจสมรรถนะผู้นำในการทำงาน การลงมือทดลองปฏิบัติจริง เป็นต้นผู้วิจัยได้เพิ่มเติมกรณีศึกษาในแต่ละหน่วยเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รู้จักคิดวิเคราะห์หาสาเหตุและการแก้ปัญหาร่วมกัน สอดแทรกเนื้อหาสาระของความสำคัญและความตระหนักในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำของครูผู้สอนนอกจากนี้ การวัด และการประเมินผลในแต่ละหน่วยแผนการเรียนรู้ฝึกอบรมได้ปรับปรุงให้มีการวัด และประเมินผลโดยการสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และติดตามพฤติกรรมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการสังเกตพฤติกรรมและประเมินระดับความถี่ของการแสดงพฤติกรรมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำและจัดรูปแบบคู่มือการอบรมได้ออกแบบการจัดพิมพ์ตามหลักการออกแบบคู่มือที่ถูกต้องและสวยงามน่าสนใจ

ระยะที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์การพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ผลการประเมินการฝึกอบรมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจากผลการทดลองใช้คู่มือการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สามารถสรุปผลตามรูปแบบของเคริกแพตทริก (Kirkpatrick) และนำเสนอตามลำดับของการทดลองซึ่งแบ่งการประเมินออกเป็น 4 ด้านได้ดังนี้

ด้านที่ 1 การประเมินความพึงพอใจการเรียนรู้ของครูแกนนำซึ่งได้จากการประเมินความพึงพอใจในการฝึกอบรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพหลังจากการฝึกอบรมโดยครูแกนนำเป็นผู้ให้ข้อมูล สรุปได้ว่า ความพึงพอใจของครูแกนนำที่มีต่อการฝึกอบรมในครั้งนี้มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในระดับความพึงพอใจมาก ถึงมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า ครูแกนนำมีความพึงพอใจต่อกระบวนการพัฒนาที่ได้รับ ทั้งด้านการนำเสนอข้อมูล การถ่ายทอดความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิทยากร วิธีดำเนินการพัฒนา เอกสารอบรม สื่อและเทคโนโลยี สถานที่ ระยะเวลาการฝึกอบรม จากครูแกนนำที่เข้ารับการอบรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาพรวมของกระบวนการพัฒนาครูในครั้งนี้

ด้านที่ 2 การประเมินผลการเรียนรู้จากผลการเปรียบเทียบความแตกต่างด้านความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ก่อนและหลังการทดลองใช้คู่มือการฝึกอบรมโดยครูแกนนำเป็นผู้ให้ข้อมูล สรุปได้ว่า ค่าเฉลี่ยจากการทดสอบความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำซึ่งเป็นครูแกนนำที่ได้จากการทำแบบทดสอบหลังจากได้รับการฝึกอบรมหลังการอบรมมีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ยจากการทดสอบก่อนการอบรม ซึ่งมีค่าเฉลี่ยความก้าวหน้าเพิ่มขึ้น แสดงว่า ครูแกนนำได้รับความรู้ความเข้าใจ และทักษะประสบการณ์เบื้องต้นเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ด้านที่ 3 การประเมินพฤติกรรม ของครูแกนนำก่อนการฝึกอบรมและหลังจากการฝึกอบรมผ่านมาแล้ว 120 วัน มีระดับการแสดงสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำทั้ง 5 มิติ โดยผู้บริหารเป็นผู้ให้ข้อมูล สรุปได้ว่า การแสดงพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำหลังจากการฝึกอบรมผ่านมาแล้ว 120 วัน อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากผลต่างค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย อันดับแรก คือ มิติการสร้างแรงบันดาลใจ ทั้งนี้เนื่องจากการแสดงพฤติกรรมที่สามารถมองเห็นจากการปฏิบัติ ที่เกิดจากแรงจูงใจ (Motives) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายในซึ่งทำให้ครูแกนนำแสดงพฤติกรรมการจูงใจ โน้มน้าว กระตุ้นตนเองและครูเครือข่ายกระทำในสิ่งที่มุ่งไปสู่เป้าหมายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่างร่วมกัน รองลงมาคือมิติการกระตุ้นทาง

ใช้ปัญญา และมิตการบ่งชี้และวิสัยทัศน์ โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยที่เท่ากัน แสดงให้เห็นว่าครูแกนนำยังถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เป้าหมายหรือแผนการทำงานที่ทำได้จริงยังมีน้อยรวมถึงการเปิดโอกาสให้ครูเครือข่ายได้แสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ยังต้องปฏิบัติตามครูแกนนำ รองลงมามีการคำนึงถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคล เนื่องจากครูแกนนำและครูเครือข่ายยังขาดความต่อเนื่องในการเรียนรู้และเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล รวมถึงด้านความรู้ การเรียนรู้ การรับรู้ ความสามารถ และศักยภาพของแต่ละบุคคลอย่างต่อเนื่อง รวมถึงทักษะการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การเคารพการตัดสินใจ เป็นต้น และมีมิติการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ สาเหตุที่น้อยสุดเนื่องจากเป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับ ทักษะคิด ถิ่นนิยม คุณลักษณะส่วนบุคคลของครูแกนนำที่ยังแสดงพฤติกรรมที่ทำให้ครูเครือข่ายเกิดความภูมิใจ ใ่ว่างใจ เมื่อร่วมงานกันและทำให้ครูเครือข่ายมีความเป็นพวกเดียวกันกับครูแกนนำยังน้อยและไม่สม่ำเสมอ ทั้งนี้อาจเกิดจากภาระหน้าที่และกิจกรรมของครูแกนนำมีมาก แต่อย่างไรก็ตามในภาพรวมของระดับในการแสดงพฤติกรรมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำที่เข้ารับการฝึกอบรมก่อนการฝึกอบรม และหลังจากการฝึกอบรมผ่านมาแล้ว 120 วัน โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยที่เพิ่มขึ้น แสดงให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนรู้ของครูแกนนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่กระตุ้นพฤติกรรมตนเองในการบูรณาการองค์ความรู้ การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ พัฒนาความรู้เพิ่มเติม มีการสร้างเครือข่ายกลุ่มครู และสามารถแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของกลุ่มได้จากการนำความรู้ไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูเครือข่าย และยังสามารถประยุกต์ความรู้และใช้สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำที่ได้รับการฝึกอบรมไว้ได้แม้เวลาจะล่วงผ่านมาแล้ว 120

สำหรับการสรุปผลการประเมินติดตามสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำก่อนฝึกอบรม และหลังจากฝึกอบรมผ่านมา 120 วัน ซึ่งจำแนกตามรายการประเมินรายชื่อ ทั้ง 5 มิติโดยผู้บริหารของครูแกนนำสรุปได้ว่า

มิตการสร้างแรงบันดาลใจโดยเรียงลำดับผลต่างค่าเฉลี่ยการเปลี่ยนแปลงสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่าผลต่างค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ข้อที่ 12 ครูแกนนำส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในวิชาชีพ รองลงมาได้แก่ ข้อที่ 2 ครูแกนนำของท่านชื่อสัตย์ สุจริต และตรงไปตรงมา และมีผลต่างค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ข้อที่ 14 ครูแกนนำสร้างความไว้วางใจเชื่อใจถ้าพูดกล้าคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

มิตการกระตุ้นทางปัญญาโดยใช้ปัญญาโดยเรียงลำดับผลต่างค่าเฉลี่ยการเปลี่ยนแปลงสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ผลต่างค่าเฉลี่ยมากที่สุดได้แก่ ข้อที่ 15 ครูแกนนำกระตุ้นให้คำปรึกษา และคำแนะนำ

แก่ผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ รองลงมาได้แก่ ข้อที่ 13 ครูแกนนำให้เกียรติและยอมรับในความคิดเห็นของสมาชิกทุกคน และมีผลต่างค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ข้อที่ 5 ครูแกนนำให้โอกาสแต่ละคนในการสร้างองค์ความรู้ใหม่

มิติการบ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์โดยเรียงลำดับผลต่างค่าเฉลี่ยการเปลี่ยนแปลงสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผลต่างค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ข้อที่ 3 ครูแกนนำเข้าใจสถานการณ์และมีทิศทางในการทำงานอย่างชัดเจน รองลงมา ได้แก่ ข้อที่ 7 ครูแกนนำมีความสามารถในการวางแผน ทบทวนวิสัยทัศน์ที่มีอยู่เดิม ปรับให้สอดคล้องกับสภาพสถานการณ์และทิศทางความสำเร็จที่ต้องการ และ มีผลต่างค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ ข้อที่ 1 ครูแกนนำมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล และมองเห็นความคาดหวังในอนาคตอย่างสร้างสรรค์และเป็นไปได้

มิติการคำนึงถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคลโดยเรียงลำดับผลต่างค่าเฉลี่ยการเปลี่ยนแปลงสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผลต่างค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ข้อที่ 7 ครูแกนนำเป็นที่ปรึกษาดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเพื่อให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่ามีความสำคัญต่อตนเองและผู้ตาม รองลงมาได้แก่ ข้อที่ 8 ครูแกนนำให้คำปรึกษา สามารถสอนงานแก่ผู้ตามที่มีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม และมีผลต่างค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ ข้อที่ 12 ครูแกนนำสนับสนุนทรัพยากรในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานตามวิสัยทัศน์ส่วนรวมอย่างเหมาะสมและเพียงพอ

มิติการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยเรียงลำดับผลต่างค่าเฉลี่ยการเปลี่ยนแปลงสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผลต่างค่าเฉลี่ยมากที่สุดได้แก่ ข้อที่ 1 ครูแกนนำแสดงถึงการมีความรู้ความสามารถ ได้รับการยอมรับ และยกย่องจากผู้ตาม รองลงมา ได้แก่ ข้อที่ 2 ครูแกนนำของท่านปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างจริงใจและเป็นกัลยาณมิตรต่อกันอย่างคงเส้นคงวา และมีผลต่างค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ ข้อที่ 15 ครูแกนนำเป็นแบบอย่างการมีวินัยและเสริมสร้างพัฒนาให้ผู้ตามมีวินัย

ด้านที่ 4 การประเมินผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงสมรรถนะผู้นำของครูแกนนำที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแสดงความคิดเห็น จากครูแกนนำเป็นผู้ให้ข้อมูลหลังการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำหลังจากผ่านกิจกรรมพัฒนา มาแล้ว 120 วัน โดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ได้ผลสรุปดังนี้

1) ครูแกนนำได้แนวคิดและการดำเนินการตามแนวทางหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน คือ การสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรในโรงเรียนทุกคนมองเห็นเป้าหมายร่วมกันเพราะการที่ทุกคนมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะทำให้ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกันและมีความเพียรพยายามในการบรรลุเป้าหมายตลอดจนทำให้ทุกคนเกิดกระบวนทัศน์ในการทำงานในมุมมองใหม่ ๆ โดยยึดหลักการกระบวนการทำงานที่เป็นทีมเพื่อเกื้อกูลกันในการทำงานของผู้บริหารและของกลุ่มครูภายในโรงเรียนด้วย และกลุ่มครูในโรงเรียนมองว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่งที่ได้พัฒนาทั้งตนเองและการเรียนรู้ร่วมกันกับคนอื่นได้เห็นกระบวนการวิธีคิดแบบใหม่เพื่อนำมาปรับใช้ทำให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครูด้วยกันก็จะทำให้เข้าใจและมีมุมมองที่หลากหลาย

2) ครูแกนนำสามารถนำแนวทางและวิธีการกระบวนการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในโรงเรียน โดยการประชุมบุคลากรในโรงเรียนเพื่อร่วมกันกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนร่วมกัน สร้างบรรยากาศในการทำงานให้เป็นกันเองระหว่างผู้บริหารกับครู สร้างสัมพันธภาพอันดีต่อกันของบุคลากรในโรงเรียนช่วยเหลือกันและการให้เกียรติซึ่งกันและกันอยู่ร่วมกันบนพื้นฐานความแตกต่างของแต่ละบุคคลได้อย่างมีความสุขมีกระบวนการจัดการกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างข้อตกลงร่วมกันในการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและ PLC แลกเปลี่ยนร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ และครอบคลุมสร้างสัมพันธภาพและบรรยากาศที่ดีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3) ครูแกนนำเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อนในการนำการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน คือ โรงเรียนมีจุดแข็งในด้านการทำงานเป็นทีมครูทุกคนจะมีส่วนร่วมในการทำงานโดยการช่วยเหลือซึ่งกันและกันงานสำเร็จมีความตั้งใจมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้มีบรรยากาศในการทำงานเป็นไปในเชิงบวกมีลักษณะแบบพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน บุคลากรในโรงเรียนเห็นมุมมองใหม่ ๆ ทำให้วิธีคิดของบุคลากรในโรงเรียนเป็นไปอย่างหลากหลาย อย่างไรก็ตามโรงเรียนยังมีจุดอ่อนหรือจุดที่ต้องพัฒนาปรับปรุงแก้ไข คือ โรงเรียนขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน กิจกรรมที่ให้ครูลงมือปฏิบัติบางครั้งเป็นกิจกรรมที่ครูลงมือปฏิบัติคนเดียวทำให้ขาดการประสานงานและช่วยเหลือกันในบางครั้งครูบางคนไม่กล้าพูดแสดงความคิดเห็นหรือให้ความสำคัญกับการสนทนามากนักซึ่งโรงเรียนได้ดำเนินการสรรหาวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลายมากขึ้น

4) ครูแกนนำรู้ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่การเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน คือ การทำงานเป็นทีมและการมีสัมพันธภาพอันดีต่อกันระหว่างครูแกนนำกับครูเครือข่ายหรือเพื่อนครูด้วยกันและผู้บริหารโดยใน

การทำงานจะเป็นลักษณะการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันการยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การแสดงความคิดเห็นหรือการนำเสนออย่างสร้างสรรค์ บนพื้นฐานการยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล การปรับเปลี่ยนมุมมองในการทำงานของผู้บริหารและครูภายในโรงเรียน ในมุมมองของการทำงานที่มากกว่าการทำตามคำสั่งหรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายแต่เป็นการทำงานด้วยใจด้วยความรักและอุดมการณ์ของความเป็นครูการพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันส่งเสริมการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพพร้อมกันอย่างสม่ำเสมอในกลุ่มครูเครือข่าย และแบ่งปันประสบการณ์ ทักษะ ความรู้มีการนำเสนอผลงาน Show and Share แสดงความคิดเห็นหรือการนำเสนออย่างสร้างสรรค์

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าครูแกนนำมีการแสดงพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้นและนำทักษะสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียน โดยสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการสร้างเครือข่ายเพื่อนครูด้วยกัน ซึ่งการแสดงพฤติกรรมสมรรถนะผู้นำของครูแกนนำดังกล่าวเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนอย่างยิ่ง

อภิปรายผล

ระยะที่ 1 อภิปรายผลการศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

จากการศึกษาเอกสารตามกรอบแนวคิดทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาสและอวอลิโอ (Bass and Avolio, 1994); เลทวูดและแจนซี (Leithwood and Janzi, 2000) เป็นหลักในการประกอบการสังเคราะห์ของนักวิชาการต่าง ๆ ซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานมาศึกษาตัวบ่งชี้ในแต่ละมิติ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบและสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพและจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของครูแกนนำซึ่งประกอบด้วยครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหัวหน้างาน หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จากโรงเรียนเอกชนที่ยินดีให้ความร่วมมือให้ข้อมูลที่สำคัญ พบว่า สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ ภาพของการปฏิบัติที่มีรูปธรรมอย่างชัดเจนในการประยุกต์ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร โดยเริ่มจากการใช้ความรู้ ความเข้าใจทักษะในพื้นฐานของการเป็นผู้นำของครูที่ส่งผลต่อการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อให้โรงเรียนประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีความเจริญก้าวหน้าทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงและมีความเหมาะสมต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพดังสาระที่ชูชัย สมितिไกร (2550, น. 29); จิรประภา อัครบวร (2549, น. 58) ได้แสดงทัศนะจากกรอบแนวคิดของแมคเคลแลนด์McClelland ที่อธิบายไว้ว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะของบุคคลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยความรู้

(Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Other Characteristics) และเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายซึ่งเกิดจากแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) อุปนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ที่แตกต่างกันทำให้แสดงพฤติกรรมการทำงานที่ต่างกันสอดคล้องกับ ชาญคำภีระแปง (2560, น. 24) สมรรถนะเป็นความรู้ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จมีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่าเป็นต้น สมรรถนะหลักของครูมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ครูในฐานะที่เป็นบุคลากรในหน่วยงานจำเป็นต้องมีคุณสมบัติหรือความสามารถสำคัญที่เป็นรูปธรรมเช่นทักษะความรู้ซึ่งง่ายต่อการพัฒนา ส่วนลักษณะที่เป็นนามธรรมที่ซ่อนเร้นยังมีอีกมากมายซึ่งพัฒนาได้ค่อนข้างยาก เช่น อัตมโนทัศน์เจตคติค่านิยมแรงจูงใจซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญเกี่ยวกับประสิทธิผลของสมรรถนะผู้นำ นอกจากนี้คารนิธ พยัคฆ์สกุล (2559, น. 22) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงานในหน้าที่ทำให้ประสบผลสำเร็จจากการมีองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติการฝึกฝนการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องให้มีทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจโดยอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ปัจจัยในด้านต่าง ๆ เหล่านี้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงาน ซึ่งแม้ว่าความหมายของสมรรถนะในแต่ละคนแม้จะไม่เหมือนกันทีเดียวแต่มีอิสระร่วมกัน คือ เป็นพฤติกรรมในการทำงานเกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของงานและเกี่ยวข้องกับความรู้ทักษะความสามารถและคุณลักษณะส่วนบุคคลอื่น ๆ สิ่งที่จะต้องเน้น คือ สมรรถนะไม่ใช่ความรู้ ทักษะความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคลแต่เป็นกลุ่มพฤติกรรมในการทำงานซึ่งเกิดจากการที่บุคคลมีความรู้ ทักษะความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

ดังนั้นการปฏิบัติพฤติกรรมผ่านองค์ประกอบสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 มิติ และมีสมรรถนะเฉพาะของครูแกนนำที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ได้แก่

มิติที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าครูแกนนำในสถานศึกษาจะแสดงสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมิติการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เพื่อให้ครูเครือข่ายมีแบบอย่างที่ดีและมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานและมีลักษณะเป็นผู้ที่มีความรู้ สามารถชักจูงครูเครือข่ายและสร้างความสัมพันธ์โดยใช้วิถีทัศน์ร่วมกัน มีการส่งเสริมความสัมพันธ์ ความสามัคคีร่วมแรง ร่วมใจในการปฏิบัติงานยึดวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความสามารถชักจูงครูเครือข่ายให้เต็มใจทำงานอย่างทุ่มเท เสียสละ และมีความสุขในงาน โดยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการเสียสละและมีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานด้านการสอนให้ครูเครือข่ายเชื่อถือและยอมรับไว้ใจ

มีความยึดมั่นในอุดมการณ์บนหลักในความเป็นจริง เป็นแบบอย่างที่ดีด้านการสอนและการพัฒนา
สู่ความเป็นเลิศ เป็นแบบอย่างด้านการเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและ
โรงเรียนมีความทุ่มเทและลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ก่อนแนะนำครูเครือข่ายมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม
อย่างจริงใจและเป็นกัลยาณมิตรต่อกันอย่างคงเส้นคงวา มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ
ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี มีความรู้ความสามารถ ได้รับการชื่น
ชม และยกย่องจากครูเครือข่าย มีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานหน้าที่อย่างเต็มความสามารถไม่ย่อท้อจน
สำเร็จตามเป้าหมายด้วยดี มีการกระตุ้นครูเครือข่ายให้ร่วมกันพัฒนาตนและทีม ให้มีความรู้ ทักษะ
และเจตคติที่ดีในการปฏิบัติวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง เป็นแบบอย่างการมีวินัยและเสริมสร้างพัฒนาให้
ครูเครือข่ายมีวินัย เป็นแบบอย่างที่ดีทางด้านศีลธรรม มีจรรยาบรรณ มีความสามารถในการมอง
การณ์ไกลและพัฒนาความคิดวิเคราะห์จนมองเห็นทางเลือกที่หลากหลายต่อการแก้ปัญหาต่าง ๆ
และครูแกนนำจะลงมือปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้ตามโดยสามารถจูงใจผู้ตามให้
ปฏิบัติงานตามวิชาชีพอย่างต่อเนื่องทำให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้ดีเช่นเดียวกับ
รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556, น. 253–255) ได้แสดงทัศนะที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับองค์ประกอบ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ไว้ว่าผู้นำจะประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี
สำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความ
ภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบ
ผู้นำของเขาสิ่งที่คุณำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ เป็นผู้นำที่ประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง
ที่ดีด้านศีลธรรมและจรรยาบรรณ เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เป็นผู้มองเห็นการณ์ไกล และลงมือ
ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี
เช่นเดียวกับงานวิจัยของ ภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ์ (2557) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ ผู้นำจะมีเป้าหมายและอุดมการณ์ในการทำงานที่ชัดเจนทำ
ให้ผู้ร่วมงานอยากร่วมงานด้วยแสดงให้เห็นถึงความรู้ความสามารถของผู้นำที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิด
ความเชื่อมั่นเมื่อได้ร่วมงาน และมีความเชื่อมั่นในตนเองทำให้ผู้ร่วมงานศรัทธาและภูมิใจรวมถึง
การแสดงประพฤติปฏิบัติตนตามค่านิยมที่ดีทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเคารพนับถือศรัทธาและ
ไว้วางใจมีความสามารถในการปฏิบัติงานและถ่ายทอดวิธีปฏิบัติงานทำให้ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติตนเป็น
แบบอย่างที่ดีในการทำงานทำให้ผู้ร่วมงานศรัทธาและปฏิบัติตามประพฤติตนเป็นแบบอย่างด้าน
คุณธรรมจริยธรรมให้ความสำคัญและคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมศรัทธายึดมั่นเป็นวัฒนธรรม
เน้นการปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน

ดังนั้นผลการศึกษาดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าครูแกนนำมีความสำคัญต่อการนำ
วิสัยทัศน์และนโยบายของโรงเรียนไปสู่การปฏิบัติโดยการเปิดโอกาสให้ครูแกนนำได้มีส่วนร่วม

ในการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งครูแกนนำจะเกื้อหนุนให้เกิดทีมผู้สอนที่มีความผูกพันและเต็มใจในการปฏิบัติการสอนแบบมืออาชีพ และสร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือและส่งเสริมครูเครือข่ายด้วยกัน การที่ครูแกนนำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นต้นแบบสำหรับครูเครือข่าย ครูแกนนำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ครูเครือข่ายเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ครูเครือข่ายจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับครูแกนนำและต้องการเลียนแบบครูแกนนำ สิ่งที่ครูแกนนำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้

มิติที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าแรงบันดาลใจนำไปพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการเรียน การสอนและการปฏิบัติตามกระบวนการส่งเสริมทัศนคติ มุ่งมั่นแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้สมรรถนะครูแกนนำเป็นผู้ที่มีความขยัน กระตือรือร้นในการทำงาน และความยุติธรรม อุทิศตนเพื่อส่วนรวม ใช้คำพูด วาจาที่ชื่นชม ยกย่อง สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามปฏิบัติงาน ชี้แนะและจูงใจให้เกิดความเชื่อมั่นซึ่งครูแกนนำในสถานศึกษาจะต้องมีสมรรถนะผู้นำในมิติการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อจะจูงใจผู้ตามให้เกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จโดยครูแกนนำจะมีลักษณะ ชื่อสัตย์ มีเหตุผล มีความยุติธรรม และพัฒนางานอยู่เสมอ ซึ่งจะปฏิบัติตนเป็นผู้สื่อสารความคิด วิสัยทัศน์ให้ผู้ตามได้รับรู้และเชื่อมั่นว่าจิตใจให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อสิ่งที่กำลังทำ ชี้ให้เห็นถึงโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานส่งเสริมการเรียนรู้และทักษะใหม่ ๆ สร้างความไว้วางใจจากคำพูดคำขู่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในวิชาชีพ ครูแกนนำจะแสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่ครูแกนนำมีต่อผู้ตามด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีมและให้ยึดมั่นร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย เช่นเดียวกับสุพานิสถยภูวนิช (2552, น. 259) กล่าวว่า ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ คือ คุณลักษณะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตาม และแสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผู้ตามด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อนำไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นผู้ที่ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีมผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นผู้นำจะต้องสื่อสารความสำคัญของวิสัยทัศน์และสัญลักษณ์ของกิจการ ที่จะสร้างแรงกระตุ้นและแรงบันดาลใจตลอดจนการทุ่มเทให้เกิดขึ้น เช่นเดียวกับงานวิจัยของวาทิต มีสนุ่น (2556) กล่าวถึง คุณลักษณะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ คือมีการโน้มน้าว จูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์องค์กรมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมี

ส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายขององค์กรเชื่อมั่นและยอมรับในคุณค่าและความสำคัญขององค์กร
เข้าใจผู้ร่วมงานและทำให้เห็นว่าทุกคนในองค์กรมีคุณค่าในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

ดังนั้นผลการศึกษาดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าการที่ครูแกนนำจะประพจน์ในทางที่จูง
ใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับครูเครือข่ายโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน ครูแกนนำจะกระตุ้นจิต
วิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจต
คติที่ดีและการคิดในแง่บวกนอกจากนี้ครูแกนนำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจ
อย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ครูแกนนำจะช่วยให้ครูเครือข่ายพัฒนาความผูกพันของ
ตนต่อเป้าหมายระยะยาวและครูแกนนำแสดงออกด้วยการเป็นแม่แบบที่เข้มแข็งให้ครูเครือข่ายเห็น
ตามเกิดการรับรู้ในพฤติกรรมของครูแกนนำ ทำให้เกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมครูแกนนำขึ้น
นอกจากนี้ครูแกนนำการเปลี่ยนแปลงยังมีการแสดงออกถึงพฤติกรรมปฏิบัติที่มีมาตรฐานทาง
ศีลธรรมและศีลธรรมจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ทำให้ได้รับความศรัทธา ความ
ไว้วางใจ การยอมรับนับถืออย่างลึกซึ้งจากครูเครือข่ายพร้อมได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย
ดังนั้น ครูแกนนำจะแสดงออกด้วยการสื่อสารให้ครูเครือข่ายทราบถึงความคาดหวังที่ครูแกนนำมี
ต่อครูเครือข่ายด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ ให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเพื่อ
นำไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ครูแกนนำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นผู้ที่ส่งเสริม
น้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีมจะพยายามจูงใจครูเครือข่ายให้ทำงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
โดยการสร้างจิตสำนึกของครูเครือข่ายให้เห็นความสำคัญว่า เป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมี
การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจึงทำให้ครูและ โรงเรียนเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

มิติที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าครูแกนนำใน
สถานศึกษาจะต้องมีสมรรถนะผู้นำในมิติการกระตุ้นทางปัญญาเนื่องจากครูแกนนำจะเปิดโอกาส
ให้ครูเครือข่ายแสดงความคิดเห็นส่งเสริมให้เกิดความคิดนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์และสามารถ
ชี้แนะแนวทางในการแก้ปัญหาใหม่ ๆ ด้วยตนเองโดยลักษณะครูแกนนำเป็นผู้ที่มีความคิด
สร้างสรรค์ การแก้ปัญหา และหลักการในการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ โดยยึดประโยชน์ของ
นักเรียนและส่วนรวมเป็นสำคัญเฝ้าหาความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับปรุงการทำงานอย่าง
ต่อเนื่อง ให้โอกาสแต่ละคนในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ และส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มพัฒนางาน
สอนและสิ่งใหม่ ๆ สร้างความตระหนัก กระตุ้นให้ผู้ตามมีการแสดงออกทางความคิดเห็นอย่างมี
เหตุผลสนับสนุนรับฟังให้คำปรึกษา และชี้แนะ แนะนำแนวทางในการแก้ปัญหด้วยวิธีการใหม่ ๆ
หลากหลายวิธีส่งเสริมให้เกิดความคิดนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์ให้เกียรติและยอมรับในความ
คิดเห็นของสมาชิกทุกคนและสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บาง
ปัญหาจะมีอุปสรรคมากมายจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความ

ร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของครูเครือข่ายทุกคน สอดคล้องกับงานวิจัยของ วริศรา ยางกลาง (2557) ได้แสดงทัศนะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญา ได้แก่ การมีเทคนิคการตั้งประเด็นคำถามเพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานร่วมพัฒนา โดยแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และให้ความสำคัญสนับสนุนแนวคิดของผู้ร่วมงานในการสร้างสรรค์กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาครูและนักเรียนในการพัฒนาทักษะและสร้างความร่วมมือมีวิธีการพัฒนาจุดประกายการทำงานและให้ผู้ร่วมงานเกิดความตื่นตัวในการสร้างเครือข่ายและกำหนดกิจกรรมที่ภายในกลุ่มเครือข่ายโดยส่งเสริมการคิดและการแก้ปัญหาเพื่อกระตุ้นทักษะทางปัญญาแก่ผู้ร่วมงานเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น เช่นเดียวกับงานวิจัยของ วรณะปกรณีย์ สุตตะนา (2556) ได้กล่าวถึงผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญา คือ ผู้นำต้องค้นหาแนวทางที่เป็นเหตุเป็นผลให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้ในการแก้ปัญหา ฝึกและเสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหาที่หลากหลายโดยใช้สติปัญญาเพื่อการแก้ปัญหาให้พิจารณาประเด็นต่าง ๆ รอบด้านก่อนแก้ปัญหา สอนงานและถ่ายทอดความคิดใหม่ ๆ ในการทำงานกระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและเสนอแนวทางเพื่อแก้ปัญหการทำงานอย่างเป็นระบบ ดังนั้นผลการศึกษาดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าการที่ครูแกนนำมีการกระตุ้นครูเครือข่ายให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทำให้ครูเครือข่ายมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหการพัฒนาผู้เรียนในกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม ทำให้เกิดแนวทางและวิธีการแก้ปัญหาย่างสร้างสรรค์ โดยครูแกนนำมีการคิดและแก้ปัญหาย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการสนใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา ให้กำลังใจครูเครือข่าย คอยมีการกระตุ้นให้ครูเครือข่ายแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของครูเครือข่าย ครูแกนนำจะทำให้ครูเครือข่ายรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายและจะสร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ครูเครือข่ายมองปัญหาเป็นโอกาส และจะให้การสนับสนุนหากต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือการริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ส่งเสริมให้ครูเครือข่ายแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเองเปิดโอกาสให้ครูเครือข่ายได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ กระตุ้นให้ครูเครือข่ายได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานที่ตนมีความรู้ความชำนาญและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยครูแกนนำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ครูเครือข่ายว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ครูแกนนำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน ครูเครือข่ายจะได้รับ การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของครูเครือข่ายในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง

มิติที่ 4 การบ่งชี้และให้ความชัดเจนทางวิสัยทัศน์ จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ครูแกนนำในสถานศึกษาจะต้องมีสมรรถนะผู้นำในมิติการบ่งชี้และให้ความชัดเจนทางวิสัยทัศน์ เนื่องจากผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกลและเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล แสดงออกถึงความมุ่งมั่นต่อวิสัยทัศน์และเข้าใจสถานการณ์และมีทิศทางในการทำงานอย่างชัดเจนเพื่อนำมาช่วยในการปรับปรุงด้านการทำงาน การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผลการเรียนรู้ของผู้เรียนให้ดีขึ้น มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนกำหนดเป้าหมายและแนวนโยบาย สื่อสารวิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายขององค์กรแก่ครูเครือข่ายซึ่งครูแกนนำจะเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความคิดเห็นวางแผนประสานความร่วมมือซึ่งกันและกันให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องทำให้ครูเครือข่ายเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ร่วมกันและให้สอดคล้องกับเป้าหมายเพื่อพัฒนาปฏิรูปการเรียนการสอนในสถานศึกษาร่วมกัน สอดคล้องกับ สุชาดา รังสินันท์ (2550, น. 19-21) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลง ด้านวิสัยทัศน์ คือ ผู้นำสร้างความฝันวิสัยทัศน์เกี่ยวกับอนาคต มีความปรารถนาที่จะเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ และจูงใจคนอื่นให้ค้นหาความฝัน ความหวังและสร้างวิสัยทัศน์ให้คนอื่นเห็นและเดินตามด้วยวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ไม่ซับซ้อน

ดังนั้นผลการศึกษาดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าครูแกนนำจะช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินกิจกรรมการปฏิรูปการศึกษา การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน ช่วยให้ครูเครือข่ายทุกคนรู้ว่าแต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง และรู้ว่าทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อใด (When) ในขณะเดียวกันยังช่วยกระตุ้นให้ครูเครือข่ายทุกคนมีความรู้สึกน่าสนใจ มีความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำซ้ำ เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน มีการทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจ และทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติเพื่อนักเรียน นอกจากนี้เมื่อครูแกนนำได้มีส่วนร่วมช่วยกำหนดมาตรฐานกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับความหมายและให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นในการสร้างวิสัยทัศน์ในโรงเรียนรวมถึงการมีเจตคติที่ดีของครูเครือข่ายที่มีต่อโรงเรียนและการศึกษาโดยการรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนและหน่วยงานต่าง ๆ สื่อความหมายชัดเจน ปลูกเร้า ทำซ้ำ สร้างพลังใจ นำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติโดยสื่อสารให้สมาชิกครูเครือข่ายทุกคนได้รับทราบและเข้าใจตรงกัน กำหนดแผนงานและโครงการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และนำแผนหรือโครงการไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาปฏิรูปการเรียนการสอนในโรงเรียน

มิติที่ 5 การคำนึงถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคล จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ครูแกนนำในสถานศึกษาจะต้องมีสมรรถนะผู้นำในมิติการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเพื่อเรียนรู้และเข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคลโดยมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี ทั้งนี้ลักษณะครูแกนนำเป็น

ผู้ที่มีความสามารถในการเรียนรู้และเข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล เป็นผู้นำสามารถสอนงาน และเป็นพี่เลี้ยงให้แก่ครูเครือข่าย และเป็นที่ปรึกษาดูแลเอาใจใส่อย่างเหมาะสม ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพ และสนับสนุนการทำงานร่วมกัน เปิดโอกาสให้ครูเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ในการทำงานสร้างสัมพันธ์และเครือข่ายที่ดีให้การเคารพและเต็มใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างใช้คำพูดจาแสดงความอ่อนน้อมถ่อมตน ไม่ถือตัวและให้เกียรติผู้อื่นสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และความมั่นใจให้แก่ครูเครือข่ายเพื่อให้ทำงานได้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชวญ นาคนรพ (2558) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำด้านความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งประกอบด้วย การให้ความเสมอภาคในการปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความแตกต่างด้านความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ และศักยภาพ ด้วยเหตุผลในความแตกต่างในแต่ละบุคคล เช่นเดียวกับงานวิจัยของ อัมพร อานุกาพแสนยากร (2558) การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ พบว่า องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคลมี 3 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล คือ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถปฏิบัติต่อครูในฐานะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของครูแต่ละคนเปิด โอกาสให้มีการปรึกษาหารือ มีทักษะการเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดีช่วยชี้แนะและร่วมค้นหาทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหาที่แตกต่างของครู 2) การเน้นการปฏิบัติ อาทิเช่น กระตุ้นให้ครูได้ทดลองโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ ให้โอกาสครูในการอาสาทำงาน เพื่อแสดงความสามารถและสร้างความภาคภูมิใจ ต่อผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น ส่งเสริมการทดลองและ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อการหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน สร้างบรรยากาศติดต่อสื่อสาร อย่างเปิดเผยเพื่อให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกิด ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และ 3) การเป็นพี่เลี้ยง ประกอบด้วย ส่งเสริมแหล่งเรียนรู้ทางวิชาการสำหรับครูได้นำไปใช้ในการปฏิบัติการสอนให้เวลาแก่ครูในการสอนงาน (Mentoring) เปิดโอกาสให้ครูแสดง ความสามารถจากการทำงานใหม่ที่มีความ รับผิดชอบสูงขึ้นและพัฒนาครูให้มีความสำเร็จในวิชาชีพของครูแต่ละคน

ดังนั้นผลการศึกษาดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าครูแกนนำที่เป็นผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลหรือครูเครือข่ายในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ครูเครือข่ายเป็นรายบุคคล และทำให้ครูเครือข่ายรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่เลี้ยง (Mentor) ของครูเครือข่ายแต่ละคนเพื่อการพัฒนาครูเครือข่าย จะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของครูเครือข่ายแต่ละคนจะพัฒนาศักยภาพของครูเครือข่ายและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นนอกจากนี้ครูแกนนำจะมีการปฏิบัติต่อครูเครือข่ายโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆสร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่าง

ระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการการประพุดิของครูแกนนำที่แสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล นอกจากนี้ครูแกนนำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาครูเครือข่ายเปิดโอกาสให้ครูเครือข่ายได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ครูแกนนำจะดูแลครูเครือข่ายว่าต้องการคำแนะนำการสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบ ในขณะเดียวกันการให้ความสำคัญในการใส่ใจถึงความต้องการความสำเร็จและโอกาสก้าวหน้าของครูเครือข่ายเป็นรายบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล บางคนอาจต้องดูแลใกล้ชิด ในขณะที่บางคนมีความรับผิดชอบสูงอยู่แล้วจะให้อิสระในการทำงาน เป็นต้น โดยที่ครูแกนนำจะแสดงบทบาทเป็นครูพี่เลี้ยง และที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับที่สูงขึ้นสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ส่งเสริมการเรียนรู้และความมั่นใจให้แก่ครูเครือข่ายเพื่อให้ทำงานได้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

ระยะที่ 2 อภิปรายผลการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสังเคราะห์สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จากผลสรุปการสัมภาษณ์ครูแกนนำเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำในสภาพปัจจุบันมาเป็นแนวทางในการพัฒนาคู่มือฝึกอบรมในครั้งนี้ โดยกำหนดโครงสร้างของคู่มือฝึกอบรมแบ่งออกเป็น ส่วนประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1) แนวทางการดำเนินการ 2) การพัฒนาสมรรถนะการเปลี่ยนแปลง 3) การพัฒนาครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และ 4) การประเมินและติดตามการใช้คู่มือในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดการพัฒนาคู่มืออบรมอิงสมรรถนะ โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาครูแกนนำให้สามารถนำความรู้ทักษะและเจตคติที่ได้ จากการฝึกอบรมไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนได้ทั้งนี้คู่มือที่พัฒนาขึ้นเพื่อจุดมุ่งหมายในการพัฒนาสมรรถนะครูแกนนำโดยเฉพาะเจาะจงมีระยะเวลาในการใช้หลักสูตรไม่มากนักเน้นการเสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานในหน้าที่หรือพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ของครูแกนนำเฉพาะด้าน สอดคล้องกับอรุณรุ่ง โยธสิงห์ (2559, น. 35) ว่าการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมแบบอิงสมรรถนะควรเป็นหลักสูตรที่สามารถสร้างแรงจูงใจที่สนัยค่านิยมในการทำงานมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความมุ่งมั่นว่าสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นและจัดหาเนื้อหาในการฝึกอบรมที่ครอบคลุมทักษะ ค่านิยมและแรงจูงใจโดยจัดกิจกรรมที่หลากหลายและสถานที่ที่สามารถส่งเสริมการเรียนรู้และให้เวลาในการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับกิจกรรม นอกจากนี้คณะกรรมการการ

ประถมศึกษาแห่งชาติ (2541) ได้กล่าวถึงการพัฒนาคู่มือ มีขั้นตอนไว้ว่า 1) ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นที่เกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์เนื้อหา และรูปแบบของคู่มือ 2) วิเคราะห์ลักษณะของผู้ใช้คู่มือ 3) กำหนดวัตถุประสงค์ ขอบข่ายของคู่มือ 4) ดำรวจรายละเอียดและกำหนดจุดประสงค์ในการให้ความรู้ของคู่มือ 5) เขียนเนื้อหาของคู่มือตามวัตถุประสงค์ของคู่มือ 6) ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหา 7) ออกแบบรูปเล่ม ภาพประกอบ จัดพิมพ์ ทดลองใช้ตามกระบวนการพัฒนาคุณภาพของคู่มือ 8) แก้ไขปรับปรุงนำไปใช้กับกลุ่มเป้าหมายเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูล และมียอดประกอบของคู่มือมี 2 ส่วน คือ 1) คำชี้แจงการใช้คู่มือ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ขอบข่ายเนื้อหา และคำแนะนำการศึกษาคู่มือ 2) เนื้อหา เช่นเดียวกับ ตำรา สัมฤทธิ์ แสงทอง (2558) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารระดับต้นในสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดมูลนิธิคณะชาเลเซียนแห่งประเทศไทย พบว่า หลักสูตรฝึกอบรมประกอบด้วย ปัญหาและความจำเป็น หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรมการฝึกอบรมสื่ออุปกรณ์ฝึกอบรม การวัดประเมินผล และการประเมินหน่วยการเรียนรู้ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากและมากที่สุดและมีความสอดคล้องกันทุกองค์ประกอบส่งผลให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการเข้ารับการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นหลังเข้ารับการฝึกอบรมสูงกว่าเกณฑ์ร้อยละ 70 และผู้บริหารระดับต้นมีความคิดเห็นต่อความเหมาะสมของหลักสูตรฝึกอบรมในระดับมาก

ดังนั้นคู่มือการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จึงเป็นเครื่องมือเสริมสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยมีจุดประสงค์เพื่อสร้างและเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความสามารถ ประสิทธิภาพ ทักษะคิดเกี่ยวกับงานในวิชาชีพครู และกิจกรรมที่ส่งเสริมการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อครูแกนนำ ตลอดจนสามารถนำไปประยุกต์ให้สอดคล้องตามบริบทวัฒนธรรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานปฏิบัติจริงได้อย่างเหมาะสม

ระยะที่ 3 อภิปรายผลการวิเคราะห์การพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

โดยผู้วิจัยได้นำคู่มือการฝึกอบรมที่สมบูรณ์นำไปฝึกอบรมไปใช้กับกลุ่มเป้าหมายครูแกนนำโดยผู้วิจัยทำการทดสอบกลุ่มเป้าหมายครูแกนนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนและหลังการใช้คู่มือการฝึกอบรม ผลการใช้คู่มือการฝึกอบรมและการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ อภิปรายผลตามรูปแบบของ เกริกแพททริก (Kirkpatrick) และนำเสนอตามลำดับของการทดลองซึ่งแบ่งการประเมินออกเป็น 4 ด้าน ได้ดังนี้

ด้านที่ 1 ความพึงพอใจจากการจัดฝึกอบรม (Reaction Evaluation) ครูแกนนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ประเมินความพึงพอใจในการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพหลังจากการฝึกอบรม พบว่า ความพึงพอใจของครูแกนนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อการฝึกอบรมในครั้งนี้ซึ่งอยู่ในระดับความพึงพอใจมากถึงมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานซึ่งอยู่ในวัยผู้ใหญ่ อีกทั้งเนื้อหาสาระที่นำมาฝึกอบรมได้คัดเลือกมาให้ความสอดคล้องกับหลักการ จุดมุ่งหมาย และกิจกรรมฝึกอบรมที่ได้เน้นการลงมือปฏิบัติ การแสดงความคิดเห็น การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน รวมทั้งการนำปัญหาจากกรณีศึกษามาเป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้และฝึกคิดการแก้ปัญหาาร่วมกันซึ่ง รวมถึงกระบวนการพัฒนาที่ได้รับทั้งด้านวิทยากร วิธีดำเนินการพัฒนาเอกสารอบรม สื่อและเทคโนโลยี สถานที่ ระยะเวลาการอบรม

สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ ของโนว์เลส (Knowles, 2011) จากแนวคิดเรื่องการเรียนรู้ของผู้ใหญ่มีผลต่อความพึงพอใจในการพัฒนาสมรรถนะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมกล่าวคือการเชื่อมโยงการพัฒนาสมรรถนะกับเนื้อหาสาระในงานจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสนใจ เช่น การใช้กรณีศึกษาเกี่ยวกับตัวบ่งชี้พฤติกรรมของสมรรถนะแต่ละตัวที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของงานการฝึกอบรมพฤติกรรมของสมรรถนะและการนำไปใช้จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำความรู้ไปปรับใช้กับสถานการณ์ที่เหมาะสมด้วยตนเองได้และการเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้พัฒนากระบวนการเรียนรู้ของตนเองนอกจากนั้นการเปิดโอกาสให้แบ่งปันประสบการณ์การเรียนรู้ของตนเองต่อผู้อื่นจะทำให้การเรียนรู้เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

สอดคล้องกับญดาภัก กัลป์ดี (2559) ได้วิจัย การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา พบว่าผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษาโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมากกล่าวคือ ผู้เข้าอบรมมีความพึงพอใจต่อเนื้อหาและสาระการฝึกอบรมด้านการมีคุณค่าและการนำไปใช้และมีความพึงพอใจต่อวิธีการกิจกรรมการฝึกอบรมตามหลักสูตรการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการสามารถนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้จริง และหลักสูตรที่ใช้ในการฝึกอบรมจะมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวิถีชีวิตของผู้เข้าอบรม เมื่อมาฝึกอบรมจึงมีความพึงพอใจเพราะสามารถเรียนรู้ด้วยความเข้าใจและสามารถนำไปใช้ได้จริงกับตนเอง

เช่นเดียวกับงานวิจัยของภูมิพงศ์ จอมหงส์พิพัฒน์ (2553) การพัฒนารูปแบบหลักสูตรฝึกอบรมครูผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการเรียนรู้สำหรับครูในภูมิภาคการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า ความพึงพอใจต่อรูปแบบหลักสูตรฝึกอบรมครูผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการเรียนรู้พบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีระดับความพึงพอใจต่อรูปแบบหลักสูตรฝึกอบรมในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 4.78 มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านกิจกรรมการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ 4.89 มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากเนื้อหาสาระมีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้าอบรม การเลือกสื่อที่มีความเหมาะสมและวิธีการฝึกอบรมรวมทั้งการจัดการฝึกอบรมซึ่งประกอบด้วยช่วงเวลาการฝึกอบรมและระยะเวลาที่เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนา การฝึกอบรมเป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ซึ่งเน้นให้เกิดความคิด การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การเล็งเห็นประโยชน์ของเนื้อหาเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างแท้จริงของผู้เข้าอบรม

ด้านที่ 2 ผลการเรียนรู้ (Learning Evaluation) ครูแกนนำที่ได้รับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพก่อนและหลังการฝึกอบรม พบว่า ค่าเฉลี่ยจากการทดสอบความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งเป็นครูแกนนำที่ได้จากการทำแบบทดสอบหลังจากได้รับการฝึกอบรมหลังการอบรมมีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ยจากการทดสอบความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนการอบรม และมีค่าเฉลี่ยความก้าวหน้าเพิ่มขึ้น แสดงให้เห็นว่า ครูแกนนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะการปฏิบัติงาน ทักษะคิดอ่านของครูแกนนำที่เพิ่มขึ้นเกี่ยวกับคุณลักษณะสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานการพัฒนาโดยได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูแกนนำของโรงเรียนเรียนรู้ด้วยตนเองและใช้ทรัพยากร ความสามารถและศักยภาพที่ตนเองมีอยู่ ทั้งนี้เป็นผลมาจากความเหมาะสมของเนื้อหาสาระและแผนการจัดการเรียนรู้ของกลุ่มที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำโดยมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการของครูแกนนำและวิทยากรซึ่งเป็นผู้ที่มีทักษะการฝึกอบรมและสามารถถ่ายทอดความรู้โดยการนำเสนอเนื้อหาสาระข้อมูลและกรณีศึกษาประกอบการบรรยาย เพื่อให้ครูแกนนำเข้าใจในเนื้อหาได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ อภิปรายกรณีศึกษา และนำเสนอข้อมูลที่นำมาใช้ประกอบในกิจกรรมฝึกอบรมในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในบริบทของโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม

ดังสาระที่ชูชัย สมิทธิไกร (2550, น. 29) ได้แสดงทัศนะจากกรอบแนวคิดของแมคเคลแลนด์ (McClelland) ที่อธิบายไว้ว่าสมรรถนะด้านความรู้และทักษะนี้มีแนวโน้มที่คนเราจะสามารถสังเกตเห็นและวัดได้ฉะนั้น สมรรถนะด้านความรู้และทักษะนั้นเป็นสิ่งที่เราสามารถสอน

ฝึกฝน และพัฒนาได้ง่าย กล่าวคือ ส่วนที่เป็นความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) นั้น ถือว่าเป็นส่วนที่คนแต่ละคนสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษาค้นคว้า (ทำให้เกิดความรู้ – Knowledge) และฝึกฝนปฏิบัติ (ทำให้เกิดทักษะ – Skills) จึงทำให้ครูแกนนำเกิดการเรียนรู้ และรับรู้ทักษะสมรรถนะได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับสุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2547, น. 855-888) กล่าวถึงหลักการเรียนรู้ว่า เป็นการเรียนรู้ที่ศึกษาการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากความรู้ และทักษะที่มาจากสิ่งกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้จึงเป็นกระบวนการหนึ่งที่เกิดขึ้นเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล

นอกจากนี้สุจิตรา ธนानันท์ (2553, น. 81) การที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้จะต้องมุ่งไปที่การแก้ปัญหา ให้เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหา แนวทางหรือวิธีเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้วิธีการหนึ่งที่จะตอบสนองความต้องการของผู้ใหญ่คือการเรียนรู้ด้วยตนเองที่มุ่งเน้นการลงมือปฏิบัติจริงรวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน การฝึกการแก้ปัญหาาร่วมกันจากกรณีศึกษาโดยการนำประสบการณ์และความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงานเป็นทีมและการแก้ปัญหาย่างสร้างสรรค์ และเปิดโอกาสให้ได้ซักถามประเด็นต่าง ๆ ซึ่งช่วยสร้างเสริมความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาสาระของแต่ละแผนการเรียนรู้ฝึกอบรมได้ชัดเจน และตรงประเด็นมากยิ่งขึ้น

เช่นเดียวกับงานวิจัยของ สุนทรีภรณ์ แก้วกนก (2557) การสร้างชุดพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผลสัมฤทธิ์ก่อนและหลังการทดลองการฝึกอบรมมีความก้าวหน้าของการพัฒนาการสูงขึ้นทุกด้าน และมีคะแนนผลสัมฤทธิ์หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .01 แสดงว่าการฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นนี้ส่งผลต่อความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เนื้อหาสาระที่ฝึกอบรมมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการของผู้เข้าอบรม และวิทยากรสามารถถ่ายทอดความรู้ ยกตัวอย่างประกอบการบรรยาย เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมองเห็นภาพที่ชัดเจนและเข้าใจในเนื้อหามากยิ่งขึ้น

ผลการวิจัยของสัมฤทธิ์ แสงทอง (2558) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารระดับต้นในสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดมูลนิธิคณะซาลาเซียนแห่งประเทศไทย พบว่า ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการเข้ารับการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีทักษะภาวะผู้นำหลังเข้ารับการฝึกอบรมสูงกว่าเกณฑ์ร้อยละ 70 เนื่องจากวิทยากรมีประสบการณ์ในการถ่ายทอดความรู้ และดำเนินกิจกรรมฝึกอบรมตามลำดับเนื้อหาสาระและกิจกรรมฝึกอบรมที่ออกแบบในลักษณะใบงานที่มอบหมายร่วมทำกิจกรรมกลุ่ม การลงมือปฏิบัติจริง การแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ซึ่ง

กันและกันการ ฝึกการแก้ปัญหาาร่วมกันจากกรณีศึกษาโดยการนำความรู้และประสบการณ์ที่มีมา ประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาในรูปแบบสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

ด้านที่ 3 พฤติกรรม (Behavior Evaluation) การแสดงพฤติกรรมของครูแกนนำหลัง ฝึกอบรมผ่านมาแล้ว 120 วัน จากการบูรณาการความรู้ทักษะการปฏิบัติงานและการแสดง สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูแกนนำโดยมีกิจกรรมการร่วม กลุ่มครูแกนนำและครูเครือข่ายเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้เพื่อผู้เรียน จากกิจกรรมกระบวนการ ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูแกนนำ (PLC) ที่ประกอบด้วยการเรียนรู้ และการสนับสนุน โดยมีการสร้างทีมครูแกนนำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การจัดการเรียนรู้การสะท้อนคิดเพื่อการ พัฒนาการปฏิบัติงานการประเมินเพื่อการพัฒนาสมรรถนะครูและการสร้างเครือข่ายการพัฒนาาร่วม ถึงกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้วยกระบวนการเป็นที่เล็ง ผู้ชี้แนะแนะนำ และการศึกษาทเรียนร่วมกัน ที่ประกอบด้วยกิจกรรม การศึกษาประเด็นปัญหา ผู้เรียนการรวมทีมครูแกนนำและการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เกิดจากการรวมทีมชุมชนการเรียนรู้ ทางวิชาชีพของครูแกนนำ โดยมีการกำหนดขอบเขตระยะเวลาและมีสมุดบันทึกกิจกรรมครูแกนนำ เพื่อให้ครูแกนนำเป็นผู้บันทึกกิจกรรมในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ทำให้เกิดผลผลิต ของการพัฒนาครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) คือครูมีสมรรถนะในการจัดการ เรียนรู้และผลลัพธ์ต่อโรงเรียน คือ ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน พบว่า การแสดงพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำหลังจากการฝึกอบรมผ่านมาแล้ว 120 วัน อยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับจากผลต่างค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่

1) มิติการสร้างแรงบันดาลใจ มีผลต่างค่าเฉลี่ยเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผลต่าง ค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ครูแกนนำส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ในวิชาชีพ รองลงมา ได้แก่ ครูแกนนำของท่านชื่อสัตย์ สุจริต และตรงไปตรงมา ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากครูแกนนำเปิดโอกาสให้ครูเครือข่ายได้แสดงผลงานตามศักยภาพของแต่ละบุคคล โดยกระตุ้นให้ครูเครือข่ายมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อไปให้ถึงเป้าหมายโดยมี ครูแกนนำเป็นตัวอย่างที่ดี ทำให้ครูเครือข่ายผู้สอนมีกำลังใจในการทำงานและพร้อมจะทุ่มเทกำลัง กายและกำลังใจให้กับงานที่ร่วมทำกับครูแกนนำอย่างเต็มกำลังความสามารถและมีผลต่างค่าเฉลี่ย น้อยที่สุด ได้แก่ ครูแกนนำสร้างความไว้วางใจเชื่อใจกล้าพูดกล้าคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งนี้อาจ เป็นเพราะระยะเวลาการแสดงความคิดเห็นระหว่างครูแกนนำและครูเครือข่ายอาจมีน้อยทำให้ครู แกนนำมักจะเป็นผู้นำความคิดเห็นต่าง ๆ ขณะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2) มิติการกระตุ้นทางปัญญา มีผลต่างค่าเฉลี่ยเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผลต่าง ค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ครูแกนนำกระตุ้นให้คำปรึกษา และคำแนะนำแก่ผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ

รองลงมา ได้แก่ ครูแกนนำให้เกียรติและยอมรับในความคิดเห็นของสมาชิกทุกคน อาจเนื่องมาจากครูแกนนำได้ส่งเสริม แนะนำ ให้คำปรึกษาให้ครูเครือข่ายรู้จักศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม โดยการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาตนเอง และสามารถนำมาใช้ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นแบบเป็นทีม ให้เกียรติและยอมรับในความคิดเห็นเพื่อการทำงานที่ประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันและมีผลต่างค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ครูแกนนำให้โอกาสแต่ละคนในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูแกนนำยังเปิดโอกาสให้ครูเครือข่ายได้สร้างองค์ความรู้ไม่ต่อเนื่องทั้งนี้ต้องใช้ระยะเวลาและโอกาสเปิดโอกาสให้ครูเครือข่ายได้ทำในสิ่งที่สนใจ ซึ่งจะทำให้ผู้เรียนมี แรงจูงใจในการคิด การทำ

3) มิติการบ่งชี้และวิสัยทัศน์ มีผลต่างค่าเฉลี่ยเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผลต่างค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ครูแกนนำเข้าใจสถานการณ์และมีทิศทางในการทำงานอย่างชัดเจน รองลงมา ได้แก่ ครูแกนนำมีความสามารถในการวางแผนทบทวนวิสัยทัศน์ที่มีอยู่เดิม ปรับให้สอดคล้องกับสภาพสถานการณ์และทิศทางความสำเร็จที่ต้องการอาจเนื่องมาจากครูแกนนำต่างมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนซึ่งทำให้ครูเครือข่ายเห็นว่าถ้าวิสัยทัศน์บรรลุจะเกิดประโยชน์และผลดีแก่ทุกคนไม่ใช่เป็นประโยชน์เฉพาะองค์กรแต่เป็นการเปิดโอกาสใหม่ๆ ที่น่าตื่นเต้นสำหรับทุกคนให้แต่ละคนได้ตระหนักว่าการทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงจะทำให้ทุกคนมีอนาคตเพราะความสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นความสำเร็จขององค์กรและทุกคน และมีผลต่างค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ครูแกนนำมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล และมองเห็นความคาดหวังในอนาคตอย่างสร้างสรรค์และเป็นไปได้ ทั้งนี้เนื่องจากหากครูแกนนำที่ขาดการเน้นย้ำวิสัยทัศน์แก่ครูเครือข่ายแม้ว่าจะมีการบริหารที่ดี ก็อาจจะทำให้การทำงานหรือองค์กรการดำเนินต่อไปได้อย่างน้อยก็ในระยะสั้น ๆ แต่ไม่มีพลังไม่เกิดการตื่นตัว ไม่เข้าใจว่าการทำงานหรือองค์กรจะไปทางไหนและไม่ทราบความก้าวหน้าจึงไม่มีความพยายามพิเศษที่จะลงมือปฏิบัติ เนื่องจากขาดความรู้สึกมีคุณค่าและไม่ท้าทายเท่าที่ควร

4) มิติการคำนึงถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคล มีผลต่างค่าเฉลี่ยเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผลต่างค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ครูแกนนำเป็นที่ปรึกษาดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเพื่อให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่ามีความสำคัญต่อตนเองและผู้ตาม รองลงมา ได้แก่ ครูแกนนำให้คำปรึกษา สามารถสอนงานแก่ผู้ตามที่มีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม อาจเนื่องมาจาก ครูแกนนำส่งเสริมสนับสนุนให้ครูเครือข่ายได้แสดงความสามารถแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา มีการพัฒนาตนเองตามศักยภาพ ทำให้เกิดการพัฒนาการทำงานและการจัดการเรียนการสอนเพื่อผู้เรียนได้ดียิ่งขึ้นและมีผลต่างค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ครูแกนนำสนับสนุนทรัพยากรในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานตามวิสัยทัศน์

ส่วนรวมอย่างเหมาะสม และเพียงพอทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบริหารโรงเรียนโดยทั่วไปครูแกนนำมักประสบปัญหาต่าง ๆ อันเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหา อาจมาจากการขาดทักษะในการบริหารงานของครูแกนนำ การขาดประสบการณ์และความเข้าใจ รวมทั้งการใช้ทรัพยากรทางการบริหารต่าง ๆ เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของ การบริหารจัดการ และสภาพแวดล้อมรอบ ๆ ล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดปัญหาได้

5) มิติการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ซึ่งมีผลต่างค่าเฉลี่ยเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผลต่างค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ครูแกนนำแสดงถึงการมีความรู้ความสามารถ ได้รับการยอมรับ และยกย่องจากผู้ตาม รองลงมา ได้แก่ ครูแกนนำปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างจริงใจและเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน อย่างคงเส้นคงวา อาจเนื่องมาจากครูแกนนำเกิดความรู้ ความเข้าใจมีองค์ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่งานสอนเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ แสดงเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ทำให้ผู้ร่วมงานนับถือ อยากอุทิศตนทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จทำให้ครูเครือข่ายรู้สึกว่าคุณค่าอยากปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความคาดหวังของโรงเรียนและมีผลต่างค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ครูแกนนำเป็นแบบอย่างการมีวินัยและเสริมสร้างพัฒนาให้ผู้ตามมีวินัย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะอุปนิสัยภาพลักษณ์ แรงจูงใจ ภายใน และบทบาทที่ต้องใช้ระยะเวลาในการที่ครูแกนนำต้องแสดงให้เห็นว่า การแสดงพฤติกรรมของครูแกนนำในเรื่องของการมีระเบียบวินัยเป็นแบบอย่างดีไม่มีความสม่ำเสมอต่อเนื่อง

จากสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูแกนนำดังกล่าวมีความสอดคล้องกับชูชัย สมิติทิกร (2550, น. 29); จิรประภา อัครบวร (2549, น. 58) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) ก็คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ตลอดจน คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (Behavior) ซึ่งจำเป็นและมีผลทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น หรือเหนือกว่าเกณฑ์รวมถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสมรรถะนั้นนั้นเกิดได้จากความรู้ทักษะคุณลักษณะที่อยู่ในตัว ประสบการณ์การทำงานที่สั่งสมมา และการฝึกอบรมพัฒนาต่าง ๆ ขณะเดียวกันความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการที่เกิดจากแรงจูงใจ เป็นสิ่งที่บุคคลคิดหรือต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนในการกำหนดทิศทาง หรือการเลือกของบุคคลเพื่อแสดงออกถึงพฤติกรรม รวมถึง อุปนิสัย คุณลักษณะส่วนบุคคลทางกายภาพ และทัศนคติ ค่านิยม ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมซึ่งเป็นสมรรถนะที่ปรับเปลี่ยนได้ แต่ต้องใช้เวลานาน และสามารถทำได้ด้วยการฝึกอบรม หรือการสั่งสมประสบการณ์ในการพัฒนาและต้องใช้เวลา ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ครูแกนนำมีการผสมผสานทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับสมรรถนะและเข้าใจวัตถุประสงค์ของ

การพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นจะเรียนรู้ นำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ในทางที่ดีจากการแสดงบทบาทการเป็นที่เลี้ยงการชี้แนะครูเครือข่ายและนำทักษะสมรรถนะผู้นำมา ประยุกต์ใช้แสดงว่าครูแกนนำยังสามารถนำความรู้ ความเข้าใจและกระตุ้นพฤติกรรมตนเองในการ นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ พัฒนาความรู้เพิ่มเติม สามารถแก้ปัญหา นำความรู้ไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ ครูเครือข่ายหรือครูเครือข่ายและปรับใช้คุณลักษณะสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำ ไว้ได้แม้เวลาจะผ่านมาแล้ว 120 วัน ทั้งนี้ เนื่องจากครูแกนนำได้ให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมใน การปฏิบัติกิจกรรมอย่างต่อเนื่องโดยอาศัยความร่วมมือของครูเครือข่าย ผู้บริหารทั้งการเสนอแนะ แนวคิด องค์ความรู้ ทักษะความสามารถ ที่เน้นการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมทั้งการร่วม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ

ดังที่มารุต พัฒนาผล (2556, น. 238-241) ได้แสดงแนวคิดเกี่ยวกับการการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมมีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการ ทำงาน อันสืบเนื่องมาจากการเข้ารับการฝึกอบรมหรือไม่อย่างไร มุ่งเน้นการนำความรู้ ทักษะ ไป ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และเจตคติที่มีต่อการทำงาน มีลักษณะเป็นการประเมินติดตามผลใน สถานที่ทำงานจริงหลังจากผ่านการฝึกอบรมตามคู่มือการฝึกอบรมที่สร้างขึ้นนั้น สามารถส่งผลให้ ครูแกนนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ได้รับจากการฝึกอบรมไว้ได้

เช่นเดียวกับผลงานวิจัยของพรทิพย์ ไตรภักตร์ (2558) การพัฒนาสมรรถนะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหน่วยทางการพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมโดยใช้จิต ปัญญาศึกษา พบว่า การประเมินความคงทนของการรับรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลัง การทดลองใช้หลักสูตร 8 สัปดาห์ พบว่า คะแนนการรับรู้สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ หัวหน้าหน่วยทางการพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมไม่แตกต่างจากการรับรู้ สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการทดลองใช้หลักสูตรอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวได้ว่าพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดจากความต้องการของผู้เข้าอบรม ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงตนเอง การรับรู้การมองโลกในอีกแง่มุมหนึ่งมีการสะท้อนความรู้สึกละและการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้มีการนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้นจึง กล่าวได้ว่าความรู้ความเข้าใจการเรียนรู้ที่ผู้ผ่านการอบรมได้รับนั้นนำไปสู่การพัฒนาการ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมภาวะผู้นำอย่างแท้จริงนอกจากนี้งานวิจัยของ ช่วย นาคนรพ (2558) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ หัวหน้างานสำหรับองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ผลการวิจัยการประเมินติดตาม พฤติกรรมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการสังเกตพฤติกรรมการ

ทำงาน ก่อนการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรม พบว่า คะแนนเฉลี่ยระดับพฤติกรรมหลังการฝึกอบรมสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับพฤติกรรมก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้ เนื่องจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้นำความรู้ที่ได้จากภาคทฤษฎีมาใช้ในการปฏิบัติงานจริง โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารให้รับผิดชอบเป็นผู้นำทีมการแก้ปัญหาในกิจกรรมกลุ่มเพื่อสนับสนุนการนำความรู้มาทบทวนและใช้ในการทำงานจริงด้วยกระบวนการนิเทศสอนงาน ที่เลี้ยงการดูแลให้คำปรึกษา

สอดคล้องกับ วรลักษณ์ ชูกำเนิด (2557) รูปแบบการเรียนรู้ทางวิชาชีพผู้การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 บริบทในโรงเรียนประเทศไทย กล่าวถึง คุณลักษณะผู้นำที่จะเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงตนเองและครูเครือข่ายพัฒนาการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ผ่านการวางแผน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จนเกิดเป็นวัฒนธรรม หรือชุมชนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในโรงเรียน

นอกจากนี้มารุต พัฒนาผล (2556, น. 498) กล่าวว่า พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปจากกิจกรรมการเป็นผู้สอนงานโค้ช (Coaching) ผู้สอนงานให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ตลอดจนฝึกทักษะการปฏิบัติงานให้กับผู้ที่ได้รับการโค้ชด้วยวิธีการที่หลากหลายโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้ที่ได้รับการโค้ชมีความรู้ ทักษะ ความชำนาญความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ตลอดจนเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ทางด้านกนิษฐา เชาว์วัฒนกุล (2553, น. 11) นอกจากนี้การดูแลให้คำปรึกษาแนะนำ (Mentoring) การได้รับข้อมูลหรือแนวทาง การแบ่งปันประสบการณ์โดยบุคคลที่มีทักษะความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์สำหรับที่จะให้ผู้อื่นได้พัฒนาทั้งทางอาชีพและเรื่องส่วนตัว นอกจากนี้กรณีย์พล วิวรรณมงคล (2553) ในกระบวนการการติดตามช่วยเหลือระหว่างครูกับครูในการสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพ ความรู้อย่างมืออาชีพในการจัดการเรียนการสอน เป็นการสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อวิชาชีพ ที่เหมาะสมสำหรับครูใหม่และยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีที่จะสามารถแบ่งปันประสบการณ์เฉพาะทางโดยอาศัยการยอมรับและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ด้านที่ 4 ผลลัพธ์ต่อ โรงเรียน (Results Evaluation) ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนซึ่งรูปแบบกิจกรรมในการพัฒนาครูแกนนำนั้นล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้ครูแกนนำมีกระบวนการสร้างสมรรถนะองค์การที่สอดคล้องกับเป้าหมาย สามารถพัฒนาสมรรถนะทางด้านความรู้ด้านทักษะและด้านคุณลักษณะให้แก่ครูแกนนำซึ่งโรงเรียนก็ได้นำรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาที่แตกต่างกันมาใช้ในการพัฒนาครูแกนนำและและส่วนสำคัญยิ่ง ก็คือ มีผลลัพธ์ของงานที่เกิดจากการปฏิบัติงาน มีการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์

ระหว่างกันมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานสม่ำเสมอและพัฒนาสมรรถนะของตนเองทั้งด้านความรู้ด้านทักษะและด้านคุณลักษณะตลอดจนพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีพฤติกรรมการทำงานที่ดีครูทุกคนได้มีโอกาสเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยมีเป้าหมายหลักที่ผลการเรียนรู้ของนักเรียนแล้วยังมีผลลัพธ์ที่การเปลี่ยนแปลงโรงเรียน วิธีการเปลี่ยนไป ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเปลี่ยนไป วัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยนไปอีกด้วยนอกจากนี้ยังสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานตามหน้าที่รับผิดชอบ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน กิจกรรมกลุ่มภายในเครือข่าย และการสร้างเครือข่ายเพื่อนครูด้วยกัน ซึ่งการแสดงผลสมรรถนะผู้นำของครูแกนนำดังกล่าวเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน ทั้งนี้เนื่องจากครูแกนนำสามารถนำแนวคิดหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน โดยการสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรครูในโรงเรียนทุกคนมองเห็นเป้าหมายร่วมกันเพราะการที่ทุกคนมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะทำให้ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกันโดยยึดหลักการกระบวนการทำงานที่เป็นทีมของกลุ่มครูภายในโรงเรียนด้วยและกลุ่มครูในโรงเรียนมองว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่งที่ดี เพราะได้พัฒนาทั้งตนเองและการเรียนรู้ร่วมกันกับคนอื่น ได้เห็นกระบวนการวิธีคิดแบบใหม่เพื่อนำมาปรับใช้ทำให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูเครือข่ายด้วยกันก็จะทำให้เข้าใจและมีมุมมองที่หลากหลาย โดยมีกระบวนการนำการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพภายในโรงเรียนด้วยการประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรในโรงเรียนเพื่อร่วมกันกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนร่วมกัน สร้างบรรยากาศในการทำงานให้เป็นกันเองให้เกียรติซึ่งกันและกันอยู่ร่วมกันบนพื้นฐานความแตกต่างของแต่ละบุคคลและสร้างข้อตกลงร่วมกันในการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและ “PLC” แลกเปลี่ยนร่วมกันอย่างสม่ำเสมอและสร้างสัมพันธภาพและบรรยากาศที่ดีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งจะทำให้ครูแกนนำและครูเครือข่ายได้เข้าใจถึงจุดเด่นและจุดที่ต้องพัฒนาในโรงเรียน รวมถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่การเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน อาทิเช่น การทำงานเป็นทีมและการมีสัมพันธภาพอันดีต่อกันระหว่างครูกับครู และครูกับผู้บริหาร การยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การแสดงความคิดเห็นหรือการนำเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์ บนพื้นฐานการยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล การปรับเปลี่ยนมุมมองในการทำงานของผู้บริหารและครูภายในโรงเรียนในมุมมองของการทำงานที่มากกว่าการทำตามคำสั่งหรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย แต่เป็นการทำงานด้วยใจด้วยความรักและอุดมการณ์ของความเป็นครู การพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ส่งเสริมการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพร่วมกันอย่างสม่ำเสมอในกลุ่มครูเครือข่าย และแบ่งปันประสบการณ์ ทักษะ ความรู้มีการนำเสนอผลงาน “Show and Share” แสดงความคิดเห็นหรือการแนะเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์

ก็จะเกิดผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพของชุมชนแห่งการเรียนรู้นั้นซึ่งมีหัวใจสำคัญคือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุขของทีมเป็นบรรยากาศที่เปิดพื้นที่การเรียนรู้แบบ นำตนเองของครูเพื่อการเปลี่ยนแปลงพัฒนาตนเองและวิชาชีพอย่างต่อเนื่องที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สอดคล้องกับคูโฟร์ (DuFour, 2007) ได้เพิ่มเติมถึงลักษณะสำคัญของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพว่าไม่ใช่โปรแกรมหรือหลักสูตร แต่เป็นแนวทางการดำเนินการที่ช่วยให้เกิดพลังในการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนทุกระดับ ครูผู้สอนรวมทั้งบุคลากรในโรงเรียนจะต้องมุ่งเน้นการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้นมากกว่าให้ความสำคัญกับการสอน นอกจากนั้นยังต้องให้ความสำคัญกับการร่วมมือร่วมพลัง การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งไปเพื่อความสำเร็จภายใต้เป้าหมายเดียวกัน โดยอาศัยการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

สอดคล้องกับชั้นยพร บุญรักษา (2553) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน คือ ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมโรงเรียน ด้านโครงสร้างโรงเรียน ด้านภาวะผู้นำ ด้านพันธกิจ และวิสัยทัศน์ ด้านการจูงใจ และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการระบุนิยามพันธกิจ และนโยบายขององค์กรอย่างชัดเจนและบริหารบุคลากรและกระบวนการทำงานให้มีความสอดคล้องกับตัวแบบภาวะผู้นำก่อให้เกิดผลลัพธ์เป็นค่านิยมจรรยาบรรณขององค์กรทุกระดับ

ขณะที่ผลการวิจัยของปกาวี พิพัฒนลักษณ์ (2557) ได้ศึกษาวิจัย กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า การเสริมสร้างผู้บริหารเพื่อการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครูอย่างต่อเนื่อง สร้างการตระหนักถึงความสำคัญและรักษาไว้ซึ่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ยั่งยืนสนับสนุนการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างบุคลากรครูที่มีความถนัดทางวิชาชีพที่แตกต่างกันและส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์ทางวิชาชีพของครูเครือข่าย การพัฒนาผู้บริหารเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำของบุคลากรครู สนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในบุคลากรครูทุกคนพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างานอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาผู้บริหารเพื่อการประสานความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก สร้างความร่วมมือในระดับโรงเรียนเร่งสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกในเชิงรุกเพื่อสร้างความเข้มแข็งของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

เช่นเดียวกับการศึกษาวิจัยของ บุญชอบ จันทาพูน (2561) เรื่องกลยุทธ์การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครู โรงเรียนเทศบาล 1 ดันยาง จังหวัดเชียงราย ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ การพัฒนาความเป็นผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับครู โดยกลุ่มครูจะร่วมสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสร้างบรรยากาศส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

อย่างสร้างสรรค์การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมและการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมแห่งกัลยาณมิตร มุ่งการพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้ทางวิชาชีพพร้อมกันอย่างเป็นระบบ สนับสนุนให้ครูได้สำรวจการจัดการเรียนการสอนของครูเครือข่ายสหสาขาวิชาชีพกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาทางวิชาชีพวางแผนปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนและให้ความสำคัญกับระบบการทำงานเพื่อสนับสนุนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสร้างเครือข่ายความร่วมมือและการสนับสนุนด้านการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูจากหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยเรื่องการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะต่อการนำผลการวิจัยไปใช้

1. วิทยาการควรศึกษารายละเอียดของโครงสร้างคู่มือฝึกอบรมให้มีความเข้าใจชัดเจน ตรงกัน และดำเนินการตามลำดับตามที่กำหนดไว้ในคู่มือ
2. การแบ่งกลุ่มประสบการณ์เป็นครูแกนนำ ควรใช้วิธีการแบ่งโดยวัดพฤติกรรมหรือคุณลักษณะของครูแกนนำ เพราะบางคนมีตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นผู้นำอย่างเป็นทางการ แต่ไม่ได้ทำบทบาทเป็นผู้นำแท้จริง หรือบางคนไม่มีตำแหน่งเป็นผู้นำอย่างเป็นทางการ แต่มีการแสดงบทบาทการเป็นผู้นำและควรมีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพแก่ครูผู้สอนเพื่อครูจักได้นำความรู้ทักษะไปใช้ในการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรทำวิจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน
2. ศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนและครูที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพต่อการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
3. ควรศึกษาปัจจัยที่เอื้ออำนวยหรือเป็นอุปสรรคที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. โรงเรียนควรส่งเสริมให้มีโครงการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูในสังกัดอย่างชัดเจน สนับสนุนการฝึกอบรม และพัฒนาคุณภาพครูอย่างเหมาะสม

2. โรงเรียนควรนำผลของการศึกษา โดยสามารถนำไปใช้ประกอบการวางแผนและเป็นกรอบชี้้นำการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

3. โรงเรียนในสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนเชียงใหม่ สามารถนำรูปแบบและคู่มือการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูในโรงเรียนเพื่อสร้างเครือข่ายชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ



บรรณานุกรม

- กองฝึกอบรม กรมที่ดิน. (2561). การเป็นวิทยากรภายใน. กรุงเทพฯ: กองการพิมพ์ กรมที่ดิน.
- กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 4. (2561). แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561. เชียงใหม่: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.
- กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2. (2562). การพัฒนาครูเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา. นครพนม: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.
- กันยา สรรพกิจโกศล. (2558). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อโลกสากลของผู้บริหารบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมส่งออกอาหารของประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- กนิษฐา เชาว์วัฒนกุล. (2553). การพัฒนารูปแบบการดูแลให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการสอนและการทำวิจัยในชั้นเรียนของนิสิตฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูสาขาการสอนคณิตศาสตร์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปกร).
- กรองทอง จิรเดชากุล. (2550). คู่มือนิเทศภายในโรงเรียน. กรุงเทพฯ: ชารอักษร.
- กรัณย์พล วิวรรณมงคล. (2553). การพัฒนารูปแบบการติดตามช่วยเหลือสำหรับครูที่เลี้ยงเพื่อการนำกรอบหลักสูตรระดับท้องถิ่นเพื่อการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียนของนักศึกษาครู. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปกร).
- กมลวรรณ เกษะนันท์. (2555). กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- กฤษฎี มีมุข. (2554). การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมตามแนวคิดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาตามสภาพจริงเป็นฐานและซูปเปอร์เลิร์นนิ่งเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะสำหรับอาชีพกรรมการผู้ตัดสินกีฬา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- กาญจนา ชุมศรี. (2553). องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).

เกตุมณี มากมี. (2563). *การวิจัยในชั้นเรียน*. เชียงใหม่: คณะสังคมศาสตร์และศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่.

เกษร ทองแสน. (2553). *การพัฒนาครูตามมาตรฐานวิชาชีพครูคณิตศาสตร์โดยใช้การศึกษายกย่อง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2541). *ชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง การสร้างและพัฒนาหลักสูตรกลุ่มสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิตที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา. (2556). *รายงานการวิจัยการพัฒนาคู โดยใช้กระบวนการสร้างระบบพี่เลี้ยง Coaching and Mentoring*. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.

เจนสมุทร แสงพันธ์. (2555). *พัฒนาการของกิจกรรมเชิงสัญญาของนักเรียนผ่านวาทกรรมร่วมในชั้นเรียนคณิตศาสตร์ที่ใช้วัตกรรมการศึกษาชั้นเรียนและวิธีการแบบเปิด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).

จิตณรงค์ เอี่ยมสำอาง. (2555). *การพัฒนารูปแบบการโค้ชทางปัญญาแบบเพื่อนช่วยเพื่อนเพื่อพัฒนาสมรรถภาพการโค้ชและการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ของครูพณิชยกรรม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปกร).

จิระประภา อัครบวร. (2549). *สร้างคนสร้างผลงาน*. กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์.

เฉลิมพล มีชัย. (2558). *การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสมรรถนะวิชาชีพหัวหน้างานด้านการผลิต*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ).

ฉลาด จันทรสมบัติ. (2551). *การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาชุมชน*. มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์.

ชาญ คำภีระแปง. (2560). *รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่).

ชูชาติ พ่วงสมจิตร. (2558). *ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ. เอกสารประกอบการบรรยาย ณ วิทยาลัยชุมชนพังงา จังหวัดพังงา เมื่อวันที่ 28 ธันวาคม 2558*. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.

ช่วย นาคบรรพ์. (2558). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานสำหรับองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์*. (วิทยานิพนธ์คุุณบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).

- ชนิสสา ฮวดศรี. (2558). การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- ชนิพรรณ จาติเสถียร. (2557). การพัฒนาระบบการฝึกอบรมครูประจำการด้านการประเมินเด็กปฐมวัยโดยใช้จิตตปัญญาศึกษาและการชี้แนะทางปัญญา. (วิทยานิพนธ์คุชฎบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- ชีวิน อ่อนละออ. (2553). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- ชาโรณี ตรีวรัญญู. (2550). การพัฒนาสมรรถภาพการจัดการเรียนการสอนของครูประถมศึกษาตามแนวคิดการศึกษาผ่านบทเรียน. (วิทยานิพนธ์คุชฎบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- ชวนพิศ เลี้ยงประไพพันธ์. (2553). รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต, มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย).
- ชลธิพร เกลี้ยงสง. (2556). กลยุทธ์การพัฒนามัธยมศึกษาตอนต้นเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต, มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย).
- ชูชาติ มงคลเมฆ. (2561). การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรคุชฎบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา).
- ชูชัย สมितिไกร. (2550). การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ญดาภัก กัลป์ดี. (2559). การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา. (วิทยานิพนธ์คุชฎบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม).
- ญาณวุฒิ พรหมเดชากุล. (2558). การพัฒนาชุดฝึกอบรมออนไลน์เพื่อพัฒนาสมรรถนะของนักกายภาพบำบัดในโรงพยาบาลเอกชน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม. (2550). การพัฒนาหลักเทียบสำหรับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน. (วิทยานิพนธ์คุชฎบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ: เอ็กชเพอร์เน็ท จำกัด.

คณัย เทียนพุด. (2545). การออกแบบและการพัฒนาความรู้ในองค์กรโดยมีอาชีพเพื่อมีอาชีพ.
กรุงเทพฯ: นาโกต้า.

คารณีย์ พยัคฆ์สกุล. (2559). การพัฒนาสมรรถนะการนิเทศการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ.
(วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่).

ทัศนีย์ ศรีจันทร์. (2557). การศึกษาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนด้านระบบพีทีเอช
ในมหาวิทยาลัยทักษิณ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยทักษิณ).

ธัญพร บุญรักษา. (2553). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัด
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเลย. (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราช
ภัฏเลย).

ธัญพร ชื่นกลิ่น. (2553). การพัฒนารูปแบบการโค้ช เพื่อพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของ
อาจารย์ พยาบาล ที่ส่งเสริมทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณของนักศึกษาพยาบาล ใน
สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก. (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).

ธัญญา กาสรณ. (2556). การเปลี่ยนแปลงค่านิยมเกี่ยวกับการสอนคณิตศาสตร์ของครูในโรงเรียน
ต้นแบบการใช้นวัตกรรมการศึกษาชั้นเรียนและวิธีการแบบเปิด. (วิทยานิพนธ์
ดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).

นฤป สืบวงษา. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษากับ
สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ครู สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาอุดรธานี. (วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี).

นภาพร วรเนตรสุดาทิพย์. (2554). การศึกษาชั้นเรียน (Lesson study): แนวคิดใหม่ในการพัฒนา
วิชาชีพครู. วารสารวิจัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 1, 286-99.

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์. (2549). โน้ตย่อบริหาร. (พิมพ์ครั้งที่ 3). เชียงใหม่: Orange Group Tactics
Design.

นฤมล อินทร์ประสิทธิ์. (2552). การศึกษาชั้นเรียน: นวัตกรรมเพื่อพัฒนาครูและนักเรียน.
(วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).

บุญเรือน โถปัญญา. (2555). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้น
พื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2. (วิทยานิพนธ์
ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).

บุญชอบ จันทาพูน. (2561). กลยุทธ์การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครู
โรงเรียนเทศบาล 1 ดันยาง. (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย).

บุญชม ศรีสะอาด. (2543). วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

- ปาริชาติ เกสัชชา. (2563). การพัฒนาครูแกนนำโรงเรียนพระราชรัฐ โดยการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการเรียนรู้ ในศตวรรษที่ 21 ด้วยกระบวนการนิเทศแบบชี้แนะและการสร้างระบบพี่เลี้ยง. วารสารคุรุสภาวิทยากร, 1(1), 32-44.
- ประยงค์ รัตนรงค์. (2550). ผู้นำการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- ปภาวิ พิพัฒน์ลักษณ์. (2557). กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนรู้ร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ. (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- ไผ่ วสยางกูร. (2556). กระบวนการและผลของการศึกษาบทเรียนที่มีต่อการเรียนรู้ของครู: การวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม. (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- พรทิพย์ ไตรภทร. (2558). การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหน่วยทางการแพทย์ในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมโดยใช้จิตตปัญญาศึกษา. (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- พิชิต อุทัยจรูญ. (2557). เทคนิคการประเมินโครงการ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เฮาส์ออฟเคอร์มิสท์จำกัด.
- พิบูล อภัยโส. (2557). โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งเพื่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดนครพนม. (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร).
- พิเชฐ เกษวงษ์. (2556). การนำเสนอแนวทางการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา).
- ภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ์. (2557). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่บริหารโดยใช้สถานที่ศึกษาเป็นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1-7. (ดุษฎีนิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา).
- ภูมิพงศ์ จอมหงษ์พิพัฒน์. (2553). การพัฒนารูปแบบหลักสูตรฝึกอบรมครูผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการเรียนรู้สำหรับครูในภูมิภาคศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ. (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).

- ไมตรี อินทร์ประสิทธิ์. (2554). รายงานการสังเคราะห์การบริหารจัดการงานวิชาการในสถานศึกษาที่ใช้วัตกรรมการศึกษาชั้นเรียน (Lesson Study) และวิธีการแบบเปิด (Open Approach).
ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังน่านวิทยา.
- มารุต พัฒนา. (2556). การประเมินหลักสูตรเพื่อการเรียนรู้และพัฒนา. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จรัสสินทวงศ์การพิมพ์.
- มารุต พัฒนา. (2557). การจัดการเรียนรู้ที่เสริมสร้างการรู้คิดและความสุขในการเรียนรู้. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จรัสสินทวงศ์การพิมพ์.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์. (2553). คู่มือการจัดระบบการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: เทียนวัฒนา พรินท์ติ้ง.
- มัลลิกา จอมจันทร์กานต์. (2560). การพัฒนาสมรรถนะครูมัธยมศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน. (วิทยานิพนธ์ดุขุฎิบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร).
- เขาวเรศ จิตต์ตรง. (2556). กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา. (วิทยานิพนธ์ดุขุฎิบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- ยุพิน ชื่นยง. (2553). การพัฒนารูปแบบการนิเทศแบบหลากหลายวิธีการเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการวิจัยในชั้นเรียนของครูเขตการศึกษา 5 อัครสังฆมณฑล. (วิทยานิพนธ์ดุขุฎิบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- ยุวดี แก้วสอน. (2558). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐาน การศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ดุขุฎิบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี).
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). ภาวะผู้นำ: การวิจัยและแนวทางเพื่อการพัฒนา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: บริษัทธนธัชการพิมพ์ จำกัด.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). ภาวะผู้นำ (Leadership). (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). “วินัย 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้” การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: Diamond in Business World.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2555). รูปแบบการพัฒนาครูด้านการแปลงหลักสูตรและการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิภาดา อุปตานนท์. (2544). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต.

- วิมล จันทรแก้ว. (2555). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3. (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรังสิต).
- วิเชียร วิทญูตม. (2550). ภาวะผู้นำ *Leadership*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์,
- วิศรดา ยางกลาง. (2557). การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเป็นประชาคมอาเซียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดนครราชสีมา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา).
- วรรณปกรณ์ สุดตะนะ. (2556). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครราชสีมา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา).
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2545). โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้แนวคิดทางการบริหารการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธ์.
- วาทีต มีสนุ่น. (2556). รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย).
- วราณี สัมฤทธิ์. (2557). การพัฒนาระบบพี่เลี้ยงเพื่อพัฒนาความสามารถในการผลิตงานวิจัยในชั้นเรียนของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- วัชรวิ บุณณสิงห์. (2544). การบริหารหลักสูตร. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วัชรวิ เล่าเรียนดี. (2553). การนิเทศการสอน. (พิมพ์ครั้งที่ 7). นครปฐม: ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์.
- วัชรวิ เล่าเรียนดี. (2556). ศาสตร์การนิเทศการสอนและการโค้ช การพัฒนาวิชาชีพ : ทฤษฎีกล ยุทธเพื่อการปฏิบัติ. (พิมพ์ครั้งที่ 12). นครปฐม: ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์,
- วันชัย ปานจันทร์. (2556). ภาวะผู้นำในองค์กร. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วรรณวรารักษ์ ทัพเสนีย์. (2553). กระแสคน กระแสโลก. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- รณกร นนทะยะโส. (2556). แนวทางการพัฒนาครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในอนาคต. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).

ศูนย์วิทยพัฒนามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช อุบลราชธานี.(2558). *วิทยาการฝึกอบรม*. สืบค้น

จาก <http://www.stou.ac.th/Offices/rdec/ubon/upload/trainer.pdf>

ศิริรัตน์ ชาติเชยแดง. (2555). *การนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อนเพื่อพัฒนาสมรรถภาพการจัดการเรียนรู้เฉพาะบุคคลของครูผู้สอนนักเรียนที่มีความบกพร่องทางสติปัญญา*. (วิทยานิพนธ์ดุขุฎิบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).

ศิริรัตน์ พิริชนาลัย และจุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา. (2553). *Competency สมรรถนะ เข้าใจ ใช้เป็น เห็นผล*. กรุงเทพฯ: ชิกเนเจอร์ โซลูชั่นส์.

สัจด์ อุทรานันท์. (2532). *พื้นฐานและหลักการพัฒนาหลักสูตร*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มิตรสหาย.

เสน่ห์ จัยโต. (2555). *วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

สัมมา รณธิชัย. (2556). *ภาวะผู้นำ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พิมพ์ดี.

สดิโส ศรีภูตา. (2557). *การใช้การประเมินระหว่างสอนของครูเพื่อปรับการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียนที่ใช้การศึกษารุ่นเรียนและวิธีการแบบเปิด*. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).

สิวรี พิศุทธิ์สินธพ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพในสถาบันอุดมศึกษาภาคอุบล*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุขุฎิบัณฑิต, มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล).

สิทธิพงศ์ ตั้งคร. (2555). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของครูที่จำเป็นต่อการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับการศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ดุขุฎิบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์).

สิทธิศักดิ์ จินคางค์. (2556). *การศึกษาค้นคว้าการจัดการเรียนรู้ ระดับความต้องการพัฒนา การรับรู้ และการเข้าถึงสื่อในรูปแบบต่าง ๆ ของการจัดการเรียนการสอนวิชาวิทยาศาสตร์สาระที่ 7 ดาราศาสตร์และอวกาศของครูแกนนำวิทยาศาสตร์*. *วารสารศรีนครินทร์วิโรฒวิจัยและพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 5(9), 141-145.

สุชาดา รังสินันท์. (2550). *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์.

สุจิตรา ธนารักษ์. (2553). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส.

สุริศา ไชวพันธ์. (2555). *การศึกษานวทางการนำระบบพี่เลี้ยง (Mentoring system) มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการการกฤษฎีกา*. (วิทยานิพนธ์ดุขุฎิบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล).

- สุนทรภรณ์ แก้วกนก. (2557). การสร้างชุดพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา. (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี).
- ลิขยา บุญเรือง. (2559). การพัฒนาชุดฝึกอบรมด้วยตนเองเรื่องการดูแลตนเองของผู้ป่วยโรคเบาหวาน. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- สุภาภรณ์ กิตติรัชดานนท์. (2551). การพัฒนารูปแบบการนิเทศการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร).
- สุพานี สุฤษฐานิช. (2552). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บริษัทซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด มหาชน.
- สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. (2544). จิตวิทยาเพื่อการฝึกอบรมผู้ใหญ่ (*Psychology for training adult*). กรุงเทพฯ: ชีระป้อมวรรณกรรม.
- สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. (2547). หลักการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ 10 ประการ (*Adult learning: ten principles*). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์กรมการศาสนา.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). ภาวะผู้นำทฤษฎี และปฏิบัติ: ศาสตร์ และศิลป์ เพื่อความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์. (ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดูลักษณ์.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). ภาวะความเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด.
- สุภาพร วรรณตรสุดาทิพย์. (2554). การศึกษาชั้นเรียน (Lesson study): แนวคิดใหม่ในการพัฒนาวิชาชีพครู. วารสารวิจัย มข., 1(2), 86-99.
- สุเดือนเพ็ญ คงคะจันทร์. (2550). เอกสารประกอบการประชุมหลักสูตรนักบริหารส่งเสริมสุขภาพระดับกลางเรื่อง *Coaching and Mentoring*. ณ โรงแรมเซ็นทรัลเพลส สมุทรสาครวันที่ 24 สิงหาคม -3 กันยายน. (อัดสำเนา).
- ลัมฤทธิ์ แสงทอง. (2558). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารระดับต้นในสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดมูลนิธิคณะเซาเลเซียนแห่งประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม).
- สำนักงานข้าราชการพลเรือน. (2552). คู่มือกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลัก. กรุงเทพฯ: บริษัทประชุมช่าง.
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาขั้นพื้นฐาน. (2554). แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2541). *ครูแห่งชาติ*. กรุงเทพฯ: เซเวนพรีนดิง.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2557). *แนวทางการพัฒนาการศึกษาไทยกับการเตรียมความพร้อมเพื่อศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: สกศ.
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. (2556). *แผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการศึกษาเอกชนพ.ศ. 2556 – 2560 : ฉบับสรุป*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. (2553). *เอกสารประกอบการอบรมเชิงวิชาการการพัฒนาศึกษานิเทศก์แนวใหม่*. โรงแรมแอมบาสเดอร์ จอมเทียน จังหวัดชลบุรี. (อัครา).
- สมคิด บางโม. (2549). *เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมใจ มณีวงษ์. (2556). *การนำนวัตกรรมการศึกษาชั้นเรียน (Lesson study) เพื่อการปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- สมยศ สีขาว. (2553). *การพัฒนาสมรรถนะทางด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบผสมผสาน*. (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ).
- สมบูรณ์ ศิริสรธีรชัย. (2547). *การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี*. (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- อุไรวรรณ อยู่ชา. (2552). *องค์กรนี้มีต้องที่เลี้ยง*. กรุงเทพฯ: บริษัท เอช อาร์ เซนเตอร์.
- อาภาณี ภูวพิพนธ์. (2549). *สอนอย่างไรให้ได้งาน (Coaching)*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บริษัท เอช อาร์ เซนเตอร์.
- อรุณรุ่ง โยธสิงห์. (2559). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมตามแนวคิดการเรียนรู้แบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะด้านการประเมินที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูผู้สอนระดับประถมศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร).
- อริสาณพคุณ. (2560). *การพัฒนาสมรรถนะครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา).
- อลิษา รูปสังข์. (2557). *การพัฒนาหลักสูตรการจัดการเชิงรุกสำหรับฝึกอบรมวิศวกรรุ่นใหม่ เพื่อรองรับการเข้าเพื่อตลาดแรงงานในประชาคมอาเซียน*. (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).

- อลิษา มุลศรี. (2556). *การวางแผนการสอนในโรงเรียนที่ใช้การศึกษาชั้นเรียนและวิธีการแบบเปิด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- อัมพร อานุภาพแสนยากร. (2558). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา).
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bolam, R. et al. (2005). *Creating and sustaining effective professional learning communities*. United State of Kingdom: National College for School Leadership.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership: Theory of leadership*. New York: Harper and Row.
- Cook, C. W., Hunsaker, R. L., and Coffey, R. E. (2003). *Management and organizational behavior*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- DeMonte, J. (2013). *High – quality professional development for teachers: supporting teacher training to improve student learning*. Washington D.C.: Center for American Progress. ดึงข้อมูลจาก <https://cdn.americanprogress.org>
- DuFour, R. (2004). What is professional learning community?. *Educational Leadership*, 61, 8.
- DuFour, R. (2007). Professional learning communities: A bandwagon, an idea worth considering, or our best hope for high levels of learning?. *Middle School. Journal*, (J1), 39, 1.
- Fegger, S. & Arruda, E. (2008). *Professional learning communities: Key themes from the literature*. Providence, RI: The Education Alliance, Brown University.
- Glickman, C. D., Stepen, P. G. and Jovita, M., Ross G. (2010). *Supervision and intructional leadership: A developmental approach*. (8th ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon, Inc.
- Gephart, M. A. & Marsick, V. J. (1996). Finding Common and Uncommon Ground among Learning Organization Model. In *Proceeding of the Fourth Annual Conference of the Academy of Human Resource Development*. LA: Academy.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E. and Slocum Jr., J. W. (2002). *Management: A competency based approach*. (9th Ed.). South-Western, Ohio: Cengage Learning.
- Huffman, J. (2003). The role of shared values and visions in creating professional learning communities. *National Association of Secondary School Principals*, 87, 637.

- Holden, J. (1995). *Monitoring framework for texas teacher*. Austin, TX: Publications Distribution office of the Texas Education Agency.
- Hord, S. M., and Sommers, W. A. (2008). *Leading professional learning communities: Voices from research and practice*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2011). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development*. New York: Elsevier.
- Leithwood, K. A., (2003). *What we know about successful school leadership*. Philadelphia, PA: Laboratory for Student Success, Temple University.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (2000). The relative effects of principal and teacher sources of leadership on student engagement with school. *Educational Administration Quarterly*, 35, 679 – 706.
- Luthans, F. (2002). *Organizational behavior*. (9th ed). New York: McGraw-Hill.
- Fullan, M. (2006). *Change theory: A force for school improvement. the development of transformational leaders for the educational decentralization*. Bangkok :Ministry of Education.
- Marcelo, C. (2009). Professional development of teachers: past and future. *Educational Science Journal*, 08, 5–20. ดัชนีฉบับ https://www.researchgate.net
- Marzano Research Laboratory. (2012). *Teacher development toolkit for the marzano teacher evaluation model*. Bloomington: Marzano Research Laboratory. ดัชนีฉบับ https://www.k12.wa.us
- Marriner-Tomey, A. (1993). *Transformational leasership in nursing*. St. Louis: Mosby-Year Book.
- Marquis, B. L. & Huston, C. J. (2000). *Leadership roles and management functions in nursing: Theory and application*. (3rd ed). Philadelphia: Lippincott,
- Marquardt, M. J. & Reynold, A. (1994). *The global learning organization*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.
- Noxel. (2003). “A study of the relationship between the leader behavior of principals and organization outputs of high school in north carorina. *Dissertation Abstracts Internationa*, 63(4), 1242-A.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers’ trust in leader, satisfaction, and organizational

- citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. สืบค้นจาก <https://www.sciencedirect.com>
- Rounaq, J. (2007). *Transformative: Leadership in the 21st Century*. Columbia University.
- Sandra L. Gaspar. (2010). *Leadership and the professional learning community*. Omaha: University of Nebraska at Lincoln. สืบค้นจาก <https://digitalcommons.unl.edu/cehsedaddiss/43/>
- Senge. (2003). A study of time management use and preferred time management Practices of middle and secondary school principals in selected Soutsern States. *Dissertation Abstracts International*, 4, 2.
- Sashkin, M., & Sashkin, M. G. (2003). *Leadership that matters*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Shirley, M. H. (1997). *Professional learning communities : Communities of continuous inquiry and improvement*. Austin: Southwest Educational Development Laboratory.
- Steers, R. M. (1997). *Organizational effectiveness a behavior view*. santa monica. California: Goodyear Publishing Company, Inc.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2010). *Organizational behavior*. Pearson Education Limited.
- The Organization for Economic Co-operation and Development. (2009). *Creative effective teaching and learning environments: first results from TALIS*. Paris: OECD สืบค้นจาก <https://www.oecd.org>
- Ulep, A. S. (2010). *Teaching trough problem solving: assessing students' mathematical thinking. specialist presentation. in proceedings of the Apec-Chiang Mai International conferenceiv: innovation of mathematics teaching and learning through lesson study*. Chiang Mai: Chiang Mai University,
- Wiles, J. and Bondi, J.(2004). *Supervision: A guide to practice*. (6th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Wolf, B. A., Boland, S. & Aukerman, M. (1994). A transformational model for the Practice of professional nursing, part 1: The model. *Journal of NursingAdministration*, 24, 4.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Zepada, S. J. (2003). *Instuctional supervision: Applying tools and concepts*. NewYork: Eye on Education.



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลและยืนยันสนับสนุนข้อมูล
ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชน

การเรียนรู้ทางวิชาชีพ

1. รศ.ดร. สมเกต อุทธโชธา	อาจารย์ภาควิชาการศึกษาพิเศษ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
2. ผศ.ดร. หนูม้วน ร่มแก้ว	อาจารย์พิเศษคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
3. ดร.เรืองวิทย์ นนทภา	อาจารย์พิเศษคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
4. นายวรทัศน์ บุญโคตร	ผู้อำนวยการ โรงเรียนนวมวิทย์ เชียงใหม่ โรงเรียนนวมวิทย์ เชียงใหม่
5. ดร.สุระศักดิ์ เมาทือก	หัวหน้าหน่วยสนับสนุนยุทธศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสมของคู่มืออบรมการพัฒนาสมรรถนะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

1. ผศ.ดร.สมาน พูแสง อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
2. ผศ.ดร.สำเนา ห่มั่นแจ่ม อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
3. ดร.ดารณีย์ พยัคฆ์กุล ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผล
สำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดเชียงใหม่
4. ดร.ปาริชาติ เกสัชชาศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 2
5. ดร.วราภรณ์ อนุวรรตน์ ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 34
6. ดร.ชาญ คำภีระแปง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 2

ภาคผนวก ก

ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. แบบสัมภาษณ์คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามทัศนะของครูแกนนำกลุ่มเป้าหมาย
2. แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามทัศนะของครูแกนนำกลุ่มเป้าหมาย
3. แบบประเมินยืนยันสนับสนุนข้อมูลจากความคิดเห็นของกลุ่มเป้าหมายครูแกนนำจากผู้เชี่ยวชาญ
4. แบบประเมินผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้เกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
5. แบบสอบถามความพึงพอใจ
6. แบบประเมินการแสดงผลกิจกรรมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
7. แบบบันทึกการสัมภาษณ์การแสดงความคิดเห็นผลลัพธ์ต่อองค์กรของครูแกนนำ

ชื่อครู.....ชื่อสถานศึกษา.....

แบบสัมภาษณ์ครูแกนนำ

เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

คำชี้แจง

1.แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ใช้สำหรับเพื่อสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านคุณลักษณะหรือพฤติกรรมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน

2.แบบสัมภาษณ์มี 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่1 สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ตอนที่2 แบบสัมภาษณ์ปลายเปิดถามถึงสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน

วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์

1.เพื่อสัมภาษณ์ครูแกนนำเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านคุณลักษณะหรือพฤติกรรมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นของครูแกนนำในโรงเรียน

2.เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้งหมด มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อทราบถึงภาพรวมของคุณลักษณะสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น ซึ่งจะนำมาใช้เป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถามปลายปิด เพื่อค้นหาข้อมูลในเชิงลึกหรือรายละเอียดจากครูแกนนำ และใช้เป็นแนวทางในการสร้างและพัฒนากระบวนการฝึกอบรมด้านสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในลำดับต่อไป

นิยามศัพท์เฉพาะ

การพัฒนาสมรรถนะผู้นำครู หมายถึง กระบวนการส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ความสามารถในการจูงนำและมีอิทธิพลหรือชักจูงให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องร่วมแรงร่วมใจ ทำในสิ่งที่ตนเองต้องการอย่างสมัครใจ มีความกระตือรือร้นมีความมุ่งมั่นที่จะให้บรรลุเป้าหมายและเป็นต้นแบบที่ดีแก่ผู้อื่น

สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู หมายถึง สมรรถนะผู้นำของบุคลากรครูที่มีวิสัยทัศน์อุดมการณ์ในการพัฒนาผู้เรียนและสามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นทางปัญญาให้กับครูในโรงเรียนโดยคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของบุคคล โดยบุคคลแต่ละคนมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันอุปนิสัย อารมณ์ ทัศนคติ ตลอดจนความคิดต่าง ๆ โดยมีองค์ประกอบดังนี้

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ผู้นำที่ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน มีศีลธรรมและจรรยาบรรณ เลี่ยงผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เป็นผู้มองการณ์ไกล สามารถพัฒนาความคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาได้ ทุ่มเทและลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้ตามมองเห็นเพื่อให้ผู้ตามพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และจุดประสงค์ร่วมกัน

2) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้นำที่จูงใจผู้ตามให้เกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ เป็นแบบอย่างในการอุทิศตนและตั้งใจในการทำงาน มีความตรงไปตรงมา ซื่อสัตย์ซื่อให้เห็นถึงโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในวิชาชีพโอกาสให้ผู้ตามได้ทำงานอย่างมีคุณค่าและความหมายทั้งต่อส่วนรวมและส่วนตนเมื่องานมีความก้าวหน้า เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานอย่างเป็นเหตุเป็นผลมีความยุติธรรม

3) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นโดยเสรีไม่จำกัดขอบเขตความคิดส่งเสริมให้เกิดความคิดนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์มีความคิดที่เป็นระบบ มีตรรกะและเหตุผลสามารถชี้แนะแนวทางในการแก้ปัญหาให้ผู้ตามใช้ความคิดพิจารณาวิธีการทำงานใหม่ๆ ด้วยตนเอง มีหลักการในการแก้ปัญหา สร้างองค์ความรู้ใหม่ พร้อมทั้งกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทั้งทางปัญญาและอารมณ์

4) การบ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกลและสร้างสรรค์ มองเป้าหมายโดยมีการวางแผนทบทวนวิสัยทัศน์ที่มีอยู่เดิมปรับให้สอดคล้องกับสภาพสถานการณ์และทิศทางความสำเร็จที่ต้องการ สามารถถ่ายทอดแสดงวิสัยทัศน์และเป้าหมายของตนเองให้แก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน สามารถวางแผนการทำงานที่ปฏิบัติได้จริง ชักจูงและสนับสนุนให้ผู้ตามลงมือปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้

5) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำที่มุ่งมั่นพัฒนาทรัพยากรบุคคล เรียนรู้และเข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล ทั้งด้านความรู้ การเรียนรู้ การรับรู้ ความสามารถและศักยภาพของแต่ละบุคคลได้อย่างเหมาะสม พัฒนาศักยภาพผู้ตามแต่ละบุคคลอย่างสม่ำเสมอ มอบหมายงานให้ผู้ตามได้ตรงตามความรู้ความสามารถของแต่ละคน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นและเสริมสร้างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เคารพการตัดสินใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม ใช้คำพูดจาแสดงความอ่อนน้อมถ่อมตนไม่ถือตัวและให้เกียรติผู้อื่น

ครูแกนนำ หมายถึง ครูที่มีความเป็นเลิศด้านการจัดการเรียนรู้ มีความรู้พื้นฐานด้านวิชาชีพครูเป็นอย่างดีจนได้รับการยอมรับจากสาธารณชนเชิงประจักษ์

ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง ผู้บริหารและกลุ่มครูที่รวมตัวกัน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ทางวิชาชีพแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปที่ผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านการวางแผนผู้บริหารและกลุ่มครูมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันจนเกิดเป็นชุมชนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในโรงเรียน โดยให้เกิดประโยชน์กับการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง

ขอขอบคุณอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามไว้ ณ โอกาสนี้

ทนงศักดิ์ จันทบุรี

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผู้วิจัย

ส่วนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

- 1.เพศ [.....]ชาย [.....]หญิง
- 2.วุฒิการศึกษา [.....]ปริญญาตรี [.....]ปริญญาโท [.....]ปริญญาเอก
- 3.อายุ [.....]ต่ำกว่า30 ปี [.....]30-40 ปี [.....]41-50 ปี [.....]51-60 ปี
- 4.ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
[.....]ต่ำกว่า10 ปี [.....]10-15 ปี [.....]16-20 ปี [.....]21-30 ปี

ส่วนที่ 2 คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ครูแกนนำ

1. ท่านคิดว่าครูแกนนำสู่ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนของท่านควรมีคุณลักษณะหรือสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นอะไรบ้าง ในแต่ละด้านดังต่อไปนี้

1.1 ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence)

.....

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

.....

1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation)

.....

1.4 ด้านการบ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ (Identifying and articulating a vision)

.....

1.5 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

.....

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาคุณลักษณะสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นตามทักษะของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
2. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ คือ ครูโรงเรียนเอกชน
3. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 1 ตอน
4. โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามสภาพจริงโดยผู้ศึกษาจะนำไปวิเคราะห์ผลการศึกษาในภาพรวมซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านกรุณาตอบแบบสอบถาม

นายทนงศักดิ์ จันทบุรี

นักศึกษาลัทธิปริญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

ตอนที่ 1 สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นตามทัศนะของครูแกนนำสู่ชุมชน

การเรียนรู้ทางวิชาชีพ

คำชี้แจง โปรดพิจารณาว่าคุณลักษณะสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นตามทัศนะท่านในระดับมากน้อยเพียงใด โดยมีเกณฑ์ดังนี้

5 หมายถึง ทัศนะเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทัศนะของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจำเป็นมากที่สุด

4 หมายถึง ทัศนะเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทัศนะของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจำเป็นมาก

3 หมายถึง ทัศนะเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทัศนะของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจำเป็นปานกลาง

2 หมายถึง ทัศนะเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทัศนะของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจำเป็นน้อย

1 หมายถึง ทัศนะเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทัศนะของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจำเป็นน้อยที่สุด



ตารางที่ 1 สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ข้อ	สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ระดับคุณลักษณะที่จำเป็น				
		5	4	3	2	1
1	มีความรู้ความสามารถได้รับการยอมรับและยกย่อง					
2	มีการปฏิบัติอย่างจริงใจและเป็นกัลยาณมิตรต่อกันอย่างคงเส้นคงวา					
3	มีความเชื่อมั่นในอุดมการณ์บนหลักความเป็นจริง					
4	มีการส่งเสริมความสัมพันธ์ ความสามัคคีร่วมแรง ร่วมใจในการปฏิบัติงานชีวิตวิถีทัศน์ร่วมกัน					
5	มีความสามารถชักจูงผู้ตามให้เต็มใจทำงานอย่างทุ่มเท เสียสละ และมีความสุขในงาน					
6	มีความทุ่มเทและลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ก่อนแนะนำผู้ตาม					
7	มีการกระตุ้นผู้ตามให้ร่วมกันพัฒนาตนและทีมให้มีความรู้ทักษะและเจตคติที่ดีในการปฏิบัติวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง					
8	มีความสามารถในการมองการณ์ไกลและพัฒนาความคิดวิเคราะห์จนมองเห็นทางเลือกที่หลากหลายต่อการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดี					
9	มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี					
10	มีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานหน้าที่อย่างเต็มความสามารถไม่ย่อท้อจนสำเร็จตามเป้าหมายด้วยดี					
11	เป็นแบบอย่างที่ดีทางด้านศีลธรรม มีจรรยาบรรณ					
12	เป็นแบบอย่างในการมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้ผู้ตามเชื่อถือและยอมรับไว้วางใจ					
13	เป็นแบบอย่างที่ดีด้านการสอนและการพัฒนาตนเองสำเร็จตามเป้าหมายสู่ความเป็นเลิศ					
14	เป็นแบบอย่างด้านการเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
15	เป็นแบบอย่างการมีวินัยและส่งเสริมพัฒนาความมีวินัยให้ผู้ตาม					

ตารางที่ 2 สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการสร้างแรงบันดาลใจ

ข้อ	สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มิติการสร้างแรงบันดาลใจ	ระดับคุณลักษณะจำเป็น				
		5	4	3	2	1
1	มีความขยัน กระตือรือร้นในการทำงานที่ท้าทายและพัฒนางานอยู่เสมอ					
2	ซื่อสัตย์ สุจริต และตรงไปตรงมา					
3	มีเหตุผลและความยุติธรรม					
4	อุทิศตนเพื่อส่วนรวม					
5	เสริมแรงทางบวกแก่ผู้ตามด้วยคำพูด วาจาที่ชื่นชม ยกย่อง ให้กำลังใจอย่างจริงใจ					
6	สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานที่ยุ่งยากและซับซ้อนให้สำเร็จ คล่องตามเป้าหมายที่กำหนด					
7	สื่อสารความคิดและวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้ผู้ตามได้รับรู้					
8	ชี้แนะและจูงใจผู้ตามด้วยวิสัยทัศน์ที่น่าประทับใจ และมีพลังโน้มน้าวจิตใจให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อสิ่งที่กำลังทำ					
9	กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน					
10	ชี้ให้เห็นถึงโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานและผลสำเร็จจากงานที่ได้ทำ					
11	ส่งเสริมการเรียนรู้และทักษะใหม่ ๆ ต่อผู้ตามเพื่อพัฒนาวิธีการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง					
12	ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในวิชาชีพ					
13	สร้างโอกาสให้ผู้ตามได้ทำงานอย่างมีคุณค่าและมีความหมายทั้งต่อส่วนรวมและส่วนตนเมื่องานมีความก้าวหน้าหรือมีความสำเร็จเกิดขึ้นจากการทุ่มเทของผู้ตาม					
14	สร้างความไว้วางใจจากล้าพูดกล้าคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน					

ตารางที่ 3 สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการกระตุ้นทางปัญญา

ข้อ	สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มิติการกระตุ้นทางปัญญา	ระดับคุณลักษณะ จำเป็น				
		5	4	3	2	1
1	1. มีวิจารณญาณและความคิดสร้างสรรค์					
2	2. กล้าคิดกล้าตัดสินใจในการริเริ่มและการแก้ปัญหา โดยยึดประโยชน์ของนักเรียนและส่วนรวมเป็นสำคัญ					
3	3. มีความคิดและหลักการในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ					
4	1. ให้โอกาสแต่ละคนในการสร้างองค์ความรู้ใหม่					
5	2. สร้างความเชื่อมั่นและส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มพัฒนางานสอนและสิ่งใหม่ๆ					
6	3. สร้างความตระหนักในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน					
7	4. กระตุ้นให้ผู้ตามมีการแสดงออกทางความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล					
8	5. กระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการและแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ					
9	6. สนับสนุนให้ผู้ตามใช้ความคิดในการแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการแบบใหม่					
10	7. รับฟังและสามารถชี้แนะแนวทางในการแก้ปัญหด้วยวิธีการใหม่ ๆ หลากหลายวิธี					
11	8. เปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็น โดยเสรีไม่จำกัดขอบเขตความคิด ส่งเสริมให้เกิดความคิดนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์					
12	9. ให้เกียรติและยอมรับในความคิดเห็นของสมาชิกทุกคน					
13	10. ชื่นชมและยอมรับการปฏิบัติงานแบบ “คิดใหม่ ทำใหม่” เพื่อเอาชนะการปฏิบัติแบบเดิมที่เคยชิน					
14	11. กระตุ้น ให้คำปรึกษา และคำแนะนำแก่ผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ					
15	12. สร้างความมั่นใจ เจตคติที่ดี และความคิดทางบวกในการปฏิบัติงาน					

ตารางที่ 4 สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิตการบ่งชี้และให้ความชัดเจนทางวิสัยทัศน์

ข้อ	สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มิตการบ่งชี้และให้ความชัดเจนทางวิสัยทัศน์	ระดับคุณลักษณะ จำเป็น				
		5	4	3	2	1
1	มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล และมองเห็นความคาดหวังในอนาคตอย่าง สร้างสรรค์และเป็นไปได้					
2	มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความมุ่งมั่นต่อวิสัยทัศน์และการปฏิบัติงานให้ สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด					
3	เข้าใจสถานการณ์และมีทิศทางในการทำงานอย่างชัดเจน					
4	มีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ เพื่อนำมาช่วยในการปรับปรุงด้านการงานให้ดีขึ้น					
5	มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถทำได้จริงบนพื้นฐานของความเป็นจริง					
6	มีความมั่นใจและเป็นผู้ดำเนินการลงมือปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้					
7	มีความสามารถในการวางแผนทบทวนวิสัยทัศน์ที่มีอยู่เดิม ปรับให้ สอดคล้องกับสภาพสถานการณ์และทิศทางความสำเร็จที่ต้องการ					
8	แสดงวิสัยทัศน์และเป้าหมายของตนเองให้แก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นใน การปฏิบัติงาน					
9	เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงวิสัยทัศน์และความคิดเห็น สามารถวางแผนการ ทำงานและปฏิบัติได้จริง					
10	กำหนดเป้าหมายและแนวนโยบายในการวางแผนประสานความร่วมมือซึ่ง กันและกัน					
11	สื่อสารวิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายขององค์กรแก่ผู้ตามให้สามารถ นำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง					
12	สนับสนุนดูแลผู้ตามให้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ร่วมกัน					

ตารางที่ 5 สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ข้อ	สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มิติการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	ระดับคุณลักษณะ จำเป็น				
		5	4	3	2	1
1	1.มีความสามารถในการเรียนรู้และเข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล					
2	2.รู้จักดูแลเอาใจใส่ต่อผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ					
3	3.เป็นผู้นำ สามารถสอนงาน (Coaching) และเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) ให้แก่ผู้ตามโดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคล					
4	4.สามารถสื่อสารเชิงบวกและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม					
5	5.สามารถทำงานร่วมกับผู้ตามที่มีความแตกต่างระหว่างบุคคลให้บรรลุตามเป้าหมายได้					
6	6.เป็นผู้รับฟังที่ดีแก่ผู้ตามที่มีความหลากหลายแตกต่างทางความคิด					
7	7.เป็นที่ปรึกษาดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเพื่อให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่ามีความสำคัญต่อตนเองและผู้ตาม					
8	1.ให้คำปรึกษา สามารถสอนงานแก่ผู้ตามที่มีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม					
9	2.ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพผู้ตามแต่ละบุคคลอย่างเหมาะสม สม่ำเสมอ และต่อเนื่อง					
10	3.สนับสนุนการทำงานร่วมกัน โดยคำนึงถึงความสามารถที่เสริมกันระหว่างบุคคล					
11	4.เอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและส่งเสริมความสามารถตามความถนัดเฉพาะตน					
12	5.สนับสนุนทรัพยากรในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานตามวิสัยทัศน์ส่วนรวมอย่างเหมาะสมและเพียงพอ					
13	6.เปิดโอกาสให้ผู้ตามแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ในการทำงาน					
14	7.สร้างสัมพันธ์และเครือข่ายที่ดีกับผู้ตามด้วยกัน					
15	8.เสริมแรงและให้กำลังใจต่อการปฏิบัติงานของผู้ตามอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา					
16	9. มอบหมายงานให้ผู้ตามได้ตรงตามความรู้ความสามารถของผู้ตามแต่ละคน					
17	10.วางตัวเป็นกลาง ให้การเคารพและเต็มใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันในการทำงานของผู้ตาม					
18	11.ใช้คำพูดจาแสดงความอ่อนน้อมถ่อมตนไม่ถือตัวและให้เกียรติผู้อื่น					

แบบประเมินเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

เรื่อง การประเมินยืนยันสนับสนุนข้อมูลจากความคิดเห็นของกลุ่มเป้าหมายครูแกนนำ

เรียน

คำชี้แจง

ผู้วิจัยได้รวบรวมความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ครูแกนนำและนำความคิดเห็นทั้งหมดมาวิเคราะห์และจัดหมวดหมู่คุณลักษณะสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในลักษณะรายด้านและรายข้อ พร้อมทั้งได้สร้างแบบประเมินนี้เพื่อประเมินยืนยันสนับสนุนและเสนอแนะเพิ่มเติมจากความคิดเห็นของกลุ่มเป้าหมายครูแกนนำโดยขอความอนุเคราะห์ท่านผู้เชี่ยวชาญโปรดพิจารณา โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงเป็นประโยชน์ต่อไป

วิธีการประเมิน

แบบประเมินนี้เป็นแบบตรวจสอบความสอดคล้องเที่ยงตรงของเนื้อหาของข้อมูลซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งของการวิจัยเรื่องการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณา เสนอแนะโดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ คือ

ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

ความหมายของระดับการยืนยันสนับสนุนความคิดเห็นกลุ่มเป้าหมายครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

+1 หมายถึง เห็นด้วยเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

0 หมายถึง ไม่แน่ใจเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

นิยามศัพท์เฉพาะ

1) สมรรถนะผู้นำการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ผู้นำที่ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน มีศีลธรรมและจรรยาบรรณ เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เป็นผู้มองการณ์ไกล สามารถพัฒนาความคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาได้ ทুমุ่และลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้ตามมองเห็น เพื่อให้ผู้ตามพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และจุดประสงค์ร่วมกัน

2) สมรรถนะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้นำที่จูงใจผู้ตามให้เกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ เป็นแบบอย่างในการอุทิศตนและตั้งใจในการทำงาน มีความตรงไปตรงมา ซื่อสัตย์ซื่อให้เห็นถึง โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในวิชาชีพ ให้ผู้ตามได้ทำงานอย่างมีคุณค่าและมีความหมาย ทั้งต่อส่วนรวมและส่วนตนเมื่องานมีความก้าวหน้า เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานอย่างเป็นเหตุเป็นผลมีความยุติธรรม

3) สมรรถนะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นโดยเสรี ไม่จำกัดขอบเขตความคิด ส่งเสริมให้เกิดความคิดนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์ มีความคิดที่เป็นระบบ มีตรรกะและเหตุผล สามารถชี้แนะแนวทางในการแก้ปัญหาให้ผู้ตามใช้ความคิดพิจารณาวิธีการทำงานใหม่ ๆ ด้วยตนเอง มีหลักการในการแก้ปัญหา สร้างองค์ความรู้ใหม่ พร้อมทั้งกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทั้งทางปัญญาและอารมณ์

4) สมรรถนะผู้นำด้านการบ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกลและสร้างสรรค์ มองเป้าหมายโดยมีการวางแผนทบทวนวิสัยทัศน์ที่มีอยู่เดิมปรับให้สอดคล้องกับสภาพสถานการณ์และทิศทางความสำเร็จที่ต้องการ สามารถถ่ายทอดแสดงวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของตนเองให้แก่ผู้ตามทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานสามารถวางแผนการทำงานที่ปฏิบัติได้จริงซักจงและสนับสนุนให้ผู้ตามลงมือปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้

5) สมรรถนะผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำที่มุ่งมั่นพัฒนาทรัพยากรบุคคล เรียนรู้และเข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคลทั้งด้านความรู้ การเรียนรู้ การรับรู้ ความสามารถและศักยภาพของแต่ละบุคคลได้อย่างเหมาะสม พัฒนาศักยภาพผู้ตามแต่ละบุคคลอย่างสม่ำเสมอ มอบหมายงานให้ผู้ตามได้ตรงตามความรู้ความสามารถของแต่ละคน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นและเสริมสร้างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การพการตัดสินใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม ใช้คำพูดจาแสดงความอ่อนน้อมถ่อมตน ไม่ถือตัวและให้เกียรติผู้อื่น

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งในการได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ซึ่งความคิดเห็นของท่านมีคุณค่าและความสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ อย่างยิ่งในการนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สำหรับครูและโรงเรียน จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นายทนงศักดิ์ จันทบุรี

นักศึกษابริญญาเอก สาขาผู้นำการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่



ตารางที่ 1 การยืนยันสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

รายการ	+1	0	-1
<u>มีคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์</u>			
1. มีความรู้ความสามารถ ได้รับการชื่นชม และยกย่องจากผู้ตาม			
2. มีการปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างจริงใจและเป็นกัลยาณมิตรต่อกันอย่างคงเส้นคงวา			
3. มีความเชื่อมั่นในอุดมการณ์เป็นหลักในความเป็นจริง			
4. มีการส่งเสริมความสัมพันธ์ ความสามัคคีร่วมแรง ร่วมใจในการปฏิบัติงานยึดวิสัยทัศน์ร่วมกัน			
5. มีความสามารถชักจูงผู้ตามให้เต็มใจทำงานอย่างทุ่มเท เสียสละ และมีความสุขในงาน			
6. มีความทุ่มเทและลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ก่อนแนะนำผู้ตาม			
7. มีการกระตุ้นผู้ตามให้ร่วมกันพัฒนาตนและทีม ให้มีความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีในการปฏิบัติวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง			
8. มีความสามารถในการมองเห็นโอกาสและพัฒนาความคิดวิเคราะห์จนมองเห็นทางเลือกที่หลากหลายต่อการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดี			
9. มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี			
10. มีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานหน้าที่อย่างเต็มความสามารถไม่ย่อท้อจนสำเร็จตามเป้าหมายด้วยดี			
<u>การเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน</u>			
1. เป็นแบบอย่างที่ดีทางด้านศีลธรรม มีจรรยาบรรณ			
2. เป็นแบบอย่างในการมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้ผู้ตามเชื่อถือและยอมรับไว้วางใจ			
3. เป็นแบบอย่างที่ดีด้านการสอนและการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ			
4. เป็นแบบอย่างด้านการเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและโรงเรียน			
5. เป็นแบบอย่างการมีวินัยและเสริมสร้างพัฒนาให้ผู้ตามมีวินัย			

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

.....

.....

ตารางที่ 2 การยืนยันสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

รายการ	+1	0	-1
<u>มีคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์</u>			
1. มีความขยัน กระตือรือร้นในการทำงานที่ท้าทายและพัฒนางานอยู่เสมอ			
2. ซื่อสัตย์ สุจริต และตรงไปตรงมา			
3. มีเหตุผลและความยุติธรรม			
4. อุทิศตนเพื่อส่วนรวม			
<u>การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ตาม</u>			
1. เสริมแรงทางบวกแก่ผู้ตามด้วยคำพูด วาจาที่ชื่นชม ยกย่อง ให้กำลังใจอย่างจริงใจ			
2. สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานที่ยุ่งยากและซับซ้อนให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนด			
3. สื่อสารความคิดและวิสัยทัศน์ให้ผู้ตามได้รับรู้			
4. ชื่นชมและจูงใจผู้ตามด้วยวิสัยทัศน์ที่น่าประทับใจ และมีพลังโน้มน้าวจิตใจให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อสิ่งที่กำลังทำ			
5. กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน			
6. ชี้ให้เห็นถึงโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานและผลสำเร็จจากงานที่ได้ทำ			
7. ส่งเสริมการเรียนรู้และทักษะใหม่ ๆ ต่อผู้ตามเพื่อพัฒนาวิธีการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง			
8. ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในวิชาชีพ			
9. สร้างโอกาสให้ผู้ตามได้ทำงานอย่างมีคุณค่าและมีความหมายทั้งต่อส่วนรวมและส่วนตนเมื่องานมีความก้าวหน้าหรือมีความสำเร็จเกิดขึ้นจากการทุ่มเทของผู้ตาม			
10. สร้างความไว้วางใจเชื่อใจกล้าพูดกล้าคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน			

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการสร้างแรงบันดาลใจ

.....

.....

ตารางที่ 3 การยืนยันสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการกระตุ้นทางปัญญา

รายการ	+1	0	-1
มีคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์			
1. มีวิจักษณ์และความคิดสร้างสรรค์			
2. กล้าคิดกล้าตัดสินใจในการริเริ่มและการแก้ปัญหา โดยยึดประโยชน์ของนักเรียนและส่วนรวมเป็นสำคัญ			
3. มีความคิดและหลักการในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ			
4. ใฝ่หาความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง			
การส่งเสริมและพัฒนาผู้ตามทางปัญญาและอารมณ์			
1. ให้โอกาสแต่ละคนในการสร้างองค์ความรู้ใหม่			
2. สร้างความเชื่อมั่นและส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มพัฒนางานสอนและสิ่งใหม่ๆ			
3. สร้างความตระหนักในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน			
4. กระตุ้นให้ผู้ตามมีการแสดงออกทางความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล			
5. กระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการและแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ			
6. สนับสนุนให้ผู้ตามใช้ความคิดในการแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการแบบใหม่			
7. รับฟังและสามารถชี้แนะแนวทางในการแก้ปัญหด้วยวิธีการใหม่ๆ หลากหลายวิธี			
8. เปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นโดยเสรีไม่จำกัดขอบเขตความคิด			
ส่งเสริมให้เกิดความคิดนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์			
9. ให้เกียรติและยอมรับในความคิดเห็นของสมาชิกทุกคน			
10. ชื่นชมและยอมรับการปฏิบัติงานแบบ “คิดใหม่ ทำใหม่” เพื่อเอาชนะการปฏิบัติแบบเดิมที่เคยชิน			
11. กระตุ้น ให้คำปรึกษา และคำแนะนำแก่ผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ			
12. สร้างความมั่นใจ เจตคติที่ดี และความคิดทางบวกในการปฏิบัติงาน			

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการกระตุ้นทางปัญญา

.....

.....

ตารางที่ 4 การยืนยันสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการบ่งชี้และให้ความชัดเจนทางวิสัยทัศน์

รายการ	+1	0	-1
มีคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์			
1. มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล และมองเห็นความคาดหวังในอนาคตอย่างสร้างสรรค์และเป็นไปได้			
2. มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความมุ่งมั่นต่อวิสัยทัศน์และการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด			
3. เข้าใจสถานการณ์และมีทิศทางในการทำงานอย่างชัดเจน			
4. มีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ เพื่อนำมาช่วยในการปรับปรุงด้านการงานให้ดีขึ้น			
5. มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถทำได้จริงบนพื้นฐานของความเป็นจริง			
6. มีความมั่นใจและเป็นผู้ดำเนินการลงมือปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้			
7. มีความสามารถในการวางแผนทบทวนวิสัยทัศน์ที่มีอยู่เดิม ปรับให้สอดคล้องกับสภาพสถานการณ์และทิศทางความสำเร็จที่ต้องการ			
การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และเป้าหมายแก่ผู้ตาม			
1. แสดงวิสัยทัศน์และเป้าหมายของตนเองให้แก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน			
2. เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงวิสัยทัศน์และความคิดเห็น สามารถวางแผนการทำงานและปฏิบัติได้จริง			
3. กำหนดเป้าหมายและแนวนโยบายในการวางแผนประสานความร่วมมือซึ่งกันและกัน			
4. สื่อสารวิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายขององค์กรแก่ผู้ตามให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง			
5. สนับสนุนดูแลผู้ตามให้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ร่วมกัน			

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการบ่งชี้และให้ความชัดเจนทางวิสัยทัศน์

.....

ตารางที่ 5 การยืนยันสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

รายการ	+1	0	-1
มีคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์			
1. มีความสามารถในการเรียนรู้และเข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล			
2. รู้จักดูแลเอาใจใส่ต่อผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ			
3. เป็นผู้นำ สามารถสอนงาน (Coaching) และเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) ให้แก่ผู้ตาม โดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคล			
4. สามารถสื่อสารเชิงบวกและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม			
5. สามารถทำงานร่วมกับผู้ตามที่มีความแตกต่างระหว่างบุคคลให้บรรลุตามเป้าหมายได้			
6. เป็นผู้รับฟังที่ดีแก่ผู้ตามที่มีความหลากหลายแตกต่างทางความคิด			
7. เป็นที่ปรึกษาดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเพื่อให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่ามีความสำคัญต่อตนเองและผู้ตาม			
การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามศักยภาพและความแตกต่าง			
1. ให้คำปรึกษา สามารถสอนงานแก่ผู้ตามที่มีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม			
2. ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพผู้ตามแต่ละบุคคลอย่างเหมาะสม สม่ำเสมอและต่อเนื่อง			
3. สนับสนุนการทำงานร่วมกัน โดยคำนึงถึงความสามารถที่เสริมกันระหว่างบุคคล			
4. เอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและส่งเสริมความสามารถตามความถนัดเฉพาะตน			
5. สนับสนุนทรัพยากรในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานตามวิสัยทัศน์ส่วนรวมอย่างเหมาะสมและเพียงพอ			
6. เปิดโอกาสให้ผู้ตามแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ในการทำงาน			
7. สร้างสัมพันธ์และเครือข่ายที่ดีกับผู้ตามด้วยกัน			
8. เสริมแรงและให้กำลังใจต่อการปฏิบัติงานของผู้ตามอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา			
9. มอบหมายงานให้ผู้ตามได้ตรงตามความรู้ความสามารถของผู้ตามแต่ละคน			
10. วางตัวเป็นกลาง ให้การเคารพและเต็มใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันในการทำงานของผู้ตาม			
11. ใช้คำพูดจาแสดงความอ่อนน้อมถ่อมตนไม่ถือตัวและให้เกียรติผู้อื่น			

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิติการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

.....

.....

แบบประเมินความรู้ก่อนและหลังการพัฒนา

คำชี้แจง ให้เลือกคำตอบหน้าข้อที่เป็นคำตอบที่ถูกต้องที่สุด เพียงข้อเดียว

1) ภาวะผู้นำ ตรงกับศัพท์ในข้อใดมากที่สุด

ก. Trait Theories

ข. Leadership

ค. Leadership system

ง. Behavioral Theories

2) บุคคลใดต่อไปนี้ไม่เป็นผู้มีภาวะผู้นำ

ก. ครูมานีเป็นผู้ที่รู้จักใช้กระบวนการสั่งการได้เป็นอย่างดี

ข. ครูมานะมีความรู้ในระดับปริญญาโท

ค. ครูปีติสามารถจัดการงานต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

ง. ครูจุใจเป็นผู้ที่มีกระบวนการที่จะทำให้ผู้อื่นปฏิบัติงานร่วมกันบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

3) ข้อใดคือลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำ

ก. รูปร่างสูงสง่า หน้าตาดี

ข. เล่นพรรคเล่นพวกหวาดกลัวการแข่งขันจากผู้ตาม

ค. มีความเชื่อมั่นในตนเอง

ง. ไม่มีข้อใดถูก

4) ข้อใดอธิบายเกี่ยวกับผู้นำได้ตรงที่สุด

ก. ผู้นำจะเกิดขึ้นได้เมื่อได้รับการแต่งตั้งหรือมีการมอบหมายอย่างเป็นทางการ

ข. ผู้นำจะเกิดขึ้นได้เมื่อได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้บริหารระดับสูงสุด

ค. ผู้นำ คือ บุคคลที่บังคับบุคคลอื่นได้

ง. ผู้นำ คือ บุคคลที่สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่น ให้ปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) ข้อใดที่ไม่ใช่แนวทางการจัดการศึกษาของผู้นำทางวิชาการ

ก. มีเป้าหมาย

ข. มีวิสัยทัศน์

ค. การทำนายคาดเดา

ง. การจัดการอย่างมีแบบแผน

6) ข้อใดไม่เกี่ยวข้องกับกับการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ

- ก.การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน
- ข.การส่งเสริมบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมการเรียนรู้
- ค.การสนับสนุนครูเข้าร่วมเป็นกรรมการระดับต่าง ๆ
- ง.การพัฒนานักเรียน

7) ข้อใดเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านมิตรสัมพันธ์

- ก.การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ
- ข.การกำหนดวิธีการทำงาน
- ค.การยอมรับถึงความรู้ลึก ความคิด
- ง.การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม

8) ข้อใดที่ไม่ใช่เป็นคุณลักษณะเด่นของผู้นำ

- ก.สืบทอดโดยกำเนิด
- ข.รอบรู้ในงาน
- ค.เชื่อมั่นในตนเอง
- ง.เชื้อสายมีจริยธรรม

9) ข้อใดไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงของผู้นำครูทางการศึกษายุคใหม่

- ก.การควบคุม
- ข.การสั่งการ
- ค.มีความร่วมมือ
- ง.มีอำนาจเหนือกว่า

10) “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประพัตต์เป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อ “ได้ร่วมงาน” คือ ผู้นำรูปแบบใด

- ก.การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ (Idealized Influence)
- ข.การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)
- ค.การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)
- ง.ตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

11) ลักษณะผู้นำที่กระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงรูปแบบใด

- ก.การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ (Idealized Influence)
- ข.การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)
- ค.การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)
- ง.ตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

12) การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา ใฝ่หาความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงรูปแบบใด

- ก.การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ (Idealized Influence)
- ข.การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)
- ค.การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)
- ง.ตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

13) ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) ของผู้ตามแต่ละคน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงรูปแบบใด

- ก.การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ (Idealized Influence)
- ข.การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)
- ค.การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)
- ง.ตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

14) ส่งสัญญาณให้รู้ว่า “เราจะร่วมกันสร้างรูปแบบการพัฒนางานกำหนดจุดประสงค์การวัดและประเมินผลที่ชัดเจนในการสนับสนุนความเป็นเลิศให้นักเรียน” เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงรูปแบบใด

- ก.การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ (Idealized Influence)
- ข.การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)
- ค.การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)
- ง.การบ่งชี้และให้ความชัดเจนทางวิสัยทัศน์ (Identifying and Articulating a Vision)

15) การส่งสัญญาณให้รู้ว่า “เราจะสนับสนุนช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครูในทุก ๆ ด้านและให้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่” เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงรูปแบบใด

ก.การบ่งชี้และให้ความชัดเจนทางวิสัยทัศน์ (Identifying and Articulating a Vision)

ข.การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

ค.การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)

ง.ตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

16) การส่งสัญญาณให้รู้ว่า “ถ้าเรายึดตามจุดยืนขององค์กรแล้ว อะไร ๆ ก็ไม่เกินกำลังที่จะทำได้” เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงรูปแบบใด

ก.การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ (Idealized Influence)

ข.การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

ค.การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)

ง.ตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

17) การส่งสัญญาณให้รู้ว่า “ผมเชื่อว่าสิ่งที่ครูทำอยู่นี้ เป็นเรื่องที่ต้องและเหมาะสมแล้ว ขอให้พัฒนาตนเองให้เป็นตัวอย่างที่ดีอย่างต่อเนื่องนะครับ” เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงรูปแบบใด

ก.การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ (Idealized Influence)

ข.การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

ค.การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)

ง.ตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

18) คุณลักษณะพฤติกรรมในข้อใดมีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการบ่งชี้และให้ความชัดเจนทางวิสัยทัศน์

ก.ครูชูใจชี้แจงวิสัยทัศน์ภาพอนาคตของโรงเรียนที่ชัดเจนต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

ข.ครูปีติเสียสละเวลาส่วนตัวเพื่อภารกิจที่จำเป็น

ค.ครูมานะใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา

ง.ครูมานิให้ความสำคัญความสำเร็จและความก้าวหน้ารายบุคคล

19) การส่งสัญญาณให้รู้ว่า “เราต้องกำหนดแนวทางในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์และ วิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างภาพอนาคตที่ต้องการ” เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงรูปแบบใด

- ก.การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)
- ข.การบ่งชี้และให้ความชัดเจนทางวิสัยทัศน์ (Identifying and Articulating a Vision)
- ค.การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)
- ง.ตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

20) เทคนิคใดต่อไปนี้เป็นเทคนิคที่นำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ผลดี

- ก.การบรรยาย
- ข.การนิเทศงาน
- ค.การเรียนรู้แบบ E-Learning
- ง.การให้กรณีศึกษาในสถานการณ์ต่าง ๆ

แบบประเมินความพึงพอใจต่ออบรมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำ

คำชี้แจง

1. เครื่องมือนี้ใช้ประเมินความพึงพอใจต่อการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่เข้าร่วมการฝึกอบรม
2. คำตอบในเครื่องมือนี้จะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวมเท่านั้น จึงขอความกรุณาตอบคำถามให้ครบทุกข้อโดยทำเครื่องหมาย ☐ ลงในช่อง ☒ หน้าข้อความตามความจริง

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไป

1. ท่านเคยเข้ารับการอบรมเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือไม่

☐ เคย ☐ ไม่เคย

ถ้าท่านเคยเข้ารับการอบรมเรื่องสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานใดที่จัด(ถ้าไม่เคยไม่ต้องตอบข้อนี้)

☐ สพฐ. ☐ เอกชน ☐ อื่น ๆ

ตอนที่ 2 ระดับความพึงพอใจต่อกระบวนการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ☒ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความพึงพอใจ เกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และเติมข้อความเพื่อแสดงความเห็นท่าน

รายการความคิดเห็น	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1.ด้านวิทยากร					
1.1. ความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้					
1.2. การยกตัวอย่างประกอบคำอธิบาย					
1.3. การบรรยายเนื้อหา					
1.4. การใช้เวลาตามที่กำหนด					
1.5. ความชัดเจนในการตอบข้อซักถาม					

รายการความคิดเห็น	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1.6. การสร้างบรรยากาศในการอบรม					
2.วิธีดำเนินการพัฒนา					
2.1. การวัดความรู้ก่อน/หลังการพัฒนา					
2.2. กิจกรรมประกอบการพัฒนา					
2.2.1 การวิเคราะห์กรณีศึกษา					
2.2.2 การวางแผนการปฏิบัติงาน					
3.เอกสารอบรม/ สื่อและเทคโนโลยี / สถานที่ /ระยะเวลา /อาหาร					
3.1 เอกสารประกอบการอบรมมีเนื้อหา และการนำเสนอเนื้อหาเหมาะสม					
3.2การจัดรูปแบบของเอกสารฝึกอบรม					
3.3เอกสารประกอบการฝึกอบรม สามารถสร้างความรู้ความเข้าใจที่ ถูกต้องต่อการปฏิบัติและการนำไป ประยุกต์ใช้					
3.4.ความเหมาะสมของสถานที่					
3.5.ความพร้อมของสื่อและเทคโนโลยี					
3.6.ระยะเวลา					

ในภาพรวมของกระบวนการพัฒนาครูในครั้งนี้ ท่านมีความพึงพอใจอยู่ในระดับใด?

☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด

ตอนที่3 ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะอื่นๆ

ท่านคิดว่ากระบวนการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพนี้เหมาะสมกับท่านหรือไม่ โปรดเสนอแนะ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาต่อไป

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นายทนงศักดิ์ จันทบุรี



**แบบประเมินระดับการแสดงผลการดำเนินการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำ
สู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หลังการพัฒนาโดยผู้บริหาร**

ชื่อครูแกนนำ

คำชี้แจง

แบบประเมินชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประเมินระดับความถี่ในการแสดงพฤติกรรมสมรรถนะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ก่อนและหลังจากที่ครูแกนนำ
ที่อยู่ได้บังคับบัญชาของท่านได้รับการฝึกอบรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปแล้ว
เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาคู่มือดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพใน
การนำไปปฏิบัติมากยิ่งขึ้นและสามารถพัฒนาคุณลักษณะสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ครูแกนนำให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

ในการประเมินครั้งนี้ไม่มีผลใด ๆ ต่อหน่วยงานหรือองค์กรของท่านไม่มีการเปิดเผยชื่อ
และข้อมูลเป็นรายบุคคลโดยผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะเป็นภาพรวมเท่านั้น

ดังนั้นจึงใคร่ขอความกรุณาประเมินให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริงมากที่สุดโดยทำ
เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตรงกับระดับความถี่ของพฤติกรรมที่ท่านเลือกเพื่อให้ข้อมูลที่ได้เป็น
ประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยและสนับสนุนการพัฒนาการทำงานของครูแกนนำของท่าน และพัฒนา
คู่มือการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพต่อไป
โดยมีเกณฑ์การประเมินค่าระดับความถี่ในการแสดงพฤติกรรมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ครูแกนนำที่อยู่ได้บังคับบัญชาของท่าน ดังต่อไปนี้

5 มากที่สุด หมายถึง ผู้ตอบมีความเห็นว่าครูแกนนำมีระดับความถี่การแสดง
พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามรายการพฤติกรรมนั้น มากที่สุด เดือนละ 4 ครั้ง

4 มาก หมายถึง ผู้ตอบมีความเห็นว่าครูแกนนำมีระดับความถี่การแสดง
พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามรายการพฤติกรรมนั้น มาก เดือนละ 3 ครั้ง

3 ปานกลาง หมายถึง ผู้ตอบมีความเห็นว่าครูแกนนำมีระดับความถี่การแสดง
พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามรายการพฤติกรรมนั้น ปานกลาง เดือนละ 2 ครั้ง

2 น้อย หมายถึง ผู้ตอบมีความเห็นว่าครูแกนนำมีระดับความถี่การแสดง
พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามรายการพฤติกรรมนั้น น้อย เดือนละ 1 ครั้ง

1 น้อยที่สุด หมายถึง ผู้ตอบมีความเห็นว่าครูแกนนำยังไม่มีความถี่ในการ
แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามรายการพฤติกรรมนั้นที่ให้เห็นได้อย่างชัดเจน

หลังจากที่ท่านตอบแบบประเมินครบสมบูรณ์แล้ว กรุณานำแบบประเมินส่งคืนผู้วิจัยการ
วิจัยครั้งนี้จะสำเร็จไม่ได้หากไม่ได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอบคุณอย่างยิ่งที่ท่านสละเวลา
และให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล มา ณ โอกาสนี้

นายทงศักดิ์ จันทบุรี

ผู้วิจัย



มิติที่ 1 การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence)

ครูแกนนำของท่านสามารถแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ต่อไปนี้บ่อยครั้งเพียงใด		ระดับความถี่ของพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
1	ครูแกนนำของท่านแสดงถึงการมีความรู้ความสามารถ ได้รับการยอมรับ และยกย่องจากผู้ตาม					
2	ครูแกนนำของท่านปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างจริงใจและเป็นกัลยาณมิตรต่อกันอย่างคงเส้นคงวา					
3	ครูแกนนำของท่านมีความยึดมั่นในอุดมการณ์เป็นหลักในความเป็นจริง					
4	ครูแกนนำของท่านมีการส่งเสริมความสัมพันธ์ ความสามัคคีร่วมแรง ร่วมใจในการปฏิบัติงานยึดวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
5	ครูแกนนำของท่านมีความสามารถชักจูงผู้ตามให้เต็มใจทำงานอย่างทุ่มเท เสียสละ และมีความสุขในงาน					
6	ครูแกนนำของท่านมีความทุ่มเทและลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ก่อนแนะนำผู้ตาม					
7	ครูแกนนำของท่านมีการกระตุ้นผู้ตามให้ร่วมกันพัฒนาตนเองและทีม ให้มีความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง					
8	ครูแกนนำของท่านมีความสามารถในการมองเห็นโอกาสและพัฒนาความคิดวิเคราะห์จนมองเห็นทางเลือกที่หลากหลายต่อการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดี					
9	ครูแกนนำของท่านมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี					
10	ครูแกนนำของท่านมีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานหน้าที่อย่างเต็มความสามารถไม่ย่อท้อจนสำเร็จตามเป้าหมายด้วยดี					
11	ครูแกนนำของท่านเป็นแบบอย่างที่ดีทางด้านศีลธรรมมีจรรยาบรรณ					
12	ครูแกนนำของท่านเป็นแบบอย่างในการมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้ผู้ตามเชื่อถือและยอมรับไว้วางใจ					
13	ครูแกนนำของท่านเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการสอนและการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ					
14	ครูแกนนำของท่านเป็นแบบอย่างด้านการเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและโรงเรียน					
15	ครูแกนนำของท่านเป็นแบบอย่างการมีวินัยและเสริมสร้างพัฒนาให้ผู้ตามมีวินัย					

มิติที่2 การสร้างแรงบันดาลใจ(Inspirational Motivation) =IM

ครูแกนนำของท่านสามารถแสดงพฤติกรรมต่างๆ ต่อไปนี้บ่อยครั้งเพียงใด		ระดับความถี่ของพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
1	ครูแกนนำของท่านมีความขยัน กระตือรือร้นในการทำงานที่ท้าทาย และพัฒนางานอยู่เสมอ					
2	ครูแกนนำของท่านซื่อสัตย์ สุจริต และตรงไปตรงมา					
3	ครูแกนนำของท่านมีเหตุผลและความยุติธรรม					
4	ครูแกนนำของท่านอุทิศตนเพื่อส่วนรวม					
5	ครูแกนนำของท่านเสริมแรงทางบวกแก่ผู้ตามด้วยคำพูด วาจาที่ชื่นชม ยกย่อง ให้กำลังใจอย่างจริงใจ					
6	ครูแกนนำของท่านสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานที่ยังยาก และซับซ้อนให้สำเร็จคล่องตามเป้าหมายที่กำหนด					
7	ครูแกนนำของท่านสื่อสารความคิดและวิสัยทัศน์ให้ผู้ตามได้รับรู้					
8	ครูแกนนำของท่านชี้แนะและจูงใจผู้ตามด้วยวิสัยทัศน์ที่น่าประทับใจ และมีพลังโน้มน้าวจิตใจให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อสิ่งที่กำลังทำ					
9	ครูแกนนำของท่านกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน					
10	ครูแกนนำของท่านชี้ให้เห็นถึงโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน และผลสำเร็จจากงานที่ได้ทำ					
11	ครูแกนนำของท่านส่งเสริมการเรียนรู้และทักษะใหม่ ๆ ต่อผู้ตาม เพื่อพัฒนาวิธีการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง					
12	ครูแกนนำของท่านส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในวิชาชีพ					
13	ครูแกนนำของท่านสร้างโอกาสให้ผู้ตามได้ทำงานอย่างมีคุณค่าและมีความหมายทั้งต่อส่วนรวมและส่วนตนเมื่องานมีความก้าวหน้า หรือมีความสำเร็จเกิดขึ้นจากการทุ่มเทของผู้ตาม					
14	ครูแกนนำของท่านสร้างความไว้วางใจเชื่อใจกล้าพูดกล้าคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน					

มิติที่3 การกระตุ้นทางปัญญา(Intellectual Stimulation)

ครูแกนนำของท่านสามารถแสดงพฤติกรรมต่างๆ ต่อไปนี้บ่อยครั้งเพียงใด		ระดับความถี่ของพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
1	ครูแกนนำของท่านมีวิจาร์ณญาณและความคิดสร้างสรรค์					
2	ครูแกนนำของท่านกล้าคิดกล้าตัดสินใจในการริเริ่มและการ แก้ปัญหา โดยยึดประโยชน์ของนักเรียนและส่วนรวมเป็นสำคัญ					
3	ครูแกนนำของท่านมีความคิดและหลักการในการแก้ปัญหาอย่าง เป็นระบบ					
4	ครูแกนนำของท่านเฝ้าหาความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับปรุง การทำงานอย่างต่อเนื่อง					
5	ครูแกนนำของท่านให้โอกาสแต่ละคนในการสร้างองค์ความรู้ใหม่					
6	ครูแกนนำของท่านสร้างความเชื่อมั่นและส่งเสริมให้มีความคิด ริเริ่มพัฒนางานสอนและสิ่งใหม่ๆ					
7	ครูแกนนำของท่านสร้างความตระหนักในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน					
8	ครูแกนนำของท่านกระตุ้นให้ผู้ตามมีการแสดงออกทางความ คิดเห็นอย่างมีเหตุผล					
9	ครูแกนนำของท่านกระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการและแนวทางในการ แก้ปัญหอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ					
10	ครูแกนนำของท่านสนับสนุนให้ผู้ตามใช้ความคิดในการแก้ไข ปัญหาอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการแบบใหม่					
11	ครูแกนนำของท่านรับฟังและสามารถชี้แนะแนวทางในการ แก้ปัญหด้วยวิธีการใหม่ๆ หลากหลายวิธี					
12	ครูแกนนำของท่านเปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นโดยเสรี ไม่จำกัดขอบเขตความคิด ส่งเสริมให้เกิดความคิดนอกกรอบอย่าง สร้างสรรค์					
13	ครูแกนนำของท่านให้เกียรติและยอมรับในความคิดเห็นของ สมาชิกทุกคน					
14	ครูแกนนำของท่านชื่นชมและยอมรับการปฏิบัติงานแบบ “คิดใหม่ ทำใหม่” เพื่อเอาชนะการปฏิบัติแบบเดิมที่เคยชิน					
15	ครูแกนนำของท่านกระตุ้น ให้คำปรึกษาและคำแนะนำแก่ผู้ตาม อย่างสม่ำเสมอ					
16	ครูแกนนำของท่านสร้างความมั่นใจ เจตคติที่ดี และความคิด ทางบวกในการปฏิบัติงาน					

มิติที่4 การป่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์(Identifying and articulating a vision)

ครูแกนนำของท่านสามารถแสดงพฤติกรรมต่างๆ ต่อไปนี้บ่อยครั้งเพียงใด		ระดับความถี่ของพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
1	ครูแกนนำของท่านมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล และมองเห็นความ คาดหวังในอนาคตอย่างสร้างสรรค์และเป็นไปได้					
2	ครูแกนนำของท่านมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความมุ่งมั่นต่อ วิสัยทัศน์และการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด					
3	ครูแกนนำของท่านเข้าใจสถานการณ์และมีทิศทางในการทำงาน อย่างชัดเจน					
4	ครูแกนนำของท่านมีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ เพื่อนำมาช่วยในการ ปรับปรุงด้านการทำงานให้ดีขึ้น					
5	ครูแกนนำของท่านมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถทำได้จริงบน พื้นฐานของความเป็นจริง					
6	ครูแกนนำของท่านมีความมั่นใจและเป็นผู้นำในการลงมือปฏิบัติ ตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้					
7	ครูแกนนำของท่านมีความสามารถในการวางแผนทบทวน วิสัยทัศน์ที่มีอยู่เดิม ปรับให้สอดคล้องกับสภาพสถานการณ์และ ทิศทางความสำเร็จที่ต้องการ					
8	ครูแกนนำของท่านแสดงวิสัยทัศน์และเป้าหมายของตนเองให้แก่ผู้ ตาม ทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน					
9	ครูแกนนำของท่านเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงวิสัยทัศน์และ ความคิดเห็น สามารถวางแผนการทำงานและปฏิบัติได้จริง					
10	ครูแกนนำของท่านกำหนดเป้าหมายและแนวนโยบายในการ วางแผนประสานความร่วมมือซึ่งกันและกัน					
11	ครูแกนนำของท่านสื่อสารวิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายของ องค์กรแก่ผู้ตามให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง					
12	ครูแกนนำของท่านสนับสนุนผู้ตามให้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ วางไว้ร่วมกัน					

มิติที่ 5 การคำนึงถึงความสำคัญจำเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

ครูแกนนำของท่านสามารถแสดงพฤติกรรมต่างๆ ต่อไปนี้บ่อยครั้งเพียงใด		ระดับความถี่ของพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
1	ครูแกนนำของท่านมีความสามารถในการเรียนรู้และเข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล					
2	ครูแกนนำของท่านรู้จักดูแลเอาใจใส่ต่อผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ					
3	ครูแกนนำของท่านสามารถสอนงาน (Coaching) และเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) ให้แก่ผู้ตามโดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคล					
4	ครูแกนนำของท่านสามารถสื่อสารเชิงบวกและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ตาม					
5	ครูแกนนำของท่านสามารถทำงานร่วมกับผู้ตามที่มีความแตกต่างระหว่างบุคคลให้บรรลุตามเป้าหมายได้					
6	ครูแกนนำของท่านเป็นผู้รับฟังที่ดีแก่ผู้ตามที่มีความหลากหลายแตกต่างทางความคิด					
7	ครูแกนนำของท่านเป็นที่ปรึกษาดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเพื่อให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่ามีความสำคัญต่อตนเองและผู้ตาม					
8	ครูแกนนำของท่านให้คำปรึกษา สามารถสอนงานแก่ผู้ตามที่มีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม					
9	ครูแกนนำของท่านส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพผู้ตามแต่ละบุคคลอย่างเหมาะสม สม่ำเสมอ และต่อเนื่อง					
10	ครูแกนนำของท่านสนับสนุนการทำงานร่วมกัน โดยคำนึงถึงความสามารถที่เสริมกันระหว่างบุคคล					
11	ครูแกนนำของท่านเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและส่งเสริมความสามารถตามความถนัดเฉพาะตน					
12	ครูแกนนำของท่านสนับสนุนทรัพยากรในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานตามวิสัยทัศน์ส่วนรวมอย่างเหมาะสมและเพียงพอ					
13	ครูแกนนำของท่านเปิดโอกาสให้ผู้ตามแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ในการทำงาน					
14	ครูแกนนำของท่านสร้างสัมพันธ์และเครือข่ายที่ดีกับผู้ตามด้วยกัน					

ครูแกนนำของท่านสามารถแสดงพฤติกรรมต่างๆ ต่อไปนี้บ่อยครั้ง เพียงใด		ระดับความถี่ของพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
15	ครูแกนนำของท่านเสริมแรงและให้กำลังใจต่อการปฏิบัติงาน ของผู้ตามอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา					
16	ครูแกนนำของท่านมอบหมายงานให้ผู้ตามได้ตรงตามความรู้ ความสามารถของผู้ตามแต่ละคน					
17	ครูแกนนำของท่านวางตัวเป็นกลาง ให้การเคารพและเต็มใจรับ ฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันในการทำงานของผู้ตาม					
18	ครูแกนนำของท่านใช้คำพูดจาแสดงความอ่อนน้อมถ่อมตนไม่ ถือตัวและให้เกียรติผู้อื่น					

แบบบันทึกการสัมภาษณ์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแสดงความคิดเห็น หลังการพัฒนาสมรรถนะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ประเด็นในการสัมภาษณ์

1. ท่านมีแนวคิดหลักเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนอย่างไร

.....

.....

2. กระบวนการนำการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในโรงเรียนอย่างไร

.....

.....

3. อะไรคือจุดแข็งจุดอ่อนในการนำการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในโรงเรียน

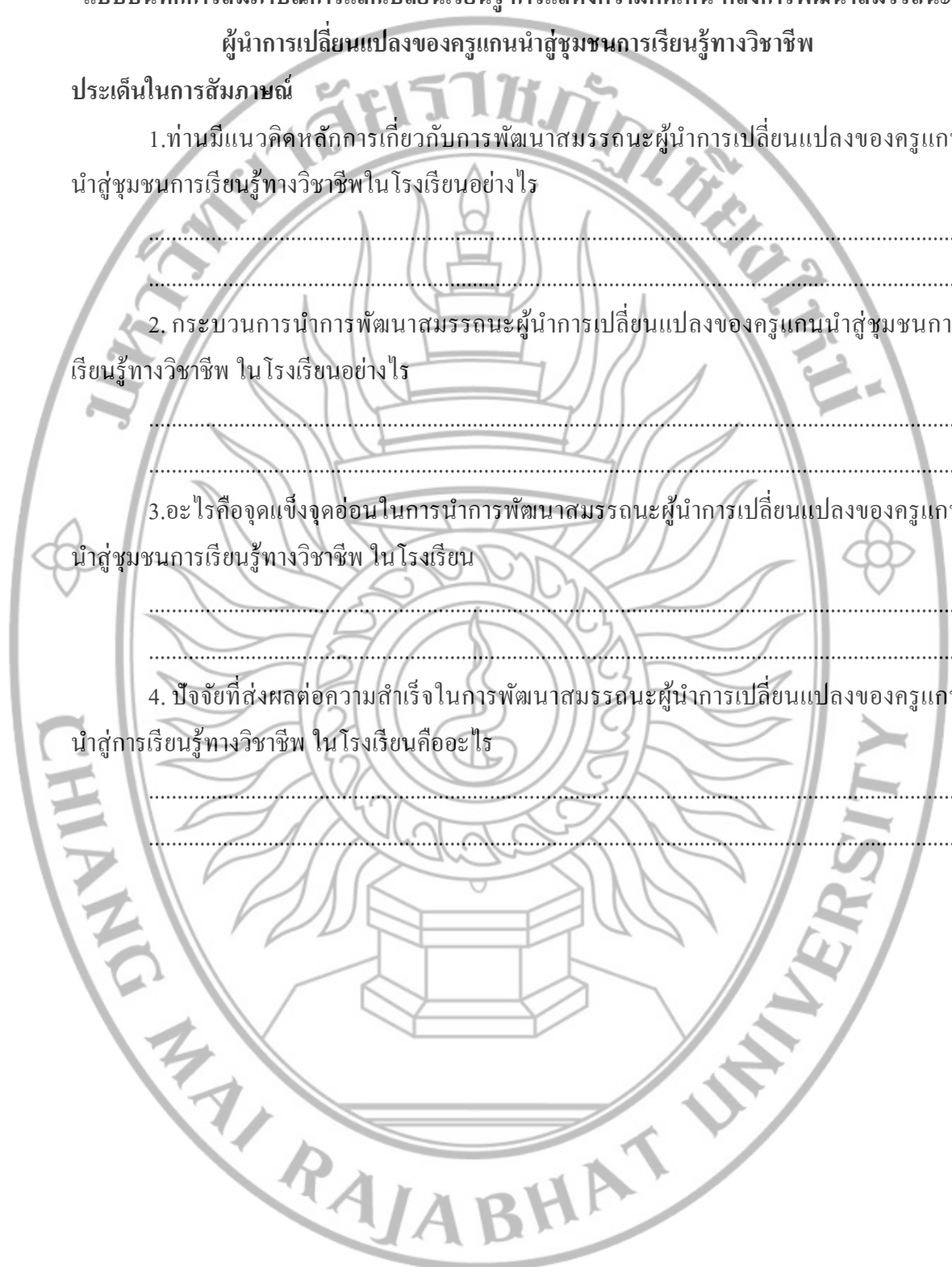
.....

.....

4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่การเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในโรงเรียนคืออะไร

.....

.....



ภาคผนวก ง

การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องที่ตรงเนื้อหา (IOC) ของระดับการยืนยัน
สนับสนุนความคิดเห็นกลุ่มตัวอย่างครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจาก
ผู้เชี่ยวชาญ

มิติการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence)

ข้อ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					ผลรวม	ดัชนี IOC	แปลผล	
	1	2	3	4	5			ใช้ได้	ใช้ไม่ได้
1	1	1	0	1	0	3	0.60	✓	
2	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
3	1	1	1	1	0	4	0.80	✓	
4	1	1	1	0	1	4	0.80	✓	
5	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
6	1	1	1	0	1	4	0.80	✓	
7	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
8	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
9	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
10	1	1	1	0	1	4	0.80	✓	
11	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
12	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
13	1	1	0	1	0	3	0.60	✓	
14	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
15	1	1	1	0	1	4	0.80	✓	

จากข้อมูลแสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของระดับการยืนยันสนับสนุนความคิดเห็นครู
แกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีค่าระหว่าง 0.60 – 1.00 แสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญยืนยันสอดคล้อง
สนับสนุนความคิดเห็นต่อตัวบ่งชี้ของมิติการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามทัศนะของครูแกนนำนี้มีความ
เที่ยงตรงตามเนื้อหาและจุดประสงค์ตามที่ต้องการวัด

มิติการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

ข้อ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					ผลรวม	ดัชนี IOC	แปลผล	
	1	2	3	4	5			ใช้ได้	ใช้ไม่ได้
1	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
2	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
3	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
4	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
5	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
6	1	1	1	0	1	4	0.80	✓	
7	1	1	1	0	1	4	0.80	✓	
8	1	1	1	0	1	4	0.80	✓	
9	1	1	1	0	1	4	0.80	✓	
10	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
11	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
12	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
13	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
14	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	

จากข้อมูลแสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของระดับการยืนยันสนับสนุนความคิดเห็น
ครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีค่าระหว่าง 0.80 – 1.00 แสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญยืนยัน
สอดคล้องสนับสนุนความคิดเห็นต่อตัวบ่งชี้ของมิติการสร้างแรงบันดาลใจ ในการพัฒนาสมรรถนะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามทัศนะของครูแกนนำนี้มีความ
เที่ยงตรงตามเนื้อหาและจุดประสงค์ตามที่ต้องการวัด

มิติการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation)

ข้อ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					ผลรวม	ดัชนี IOC	แปลผล	
	1	2	3	4	5			ใช้ได้	ใช้ไม่ได้
1	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
2	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
3	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
4	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
5	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
6	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
7	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
8	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
9	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
10	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
11	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
12	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
13	1	1	1	1	0	4	0.80	✓	
14	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
15	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
16	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	

จากข้อมูลแสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของระดับการยืนยันสนับสนุนความคิดเห็นครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีค่าระหว่าง 0.80 – 1.00 แสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญยืนยันสอดคล้องสนับสนุนความคิดเห็นต่อตัวบ่งชี้ของมิติการกระตุ้นทางปัญญา ในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามทักษะของครูแกนนำนี้มีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาและจุดประสงค์ตามที่ต้องการวัด

มิติการบ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ (Identifying and articulating a vision)

ข้อ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					ผลรวม	ดัชนี IOC	แปลผล	
	1	2	3	4	5			ใช้ได้	ใช้ไม่ได้
1	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
2	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
3	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
4	1	1	1	0	1	4	0.80	✓	
5	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
6	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
7	1	1	1	0	1	4	0.80	✓	
8	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
9	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
10	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
11	1	1	1	0	1	4	0.80	✓	
12	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	

จากข้อมูลแสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของระดับการยืนยันสนับสนุนความคิดเห็น
 ครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีค่าระหว่าง 0.80 – 1.00 แสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญยืนยัน
 สอดคล้องสนับสนุนความคิดเห็นต่อตัวบ่งชี้ของมิติการบ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ใน
 การพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามทัศนะ
 ของครูแกนนำมีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาและจุดประสงค์ตามที่ต้องการวัด

มิติการคำนึงถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

ข้อ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ (คนที)					ผลรวม	ดัชนี IOC	แปลผล	
	1	2	3	4	5			ใช้ได้	ใช้ไม่ได้
1	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
2	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
3	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
4	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
5	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
6	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
7	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
8	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
9	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
10	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
11	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
12	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
13	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
14	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
15	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
16	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
17	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
18	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	

จากข้อมูลแสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของระดับการยืนยันสนับสนุนความคิดเห็นครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีค่า 1.00 แสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญยืนยันสอดคล้องสนับสนุนความคิดเห็นต่อตัวบ่งชี้ของมิติการคำนึงถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคลในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามทักษะของครูแกนนำนี้ มีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาและจุดประสงค์ตามที่ต้องการวัด

ภาคผนวก จ

ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้เป็นนวัตกรรม



สามารถสแกน QR Codeดาวน์โหลดเอกสารหรือติดต่อผู้วิจัย thanongsaksensei@gmail.com

คำนำ

สมรรถนะผู้นำสำหรับครูในอนาคตและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของสังคม ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สิ่งแวดล้อมเทคโนโลยี ฯลฯ เป็นการเปลี่ยนแปลงซึ่งครูผู้จัดการศึกษา ต้องรู้เท่าทัน ทันการณ์ มีวิสัยทัศน์ โดยใช้พื้นฐานความรู้เดิมเป็นตัวตั้งแล้วนำมาวิเคราะห์เรียบเรียง เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจแล้วจัดการกำจัดการจัดจุดอ่อนและเพิ่มจุดแข็งให้เกิดประโยชน์สูงสุด สมรรถนะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือที่มีสมรรถนะผู้นำเป็นผู้ที่ชักนำ จูงใจชักนำ ใช้อิทธิพล หรืออำนาจที่มีอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ กระตุ้นหรือชักนำให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยินดี เต็มใจ พร้อมใจยินดีในการกระทำการให้มีความกระตือรือร้นหรือร่วมดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ตามที่ผู้นำต้องการ ดังนั้นผู้นำในโรงเรียนในอนาคตหากมีครูที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่คุณภาพ การศึกษาครูในอนาคตจึงต้องมีคุณสมบัติที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่คุณภาพการศึกษาและจัดการ เรียนการสอนในสถานศึกษาให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC) อย่างแท้จริง “คู่มือการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำ สู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา” จึงเป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นโดย การศึกษาองค์ความรู้ทั้งเอกสารตำรานักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ทางการศึกษา เป็นที่ยอมรับในวงวิชาการอย่างต่อเนื่อง

คู่มือสำหรับวิทยากรฉบับนี้ มุ่งสร้างความรู้ความเข้าใจในหลักสูตรอบรมเชิงปฏิบัติการ พัฒนาศักยภาพครูแกนนำ เสนอแนะสื่อการเรียนรู้ที่ใช้ประกอบการอบรม ซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติ ได้จริงพร้อมด้วยสาระความรู้ด้านกระบวนการพัฒนาสมรรถนะผู้นำครูและการใช้คู่มือวิทยากรเล่ม นี้จะสมบูรณ์และสร้างความเข้าใจมากขึ้นต่อเมื่อครูและบุคลากรทางการศึกษานำไปใช้ในการพัฒนา โรงเรียนอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นหากครูและบุคลากรทางการศึกษามีเครื่องมือที่ สามารถดำเนินการได้เองในโรงเรียนโดยสามารถเป็นวิทยากรในโรงเรียนของตนเองได้และนำไปสู่ การปฏิบัติในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถทำได้เองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาที่ ต้องการจะส่งผลให้การพัฒนาโรงเรียนเกิดความต่อเนื่องและสามารถขยายผลสร้างเครือข่ายครูแกน นำในโรงเรียนเพิ่มขึ้น

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ฉบับนี้จะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจเพื่อ นำไปใช้ให้ก่อประโยชน์ในการพัฒนาตนเองและสถานศึกษาอันส่งผลดีต่อการจัดการศึกษาของ สถานศึกษาต่อไป

ทงศักดิ์ จันทบุรี

คำชี้แจง

“คู่มือการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา” นี้เป็นเอกสารที่ใช้ประกอบการพัฒนาครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหาร ครูผู้สอน บุคลากรทางการศึกษาได้ใช้เป็นคู่มือในการพัฒนาครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานการวิจัยให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพโดยมีขั้นตอนการพัฒนา 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ส่วนที่ 2 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ขั้นที่ 1) การทดสอบความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพก่อนการฝึกอบรม

ขั้นที่ 2) กิจกรรมการพัฒนาความรู้ ทักษะเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ขั้นที่ 3) การทดสอบความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพหลังการฝึกอบรม

ส่วนที่ 3 การพัฒนาครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ส่วนที่ 4 การติดตามผลการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

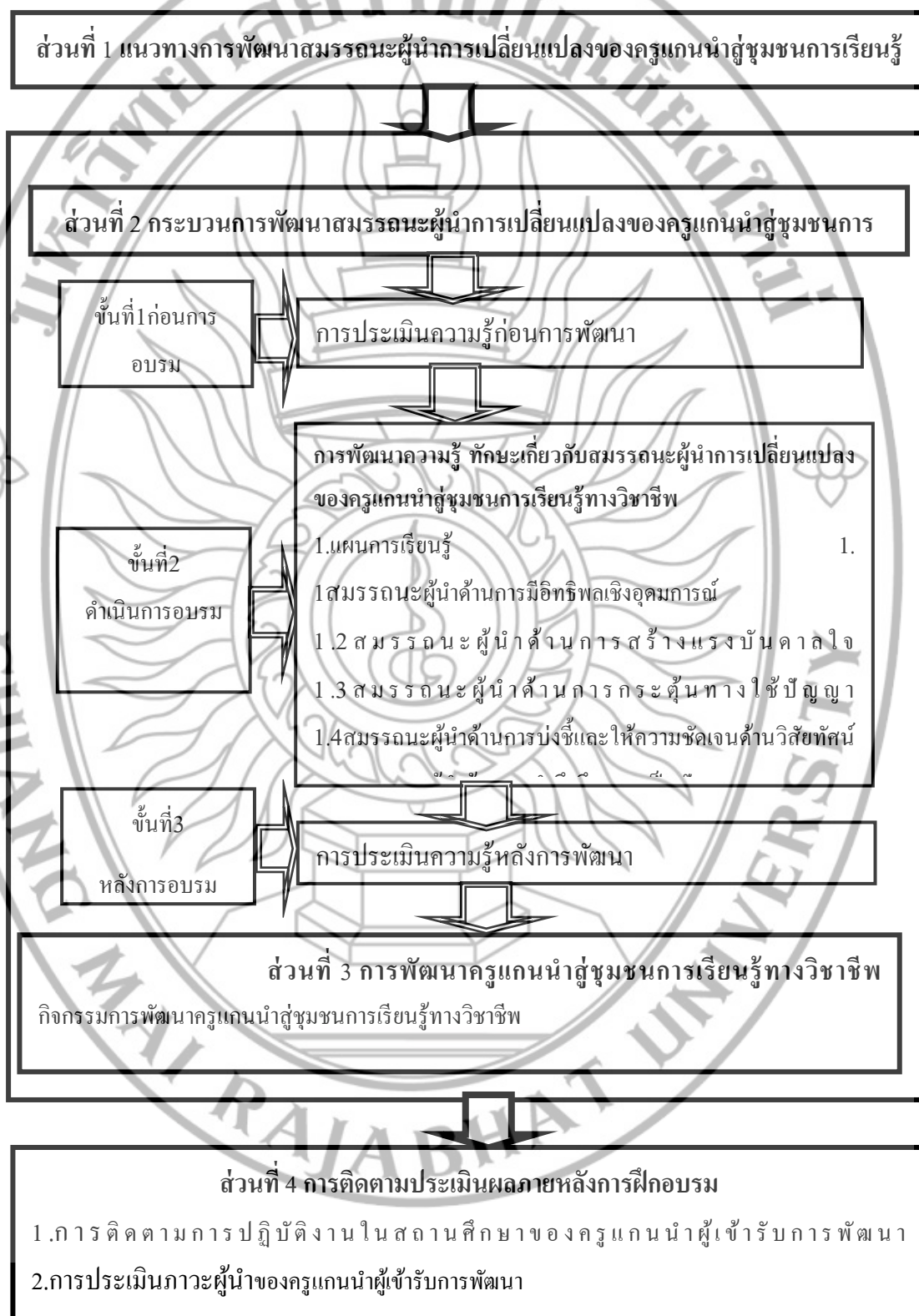
สารบัญคู่มือ

	หน้า
คำนำ	ก
คำชี้แจง	ข
สารบัญคู่มือ	ค-ง
โครงสร้างกระบวนการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1
ส่วนที่ 1: แนวทางการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำ	
สู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	2
หลักการและเหตุผล	2
จุดมุ่งหมายของคู่มือการพัฒนาฝึกอบรม	5
กลุ่มเป้าหมาย	5
เนื้อหาสาระคู่มือฝึกอบรม	5
ส่วนที่ 2 : กระบวนการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำ	9
ขั้นที่ 1 แผนการประเมินความรู้ก่อนการฝึกอบรม	1 0
แบบประเมินความรู้ก่อนการพัฒนา	1 2
ขั้นที่ 2 การพัฒนาความรู้ ทักษะเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	
ของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1 7
แผนการเรียนรู้ที่ 1 สมรรถนะผู้นำมิตการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	1 8
ใบความรู้สมรรถนะผู้นำมิตการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	2 2
ใบงานกิจกรรมการสร้างความตระหนักรู้	2 8
ใบงานกิจกรรมสมรรถนะผู้นำมิตการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	2 9
แบบประเมินความรู้สมรรถนะผู้นำมิตการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	3 0
แผนการเรียนรู้ที่ 2 สมรรถนะผู้นำมิตการกระตุ้นทางใช้ปัญญา	3 1
ใบความรู้สมรรถนะผู้นำมิตการกระตุ้นทางใช้ปัญญา	3 4
ใบงานกิจกรรมสมรรถนะผู้นำมิตการกระตุ้นทางใช้ปัญญา	3 7
แบบประเมินความรู้สมรรถนะผู้นำมิตการกระตุ้นทางใช้ปัญญา	38
แผนการเรียนรู้ที่ 3 สมรรถนะผู้นำมิตการสร้างแรงบันดาลใจ	3 9
ใบความรู้สมรรถนะผู้นำมิตการสร้างแรงบันดาลใจ	4 2

ใบงานกิจกรรมสมรรถนะผู้นำมิติการสร้างแรงบันดาลใจ	4	5
แบบประเมินความรู้สมรรถนะผู้นำมิติการสร้างแรงบันดาลใจ	4	6
แผนการเรียนรู้ที่ 4 สมรรถนะผู้นำมิติการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก	4	7
ใบความรู้สมรรถนะผู้นำมิติการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก	5	0
ใบงานกิจกรรมสมรรถนะผู้นำมิติการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก	5	4
แบบประเมินความรู้สมรรถนะผู้นำมิติการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก	5	5
แผนการเรียนรู้ที่ 5 สมรรถนะผู้นำมิติการบ่งชี้และวิสัยทัศน์	5	6
ใบความรู้สมรรถนะผู้นำมิติการบ่งชี้และวิสัยทัศน์	5	9
ใบงานกิจกรรมสมรรถนะผู้นำมิติการบ่งชี้และวิสัยทัศน์	62	
แบบประเมินความรู้สมรรถนะผู้นำมิติการบ่งชี้และวิสัยทัศน์	63	
ขั้นที่ 3 แผนการประเมินความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		
ของครูแกนนำผู้ชมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพหลังการฝึกอบรม	6	4
แบบประเมินความรู้หลังการพัฒนา	66	
ส่วนที่ 3 : การพัฒนาครูแกนนำผู้ชมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	7	1
แผนพัฒนาครูแกนนำผู้ชมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	72	
ใบความรู้ผู้ชมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	7	5
ใบงานกิจกรรมการพัฒนาครูแกนนำผู้ชมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	79	
ส่วนที่ 4 : การติดตามประเมินผลภายหลังการฝึกอบรม	8	0
แผน/แนวทางการติดตามผลหลังการพัฒนา	8	1
แบบบันทึกกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำ	82	
ผู้ชมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ		
ภาคผนวก	8	3
ก แหล่งอ้างอิง	8	4
ข เฉลยแบบประเมินความรู้ท้ายกิจกรรม	8	6
ค เฉลยแบบประเมินความรู้ก่อนและหลังการพัฒนา	87	
ง ตัวอย่างกำหนดการประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการ	8	8

โครงสร้างกระบวนการและองค์ประกอบ

การพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำ กลุ่มชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ



ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้เป็นนวัตกรรม



คำนำ

สมรรถนะผู้นำสำหรับครูในอนาคตและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของสังคม ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง ถึงแวดลอมเทคโนโลยีฯ เป็นการเปลี่ยนแปลงซึ่งครูผู้จัดการศึกษา ต้องรู้เท่าทัน ทันการณ์ มีวิสัยทัศน์ โดยใช้พื้นฐานความรู้เดิมเป็นตัวตั้งแล้วนำมาวิเคราะห์เรียบเรียง เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจแล้วจัดการกำจัดจุดอ่อนและเพิ่มจุดแข็งให้เกิดประโยชน์สูงสุด สมรรถนะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือที่มีสมรรถนะผู้นำ เป็นผู้ชักนำ จูงใจชี้นำ ใช้อิทธิพล หรืออำนาจที่มีอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ กระตุ้นหรือชี้นำให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยินดี เต็มใจ พร้อมใจยินดีในการกระทำการให้มีความกระตือรือร้นหรือร่วมดำเนินการอย่างหนึ่ง ตามที่ผู้นำต้องการ ดังนั้นผู้นำในโรงเรียนในอนาคตหากมีครูที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่คุณภาพ การศึกษาครูในอนาคตจึงต้องมีคุณสมบัติที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่คุณภาพการศึกษาและจัดการ เรียนการสอนในสถานศึกษาให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC) อย่างแท้จริง “เอกสารประกอบการฝึกอบรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา” จึงเป็น เอกสารที่จัดทำขึ้นโดยการศึกษาองค์ความรู้ทั้งเอกสารตำรา นักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิที่มี ประสบการณ์ทางการศึกษาเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการอย่างต่อเนื่อง

เอกสารประกอบการฝึกอบรมสำหรับวิทยากรฉบับนี้ มุ่งสร้างความรู้ความเข้าใจในการ ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาศักยภาพครูแกนนำ เสนอแนะสื่อการเรียนรู้ที่ใช้ประกอบการอบรม ซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงพร้อมด้วยสาระความรู้ด้านกระบวนการพัฒนาสมรรถนะผู้นำครูและ การใช้เอกสารประกอบการฝึกอบรมเล่มนี้จะสมบูรณ์และสร้างความเข้าใจมากขึ้นต่อเมื่อครูและ บุคลากรทางการศึกษานำใช้ในการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นหากครู และบุคลากรทางการศึกษามีเครื่องมือที่สามารถดำเนินการได้เองในโรงเรียนโดยสามารถเป็น วิทยากรในโรงเรียนของตนเองได้และนำไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถทำได้เองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาที่ต้องการจะส่งผลให้การพัฒนาโรงเรียนเกิดความ ต่อเนื่องและสามารถขยายผลสร้างเครือข่ายครูแกนนำในโรงเรียนเพิ่มขึ้น

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารประกอบการฝึกอบรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ฉบับนี้จะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะเป็น ประโยชน์ต่อผู้สนใจเพื่อนำไปใช้ให้ก่อประโยชน์ในการพัฒนาตนเองและสถานศึกษาอันส่งผลดี ต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษาต่อไป

ทองศักดิ์ จันทร์บุรี

คำชี้แจง

“เอกสารประกอบการฝึกอบรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำ
สู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา” นี้เป็นเอกสารที่ใช้ประกอบการ
พัฒนาครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหาร ครูผู้สอน
บุคลากรทางการศึกษาได้ใช้เป็นคู่มือในการพัฒนาครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยใช้
สถานศึกษาเป็นฐานการวิจัยให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพโดยมีขั้นตอนการพัฒนา
4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ส่วนที่ 2 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ขั้นที่ 1) การทดสอบความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพก่อนการฝึกอบรม

ขั้นที่ 2) กิจกรรมการพัฒนาความรู้ ทักษะเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ขั้นที่ 3) การทดสอบความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพหลังการฝึกอบรม

ส่วนที่ 3 การพัฒนาครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ส่วนที่ 4 การติดตามผลการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ชุมชนการเรียนรู้ทาง
วิชาชีพ

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
คำชี้แจง	ข
สารบัญ	ค-ง
โครงสร้างกระบวนการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1
ส่วนที่ 1: แนวทางการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำ	
สู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	2
หลักการและเหตุผล	2
จุดมุ่งหมายของคู่มือการพัฒนาฝึกรอบรม	5
กลุ่มเป้าหมาย	5
เนื้อหาสาระเอกสารประกอบการฝึกรอบรมฝึกรอบรม	5
ส่วนที่ 2 : กระบวนการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำ	7
การพัฒนาความรู้ ทักษะเกี่ยวกับคุณลักษณะสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	
ของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	7
แผนการเรียนรู้ที่ 1 สมรรถนะผู้นำมีติดการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	8
ใบความรู้สมรรถนะผู้นำมีติดการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	1 0
ใบงานกิจกรรมการสร้างตระหนักรู้	1 6
ใบงานกิจกรรมสมรรถนะผู้นำมีติดการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	1 7
แบบประเมินความรู้สมรรถนะผู้นำมีติดการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	1 8
แผนการเรียนรู้ที่ 2 สมรรถนะผู้นำมีติดการกระตุ้นทางใช้ปัญญา	1 9
ใบความรู้สมรรถนะผู้นำมีติดการกระตุ้นทางใช้ปัญญา	2 1
ใบงานกิจกรรมสมรรถนะผู้นำมีติดการกระตุ้นทางใช้ปัญญา	2 4
แบบประเมินความรู้สมรรถนะผู้นำมีติดการกระตุ้นทางใช้ปัญญา	25
แผนการเรียนรู้ที่ 3 สมรรถนะผู้นำมีติดการสร้างแรงบันดาลใจ	2 6
ใบความรู้สมรรถนะผู้นำมีติดการสร้างแรงบันดาลใจ	2 8
ใบงานกิจกรรมสมรรถนะผู้นำมีติดการสร้างแรงบันดาลใจ	3 1
แบบประเมินความรู้สมรรถนะผู้นำมีติดการสร้างแรงบันดาลใจ	32

แผนการเรียนรู้ที่ 4 สมรรถนะผู้นำมิติการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก	3 3
ใบความรู้สมรรถนะผู้นำมิติการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก	3 5
ใบงานกิจกรรมสมรรถนะผู้นำมิติการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก	3 9
แบบประเมินความรู้สมรรถนะผู้นำมิติการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก	4 0
แผนการเรียนรู้ที่ 5 สมรรถนะผู้นำมิติการบ่งชี้และวิสัยทัศน์	4 1
ใบความรู้สมรรถนะผู้นำมิติการบ่งชี้และวิสัยทัศน์	4 3
ใบงานกิจกรรมสมรรถนะผู้นำมิติการบ่งชี้และวิสัยทัศน์	4 6
แบบประเมินความรู้สมรรถนะผู้นำมิติการบ่งชี้และวิสัยทัศน์	47
ส่วนที่ 3 : การพัฒนาครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	4 8
แผนพัฒนาครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	49
ใบความรู้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	5 1
ใบงานกิจกรรมการพัฒนาครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	55
ส่วนที่ 4 : การติดตามประเมินผลภายหลังการฝึกอบรม	5 6
แผน/แนวทางการติดตามผลหลังการพัฒนา	5 7
แบบบันทึกกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำ สู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	5 8
ภาคผนวก	5 9
ก แหล่งอ้างอิง	6 0
ข เฉลยแบบประเมินความรู้ทำกิจกรรม	6 2
ค ตัวอย่างกำหนดการประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการ	63

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล

นาย ทนงศักดิ์ จันทบุรี

วัน เดือน ปีเกิด

28 สิงหาคม 2517

ที่อยู่ปัจจุบัน

บ้านเลขที่ 65/115 ถนน เชียงใหม่-สันกำแพง ตำบล ดันเปา อำเภอ สันกำแพง
จังหวัด เชียงใหม่ รหัสไปรษณีย์ 50130

อีเมลแอดเดรส

Thanongsaksensei@gmail.com

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2558

หลักสูตร ศึกษาศาสตรบัณฑิต

สาขาวิชา เทคโนโลยีการสื่อสารและการศึกษา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช

พ.ศ. 2550

หลักสูตร ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชา เทคโนโลยีการสื่อสารและการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

พ.ศ. 2547

หลักสูตร บริหารธุรกิจบัณฑิต

สาขาวิชา การจัดการทั่วไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

พ.ศ. 2546

หลักสูตร ประกาศนียบัตรวิชาชีพครู

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

พ.ศ. 2537

หลักสูตร ประกาศนียบัตรการศึกษาภาษาญี่ปุ่น

สาขาวิชา ภาษาญี่ปุ่นธุรกิจ

มูลนิธิเมตตาชายามาโมโต้ ประเทศญี่ปุ่น

(ได้รับทุนการศึกษา)

ประวัติการทำงาน

- พ.ศ. 2563– ปัจจุบัน ตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ
และผู้ช่วยงานวัดและประเมินผลการศึกษา
โรงเรียนวชิรวิทย์ เชียงใหม่
จังหวัดเชียงใหม่
- พ.ศ. 2543 – ปัจจุบัน ตำแหน่ง ครูผู้สอนภาษาญี่ปุ่น
โรงเรียนวชิรวิทย์ เชียงใหม่
จังหวัดเชียงใหม่
- พ.ศ. 2542 – 2543 ตำแหน่ง ครูผู้สอนภาษาญี่ปุ่น
โรงเรียนจอมทองวิทยาคม
จังหวัดเชียงใหม่
- พ.ศ. 2542 – 2543 ตำแหน่ง ครูผู้สอนภาษาญี่ปุ่น
สมาคมนักเรียนเก่าญี่ปุ่นเชียงใหม่
จังหวัดเชียงใหม่
- พ.ศ. 2541 – 2542 ตำแหน่ง ล่ามและตรวจสอบคุณภาพ
บริษัทเบสเท็กซ์ประเทศไทย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
- พ.ศ. 2540 – 2541 ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่คอมพิวเตอร์
สายการบิน โอเรียนไทยแอร์ไลน์
จังหวัดเชียงใหม่
- พ.ศ. 2538 – 2540 ตำแหน่ง พนักงานต้อนรับ
โรงแรมนานาชาติไวท์เอ็มซีเอ เชียงใหม่
จังหวัดเชียงใหม่