

ภาคผนวก จ

คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็ก
เล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุพรรณ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในการบริหาร
จัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือชุดที่ 1
การมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก



ผู้วิจัย

นางรัชดาภรณ์ วงษ์ชา

นักศึกษาระดับดุขฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนำ

เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีอยู่แล้วให้เกิดความพร้อมและเกิดความตระหนักในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป็นผู้นำทางวิชาการซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีเอกสารเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคือคู่มือการใช้จำนวน 1 เล่ม และคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 8 เล่ม ประกอบด้วย

ชุดที่ 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ชุดที่ 2 ด้านการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ชุดที่ 3 ด้านการบริหารจัดการและพัฒนาอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม

และความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ชุดที่ 4 ด้านการมีภาวะผู้นำทางวิชาการ

ชุดที่ 5 ด้านการส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ตาม

หลักสูตร

ชุดที่ 6 ด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน

ชุดที่ 7 ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย

ชุดที่ 8 ด้านการนิเทศและส่งเสริม สนับสนุนการจัดการกระบวนการ

จัดการเรียนรู้

ในการจัดทำเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ทั้งนี้เพราะผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์ และความเมตตาากรุณาจากผู้เชี่ยวชาญและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้ให้คำชี้แนะ คำแนะนำในการจัดทำเอกสารประกอบการพัฒนาเป็นอย่างดี ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารนี้คงจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

นางรัชดาภรณ์ วงษ์ชา

นักศึกษาระดับดุขุฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	
เอกสารพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กใน	
การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือชุดที่ 1	
เรื่อง ด้านการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก.....	1
ระยะเวลา	1
วัตถุประสงค์	1
เนื้อหา	1
สื่อประกอบกิจกรรม.....	1
ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม	2
การประเมินผล	2
1. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	3
2. ความหมายของวิสัยทัศน์.....	3
3. ความหมายของการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก.....	5
4. การมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก.....	27
เอกสารอ้างอิง	

เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของ หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ระยะเวลา 1 สัปดาห์ (ศึกษารวันละ 2 ชั่วโมง รวม 14 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาตนเอง มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
2. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาตนเอง สามารถวิเคราะห์ ความหมายและแนวคิดในเรื่องด้านการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
3. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาตนเอง ตระหนักในความสำคัญของด้านการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และสามารถนำไปใช้ได้ถูกต้อง และเกิดประสิทธิผลสูงสุด ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

เนื้อหา

1. ความหมายของวิสัยทัศน์
2. ความหมายของการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
3. ความหมายของด้านการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

สื่อประกอบกิจกรรม

1. คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ชุดที่ 1 เรื่องด้านการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
2. การศึกษารายกรณี
3. แบบฝึก
4. กระดาษคำตอบ
5. กระดาษ A4
6. ปากกา

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

1. ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ชุดที่ 1 เรื่อง ด้านการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กด้วยตนเองตามระยะเวลาที่กำหนด เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัย หรือผู้รับการพัฒนาคนอื่น หรือผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเรื่อง ด้านการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กพร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สรุปตามประเด็นที่กำหนด

2. ผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกหัดหลังศึกษาข้อมูลจากเอกสารคู่มือ ซึ่งเป็นการทบทวนความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย แนวคิดที่เกี่ยวกับด้านการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กซึ่งได้จากการศึกษาเอกสารงานวิจัย รวมทั้งบทสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนศึกษาการศึกษารายกรณี และฝึกตอบคำถาม

3. ผู้รับการพัฒนาตนเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมาย และแนวคิด ในเรื่องด้านการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กโดยการตั้งประเด็นคำถาม - ตอบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่และปรับพฤติกรรมกรพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของตนเอง ด้านการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

การประเมินผล

1. ประเมินผลก่อนการพัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินตนเอง โดยการตอบแบบประเมินตนเองและแบบประเมินก่อนศึกษาคู่มือการพัฒนา

2. ประเมินผลระหว่างการพัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินตนเองและผู้วิจัยประเมินผู้รับการพัฒนา จากการทำกิจกรรมตามที่กำหนด ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาคู่มือ ชุดที่ 1 เรื่อง ด้านการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กประเมินโดยการซักถาม การตอบข้อซักถามและการให้ข้อคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้รับการพัฒนาตนเองในระหว่างการศึกษาข้อมูล และฝึกทำกิจกรรม

3. ประเมินผลหลังการพัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินตนเอง โดยการตอบแบบประเมินตนเอง หลังจากศึกษาคู่มือการพัฒนาและฝึกทำกิจกรรมครบตามกำหนดระยะเวลาแล้ว

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนา เด็กเล็ก

เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจด้านการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะขอกล่าวถึง 1) และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและบทบาทภาวะผู้นำ 2) ความหมายของวิสัยทัศน์ 3) ความหมายของการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 4) ความหมายของด้านการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและบทบาทภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำได้มีการนิยามจากหลายความคิดแต่มีองค์ประกอบในการบ่งบอกว่ามีภาวะผู้นำที่สำคัญ 4 ประการ (Peter G. Northouse, 2010) คือ 1) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2) ภาวะผู้นำเกี่ยวกับการมีอิทธิพล 3) ภาวะผู้นำเกิดในกลุ่มคนและ 4) ภาวะผู้นำเกี่ยวกับการมีจุดประสงค์ร่วมกัน นอกจากนี้ ไชยา ภาวะบุตร (2555) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการหรือ พฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ ไม่มีความขัดแย้งในองค์การอีกต่อไป ในขณะใดขณะหนึ่ง หรือในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วนสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่าจะอะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงขององค์กรแก่ผู้อื่นช่วยให้มองเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน ภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกและ Owens ได้นิยาม ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ สภาวะที่เกิดขึ้นใน กลุ่มคน สภาวะเช่นนี้จะเกิดขึ้นเฉพาะเมื่อคนสองคนหรือมากกว่าสองคนมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อมนุษย์เกิดขึ้นเมื่อคนที่มีจุดประสงค์แน่วแน่จัดทำกรเคลื่อนไหวเพื่อการแข่งขันกับผู้อื่น หรือเกิดจากความขัดแย้งกับผู้อื่น เป็นการเคลื่อนไหวเกี่ยวกับสถาบัน เกี่ยวกับการเมือง เคลื่อนไหวโดยมีจุดประสงค์ทางจิตวิทยาและอาจเป็นด้วยเหตุอื่นๆ ทั้งนี้เพื่อปลุกเร้าและสร้างความพึงพอใจตามความต้องการของผู้ตาม (Owens, 2004) ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นพฤติกรรมในการทำให้บุคคลทำกิจกรรมไปสู่เป้าหมายร่วมกันหรือหมายถึงกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการทำกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มคนเพื่อการตั้งและการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (ดิลก บุญเรืองรอด,

2552 : 19)

นอกจากนี้ Lunenburg & Ornstein (1996) ได้รวบรวมความของคำว่า “ภาวะผู้นำ” จากนักวิชาการหลายท่าน ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลของกลุ่มในการปฏิบัติงาน เพื่อการบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จ (Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio. 1993)
2. ภาวะผู้นำคือการเข้าไปมีอิทธิพล ชี้นำทิศทาง แนวทางการกระทำและการแสดงความคิดเห็น (Warren Bennis and Burt Nanus. 1985)
3. ภาวะผู้นำเป็นอิทธิพลที่ก่อให้เกิดผลต่อองค์การ (Chris Argyris. 1976)
4. ภาวะผู้นำเป็นการสร้างทีมงานที่ร่วมมือกันอย่างเหนียวแน่น เพื่อการบรรลุเป้าหมาย (Kenneth E. Clark, Mary B. Clark, and David P. Campbell. 1977)
5. ภาวะผู้นำเป็นการชักชวนผู้อื่นให้ปรับเปลี่ยนแนวคิดในเรื่องการเห็นผลประโยชน์ส่วนตนและยอมรับเป้าหมายของกลุ่มให้เป็นเป้าหมายของกลุ่มให้เป็นเป้าหมายของแต่ละคน (Peter Block. 1993)
6. ภาวะผู้นำเป็นการชักชวนกลุ่มบุคคลอื่น เพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วม ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมากต่อสวัสดิการของกลุ่ม (Robert Hogan, Gordon J. Curphy, and Joyce Hogan. 1994)

ซึ่ง Stogdill (Stogdill. 1974: 24) ได้รวบรวมความหมายภาวะผู้นำไว้ 11 แห่ง คือ

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการเน้นถึงกระบวนการของกลุ่ม เช่น นักวิชาการบางคนมองว่าภาวะผู้นำ คือ ความเด่นหรือความมีอำนาจของบุคคล ปรากฏการณ์ต่างๆ ทางสังคม
2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิภาพนั้นๆ เช่น การที่คนคนหนึ่ง บุคลิภาพ (Personality) อัตลักษณ์ (Character) และคุณลักษณะ (Trait) ที่พึงประสงค์ มากกว่าคนอื่นๆ
3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นศิลปะของการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้ คล้อยตามความประสงค์ของตน ได้แก่ ความสามารถของผู้นำที่จะทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความประสงค์ของตน ตลอดจนทำให้ผู้ตามเชื่อฟัง เคารพนับถือ มีความจงรักภักดีและให้ความร่วมมือ
4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล หมายถึง การใช้อิทธิพล

เพื่อเปลี่ยนแปลงความประพฤติของผู้อื่น

5. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นกรกระทำหรือพฤติกรรม เช่น การกระทำหรือพฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้คนอื่น ๆ กระทำการหรือสนองตอบต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของตนไปในทิศทางที่ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมกัน

6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการชักชวนหรือเกลี้ยกล่อม หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับคนด้วยวิธีชักชวน และตั้งใจมากกว่าที่จะเป็นการอำนาจการหรือส่อไปในทางที่จะใช้การบังคับข่มขู่

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ด้านอำนาจ หมายถึง ความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจที่สมาชิกในกลุ่มมีอยู่แตกต่างกัน

8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หมายถึง พลังพลศาสตร์ (Dynamic Force) ซึ่งกระตุ้น จูงใจ และประสานงานของการจัดระเบียบการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผลของปฏิกิริยาโต้ตอบ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งบุคคลอื่น ๆ ยอมคล้อยตามความประสงค์ของผู้นำ เพราะบุคคลเหล่านั้นประสงค์ที่จะกระทำเช่นนั้นด้วยความสมัครใจ มิใช่ถูกบังคับให้กระทำ

10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบทบาทที่แตกต่างกัน หมายถึง ผลของปฏิกิริยาโต้ตอบระหว่างบุคคลที่มีบทบาทที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในปฏิกิริยาโต้ตอบดังกล่าวนั้นมีทั้งบุคคลที่มีบทบาทสูงกว่า (ผู้นำ) และบทบาทที่ต่ำกว่า (ผู้ตาม)

11. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความคิดริเริ่มในการงาน หมายถึง การริเริ่มและบำรุงรักษาเกี่ยวกับโครงสร้างของความคาดหวัง และปฏิกิริยาโต้ตอบระหว่างกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่าภาวะผู้นำ หมายถึง การสื่อสารให้ผู้อื่นทราบถึงคุณค่าและศักยภาพของตนเองอย่างถ่องแท้จนเข้าใจและมั่นใจด้วยตนเอง เพื่อให้เกิด กระบวนการวางแผน สั่งการ หรืออำนาจการ และการใช้อิทธิพลเพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มทำตามวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ ซึ่งการเตรียมการดังกล่าว ได้แก่ การจูงใจ ผู้ร่วมงาน การติดต่อสื่อสาร การคาดการณ์ล่วงหน้า การเตรียมการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง รวมทั้งการพัฒนาเพื่อสร้างมิตรภาพอันดีร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์การ

ลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำ (Leadership Traits)

1. ผู้นำมีคุณสมบัติในตัวหลายลักษณะ Stogdill (1948, อ้างถึงใน Hoy

& Miskel. 2001) ได้สรุปลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำ จากงานวิจัยระหว่างปี 1904 ถึงปี 1947 และจัดแบ่งได้เป็น 5 ลักษณะ ดังนี้

1.1 ความสามารถ (Capacity) ได้แก่ มีสติปัญญาดี มีความตื่นตัว มีความสามารถในการใช้ภาษาพูด มีความสามารถในการเริ่มต้น มีความสามารถในการตัดสินใจ

1.2 ความสำเร็จ (Achievement) มีการศึกษาดี มีความรู้ มีความสำเร็จทางด้านการศึกษา

1.3 ความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นผู้ที่คนอื่นสามารถพึ่งพาอาศัยได้ มีความคิดริเริ่ม มีความคงเส้นคงวา มีความมุ่งมั่นสูง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

1.4 การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นผู้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม มีส่วนร่วมทางสังคม ให้ความร่วมมือ มีความสามารถในการปรับตัว มีอารมณ์ขัน

1.5 สถานภาพ (Status) เป็นผู้อยู่ในฐานะทางสังคมและเศรษฐกิจดีเป็นที่นิยมชมชอบของคนทั่วไป

Yulk (1998 อ้างถึงใน Hoy & Miskel. 2001) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำในยุคใหม่โดยจัดแบ่งเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ บุคลิกภาพ (Personality) แรงจูงใจ (Motivation) และทักษะ (Skills)

2. ลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำ (Personality Traits)

ลักษณะทางบุคลิกภาพเป็นลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกเฉพาะทางที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง ลักษณะทางบุคลิกภาพที่เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมีอยู่จำนวนมาก ที่สำคัญมี 4 ประการ คือ

2.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self - confidence) ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเองมักจะตั้งเป้าหมายให้ตนเองและผู้ตามไว้สูงที่จะปฏิบัติภาระหน้าที่ที่ยุ่งยากให้ลุล่วงไปได้และยืนกรานที่จะเผชิญกับปัญหาและความพ่ายแพ้

2.2 ความอดทนต่อความกดดัน (Stress - tolerance) ผู้นำที่มีความอดทนต่อความกดดันมักจะทำการตัดสินใจดี นิ่งและมอบหมายทิศทางการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่ยุ่งยาก จากการศึกษาวิจัยพบว่า การก้าวไปข้างหน้า การใช้เวลาที่ยาวนาน ปัญหาความแตกแยก และความต้องการให้ตัดสินใจ เหล่านี้ล้วนทำให้ผู้นำเกิดความรู้สึกกดดัน เป็นความกดดันที่เกิดขึ้นเฉพาะบุคคลผู้เป็นผู้นำ

2.3 ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity) ผู้นำที่

มีวุฒิภาวะทางอารมณ์มักจะตระหนักได้อย่างแม่นยำถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตน จึงมุ่งที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้นำเช่นนี้จะไม่ปฏิเสธข้อบกพร่องของตนหรือจะไม่เพื่อฝันเกี่ยวกับความสำเร็จ ดังนั้น ผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์จึงสามารถคงสัมพันธภาพที่เป็นความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อน และที่ปรึกษาไว้ได้

2.4 ความซื่อสัตย์ (Integrity) หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่ตรงกับค่านิยมของพวกเขาและตรงกับพฤติกรรมที่แสดงออกว่าเป็นคนซื่อสัตย์ มีจริยธรรม มีความรับผิดชอบและมีความน่าเชื่อถือ ความซื่อสัตย์เป็นส่วนสำคัญที่จะสร้างความจงรักภักดีและได้รับความจงรักภักดีได้รับความร่วมมือ และการสนับสนุนจากคนอื่น

3. ลักษณะแรงจูงใจของผู้นำ (Motivational Traits)

แรงจูงใจเป็นพลังอำนาจที่เกิดขึ้นจากภายในและที่เหนือกว่าจากภายในของแต่ละบุคคลที่ทำให้เกิดพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานและทำให้กำหนดรูปแบบทิศทาง ความเข้มข้นและระยะเวลา โดยหลักการพื้นฐานแล้ว แรงจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญในการอธิบายทั้งการเลือกวิถีปฏิบัติและระดับความสำเร็จ กล่าวโดยทั่วไปแล้ว ผู้นำที่มีแรงจูงใจสูงมักจะมีประสิทธิผลมากกว่าบุคคลที่มีความคาดหวังต่ำ ที่มีเป้าหมายปานกลางและที่มีประสิทธิภาพจำกัด แรงจูงใจที่สำคัญสำหรับผู้นำมี 4 ลักษณะ ดังนี้

3.1 ภาระหน้าที่และความต้องการระหว่างบุคคล (Task and Interpersonal Needs) สองสิ่งนี้เป็นพื้นฐานของความพร้อมที่กระตุ้นผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้นำที่มีประสิทธิผลมีบุคลิกลักษณะเป็นไปตามแรงขับเพื่องานในหน้าที่และความห่วงใยต่อผู้คน

3.2 ความต้องการอำนาจ (Power Needs) เป็นแรงขับของบุคคลที่จะหาตำแหน่งที่มีอำนาจและเพื่อที่จะใช้อิทธิพลเหนือคนอื่น

3.3 การมุ่งความสำเร็จ (Achievement Orientation) เป็นความต้องการที่จะทำงานให้บรรลุผล ต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ เป็นแรงขับที่จะให้เกิดผลสำเร็จ เป็นความเต็มใจที่จะรับผิดชอบและมีความเป็นห่วงจุดประสงค์ของภาระหน้าที่

3.4 ความคาดหวังที่สูง (High Expectations) เพื่อความสำเร็จของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ความเชื่อของผู้บริหารโรงเรียนที่เชื่อว่าสามารถปฏิบัติงานและจะได้รับผลลัพธ์ที่มีคุณค่าอันเกิดจากความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่นั้น

4. ลักษณะทางทักษะของผู้นำ (Skills)

ส่วนประกอบที่สำคัญที่มักจะถูกลืมเมื่อมีการค้นวรรณกรรมที่

เกี่ยวข้อง นั่นคือ ทักษะและประสบการณ์ (Skills and Experience) ความมีศักยภาพหรือมีความรู้ที่เกี่ยวข้องสูงและมีทักษะที่สามารถจะทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นเป็นเรื่องที่ผู้นำจะต้องมี ทักษะที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพของผู้นำมี 4 ประเภท ดังนี้

4.1 ทักษะวิธีการ (Technical Skills) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้อเนกวิชาขั้นตอนและวิธีการที่จะทำให้ภาระงานเกิดผลสำเร็จ ระดับทักษะวิธีการสูงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับผู้บริหารที่อยู่ในองค์การระดับต่ำ เช่น ผู้บริหารโรงเรียนและคนอื่นๆ ที่จะต้องให้คำปรึกษาแก่ผู้ตามที่มีระดับทักษะสูงอย่างเช่นครู

4.2 ทักษะมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal Skills) มุ่งเน้นที่ความสามารถที่จะเข้าใจความรู้สึกและทัศนคติของผู้อื่นและสามารถสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผล ทักษะนี้จะต้องเกิดขึ้นโดยธรรมชาติ โดยไม่รู้ตัวและเกิดขึ้นอย่างคงที่สม่ำเสมอในพฤติกรรมของผู้นำ

4.3 ทักษะทางความคิด (Conceptual Skills) เกี่ยวข้องกับการพัฒนา การใช้แนวความคิด (Ideas) และความคิดรวบยอด (Concepts) ในการวางแผนในการจัดการและการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ในองค์การระดับสูงกว่าที่มีสายงานลักษณะเดียวกันนี้ มีขอบข่ายกิจกรรมและความซับซ้อน ในองค์การระดับสูงกว่าที่มีสายงานลักษณะเดียวกันนี้ มีขอบข่ายกิจกรรมและความซับซ้อนของความสัมพันธ์ของงานที่มากกว่าและที่กว้างกว่า ทักษะทางความคิดก็ยิ่งเป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.4 ทักษะทางการบริหาร (Administrative Skills) มีความหมายรวมถึงความรู้เฉพาะของกิจกรรมการจัดการ เช่น การวางแผน (Planning) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การมอบหมายงาน (Delegating) การให้คำปรึกษา (Supervising) และการดำเนินการประชุม (Handling Meetings) ทักษะการบริหารจะรวมเอาทักษะวิธีการ ทักษะระหว่างบุคคลและทักษะทางความคิดเข้าด้วยกัน เพื่อช่วยให้การจัดการมีผลทางปฏิบัติ

จากทฤษฎี หลักการ แนวความคิดและความรู้จากเอกสารและงานวิจัย พอจะสรุปได้ว่า ผู้นำในยุคปัจจุบันควรมีพฤติกรรม คือ เน้นความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์สำหรับองค์การ สื่อสารวิสัยทัศน์ ให้ความสำคัญของสิ่งที่ดีควรจะเป็น สร้างวัฒนธรรมองค์การ ใช้โรงเรียนเป็นฐานและใช้การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม มีทักษะภาวะผู้นำหลายแบบ อาศัยวิสัยทัศน์ของสถาบัน

คุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำ

ลักษณะเฉพาะและบุคลิกภาพส่วนตัวบางประการของผู้นำ เช่น ลักษณะทางกาย (physical size) ทักษะทางสังคม (social skill) และความสามารถทางสติปัญญา (intellectual ability) เป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลบรรลุถึงความเป็นผู้นำและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (สมบุญรณ์ ศิริสรรหิรัญ, 2547, หน้า 51)

Frigon & Jackson (1996, อ้างถึงใน สมบุญรณ์ ศิริสรรหิรัญ, 2547, หน้า 57) ได้สรุปว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership Trait) คือ ลักษณะและคุณสมบัติเด่นในตัวผู้นำที่ผู้อื่นไม่มีคุณลักษณะเหล่านี้เป็นคุณลักษณะเฉพาะตัวที่แสดงออกมาบนภาวะผู้นำและความรับผิดชอบทางการบริหาร ความสำคัญของคุณลักษณะดังกล่าว หากไม่มีอย่างชัดเจน อาจทำให้ผู้นำไม่ได้รับความศรัทธาและสูญเสียความเชื่อมั่นในฐานะผู้นำ การที่จะมีคุณลักษณะภาวะผู้นำนี้ จะแสดงด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำ 10 ประการ คือ

- 1) มีการควบคุมอารมณ์
- 2) ความสามารถในการปรับตัว
- 3) ความคิดริเริ่ม
- 4) ความกล้าหาญ
- 5) ความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
- 6) มีพฤติกรรมจริยธรรม
- 7) มีดุลพินิจที่ดี
- 8) ความอดทน
- 9) มีความปรารถนามุ่งมั่น
- 10) มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้

จากคุณลักษณะของภาวะผู้นำ สามารถแยกตามตัวอักษร LEADERSHIP ได้ดังนี้ (ภานุศักดิ์ คำแพง, 2550, หน้า 58 – 59)

L = Love ความรัก หมายถึง ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำต้องริเริ่มด้วยการมีความรักเสียก่อน คือ รักในหน้าที่การงาน รักผู้ร่วมงาน รักผู้ใต้บังคับบัญชา รักความก้าวหน้า รักความยุติธรรม

E = Education and Experience หมายถึง คุณสมบัติทางด้านการศึกษาและประสบการณ์ที่ดี เป็นแบบอย่างและสามารถสั่งสอนแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้ถูกต้อง

A = Adaptability หมายถึง มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม รู้จักแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

D = Decisiveness หมายถึง มีความสามารถในการพิจารณา ตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วถูกต้อง แน่นนอน กล้าได้กล้าเสีย

E = Enthusiasm ความกระตือรือร้น มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานและสนับสนุนชักนำ (Encourage) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างจริงจังด้วย

R = Responsibility เป็นผู้มีความรับผิดชอบทั้งหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ทอดทิ้งหรือปัดความรับผิดชอบให้แก่ผู้อื่น

S = Sacrifice and sincere ต้องเป็นผู้เสียสละเพื่อส่วนรวม จริงใจ ซึ่งจะ

ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพนับถือ

H = Harmonize เป็นผู้มีความนุ่มนวล ฝออ่อนปรน เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีและความเข้าใจอันดีต่อกันในหมู่ผู้ร่วมงาน อาจรวมถึงการถ่อมตัว (Humble) ตามกาลเทศะอันควร

I = Intellectual capacity เป็นผู้มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ ทันคนทันต่อเหตุการณ์ เป็นผู้รอบรู้ และมีความคิดริเริ่ม

P = Persuasiveness เป็นผู้มีความสามารถในการจูงใจคน ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้หลักจิตวิทยา (Psychology) และต้องมีอำนาจ (Power) ในตัวเองพอสมควร

สรุปได้ว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ช่วยให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำที่สามารถนำกลุ่มหรือองค์การไปสู่ความสำเร็จ สามารถจำแนกได้ 5 ด้าน คือ

1. คุณลักษณะด้านร่างกาย ประกอบด้วย มีร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง มีพลังและความทนทานของร่างกาย มีบุคลิกภาพดีและแสดงออกที่เหมาะสม
2. คุณลักษณะด้านอารมณ์และจิตใจ ประกอบด้วย มีความตื่นตัวอยู่เสมอ มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเองมีความทะเยอทะยาน สู้อุตสาหะ สู้ความสำเร็จ เต็มใจที่จะรับผิดชอบ มีความกล้าเผชิญกับความยากลำบาก มีความเด็ดขาด
3. คุณลักษณะด้านสังคม ประกอบด้วย เต็มใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น มีสถานภาพเป็นที่ยอมรับ มีความสามารถเข้าสังคม มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้และมีอำนาจบารมีทางสังคม
4. คุณลักษณะด้านสติปัญญา ประกอบด้วย มีความสามารถทางสติปัญญา มีการตัดสินใจดี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เฉลียวฉลาดมีไหวพริบ มีจินตนาการ มีความสามารถในการสร้างกรอบแนวคิดรวบยอด มีความสามารถในการวินิจฉัย
5. คุณลักษณะด้านคุณธรรม ประกอบด้วย อุดมคติ อุดมการณ์ ความซื่อสัตย์ ความมานะ ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความไม่เห็นแก่ตัวและความเสียสละ

ประเภทของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำได้แบ่งเป็น 5 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership)
2. ภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)
3. ภาวะผู้นำแบบที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership)

4. ภาวะผู้นำแบบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

5. ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (Stewardship and Servant Leadership)

(สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 299 ; วิเชียร วิทย์อุดม, 2553, หน้า 139;

วิโรจน์ สารรัตน์, 2553, หน้า 260)

2. ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership)

การใช้วิธีการต่างๆ ในการตัดสินใจที่ยินยอมให้บุคคลอื่นมา มีอิทธิพล บางประการในการตัดสินใจของผู้นำ กล่าวคือ เป็นการใช้ประโยชน์ของการเข้าร่วมอัน หมายรวมไปถึงการให้คำปรึกษา การตัดสินใจร่วมกัน การแบ่งปันอำนาจและการบริหาร ระบบประชาธิปไตย การเข้าร่วมภาวะผู้นำเป็นลักษณะของการแสดงออกทางพฤติกรรม ซึ่งแตกต่างไปจากพฤติกรรมในลักษณะของการทำงานและพฤติกรรมในการสร้าง ความสัมพันธ์กัน (Yukl, 1998, pp. 123) ข้อแตกต่างดังกล่าวเป็นที่ยอมรับกัน จาก การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ซึ่งการให้คำปรึกษาเป็นเพียงส่วนหนึ่ง ของการพิจารณาและการตัดสินใจแบบอัตโนมัติ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนประกอบของโครงสร้าง ในการคิดริเริ่ม ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม มีหลายรูปแบบแต่นักทฤษฎีส่วนใหญ่ ได้แบ่ง การเข้าร่วมเป็น 4 วิธีการ ดังนี้

2.1 การตัดสินใจโดยเผด็จการ วิธีนี้ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตัวเองโดย ไม่ต้องขอความเห็นจากใคร หรือขอคำแนะนำจากบุคคลอื่น ไม่มีอิทธิพลจากบุคคลอื่นมา บังคับในการตัดสินใจ ดังนั้นจึงไม่มีการเข้าร่วมแต่ประการใด

2.2 การให้คำปรึกษา วิธีนี้ผู้บริหารขอร้องให้บุคคลอื่นออกความคิดเห็นและข้อคิดเห็นต่างๆ แล้วทำการตัดสินใจด้วยตัวเองหลังจากการพิจารณาอย่าง รอบคอบตามคำปรึกษาดังกล่าวนั้น

2.3 การตัดสินใจร่วม ผู้บริหารประชุมร่วมกับบุคคลอื่นเพื่ออภิปราย ปัญหาและตัดสินใจร่วมกัน โดยไม่มีอิทธิพลเหนือผู้เข้าร่วมประชุมอื่นในการตัดสินใจ แต่อย่างใด

2.4 การมอบหมายงาน วิธีนี้ผู้บริหารมอบหมายให้บุคคลใดบุคคล หนึ่งหรือกลุ่มบุคคลมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจ โดยปกติแล้ววิธีนี้ ผู้บริหารจะกำหนดขอบเขตในการให้อำนาจเอาไว้ ซึ่งอาจให้การรับรองหรือไม่ให้การ รับรองก็ได้ก่อนที่จะทำการตัดสินใจ

สำหรับการให้คำปรึกษาและการมีส่วนร่วมนั้นได้กล่าวไว้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. การให้คำปรึกษาจากระดับล่าง อาจนำมาใช้โดยมีวัตถุประสงค์และก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้
 - 1.1 เพิ่มคุณภาพในการตัดสินใจ โดยการขอความรู้และความชำนาญในการแก้ปัญหาจากผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 1.2 เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยอมรับเพิ่มขึ้น โดยการขอความเห็นจากพวกเขา
 - 1.3 เพื่อพัฒนาทักษะการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีประสบการณ์ในการช่วยเหลือ การวิเคราะห์ การตัดสินใจปัญหาต่างๆ และประเมินวิธีการแก้ปัญหานั้นๆ
 - 1.4 เพื่อช่วยขจัดปัญหาข้อขัดแย้งและช่วยจัดตั้งทีมงานที่มีประสิทธิผล
2. วิธีการขอคำปรึกษาจากบุคคลในระดับเดียวกันและต่างหน่วยงานกันอาจนำมาใช้โดยมีวัตถุประสงค์และก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้
 - 2.1 เป็นการเพิ่มคุณภาพการตัดสินใจ ซึ่งบุคคลในระดับเดียวกันก็จะมีความรู้เหมือนๆ กัน แต่ผู้บริหารไม่มี สำหรับผู้บริหารคนอื่นๆ เมื่อการดำเนินการตัดสินใจมีผลกระทบตามมา
 - 2.2 การให้คำปรึกษาก็เป็นวิธีหนึ่งที่ช่วยเพิ่มความรู้ความเข้าใจที่ดีขึ้น
 - 2.3 มีการยอมรับในการตัดสินใจเพราะเป็นการตัดสินใจร่วมกันจากฝ่ายต่างๆ
 - 2.4 การให้คำปรึกษาจากบุคคลระดับเดียวกันก็เป็นการประสานงานการให้ความร่วมมือในระหว่างบรรดาผู้บริหารต่างๆ ที่มีตำแหน่งในหน่วยงานที่แตกต่างกันขององค์การที่ทำงานพึ่งพาซึ่งกันและกัน อย่างไรก็ตามการให้คำปรึกษาโดยวิธีนี้ย่อมมีขีดจำกัดต่อการตัดสินใจและต้องกระทำให้เหมาะสมและไม่ควรเสียเวลาในการประชุมกันมากโดยไม่จำเป็น
3. การให้คำแนะนำจากระดับบน อาจนำมาใช้โดยมีวัตถุประสงค์และก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้
 - 3.1 ช่วยให้ผู้จัดการได้เห็นถึงประสบการณ์ของผู้บังคับบัญชาที่มี

เหนือกว่าเขา

3.2 การให้คำปรึกษาจากระดับบนจะทำให้ได้รู้จักกับความรู้สึกนึกคิดถึงวิธีการที่ผู้บังคับบัญชามีต่อปัญหานั้นไม่ว่าเขาจะเป็นใครก็ตามที่มีปฏิริยาต่อข้อเสนอต่างๆ ที่นำเสนอ

3.3 การได้รับคำปรึกษาจากข้อเสนอแนะของผู้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นและมีความคิดริเริ่ม

3.4 ผู้บริหารย่อมมีอำนาจหน้าที่ที่จะเลือกตัดสินใจในขั้นสุดท้ายจึงเป็นวิธีการ ที่ชาญฉลาดที่ผู้บังคับบัญชาจะช่วยตัดสินใจและให้การสนับสนุนประเด็นต่างๆ

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)

เป็นกระบวนการของการนำ เพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการคงที่โดยทำภารกิจ ดังนี้

1. เป็นผู้นำที่กระตุ้นบุคคลให้ทำงานโดยทำให้มีภารกิจที่มากขึ้น มีจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น มีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะบรรลุภารกิจพิเศษที่กำหนดไว้ อย่างชัดเจน

2. ผู้นำซึ่งจุดประกายให้ผู้ตามคล้อยตามให้บรรลุถึงความสนใจเพื่อประโยชน์ต่อองค์การ

3. เป็นบุคคลซึ่งมีความสามารถ ที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์การ ตลอดจนการส่งเสริมนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมุ่งส่งเสริมทางด้านคุณภาพด้วย การมีความคิดเพื่อสร้างความสัมพันธ์ มีการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่มีความสำคัญและค้นหากระบวนการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้ตาม

ลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ

1. วิธีการเปลี่ยนแปลงเชิงปฏิรูปที่เกิดขึ้น ผู้นำมักจะต้องเผชิญหน้ากับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงองค์การจากผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีไปสู่ผลการปฏิบัติงาน

ที่สามารถยอมรับได้ หรือจากผลการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงมากยิ่งขึ้น ผู้นำอาจได้รับการคาดหวังที่จะเปลี่ยนแปลงบริษัทจากสิ่งที่วิกฤติไปสู่มาตรฐานที่ดีขึ้น เพื่อสร้างความสำเร็จให้กับเป้าหมายขององค์การซึ่งผู้นำเชิงปฏิรูปจะต้องพยายามปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การ หรือวัฒนธรรมกลุ่มย่อยโดยพยายามสร้างกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 เพิ่มการรับรู้ของพนักงาน

1.2 การช่วยเหลือของพนักงานให้เกิดความสนใจสิ่งอื่นที่

นอกเหนือจากผลประโยชน์ของตัวเอง

1.3 การช่วยเหลือพนักงานให้แสวงหาการปฏิบัติเพื่อบรรลุผล

สำเร็จด้วยตนเอง

1.4 การช่วยเหลือพนักงานให้เข้าใจถึงความจำเป็นที่ต้องมีการ

เปลี่ยนแปลง

1.5 การเป็นผู้บริหารที่มีการตอบสนองโดยฉับพลัน

1.6 ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่

1.7 การยอมรับทัศนคติที่กว้างไกลในระยะยาว

2. คุณภาพสำคัญ 4 ประการของผู้นำเชิงปฏิรูป ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีลักษณะส่วนตัวที่เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลด้านคุณภาพ 4 ประการที่มีประโยชน์ต่อการทำให้เกิดการปฏิรูป ดังนี้

2.1 ผู้นำเชิงปฏิรูปจะเป็นผู้มีความสามารถพิเศษ ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีวิสัยทัศน์และความรู้สึกของภาระหน้าที่ที่มีความเอาใจใส่ในงาน มีความมั่นใจ ด้วยผลจากประสบการณ์ ที่เกี่ยวกับชื่อเสียงของผู้นำ ซึ่งจะทำให้สมาชิกของกลุ่มมีความซื่อสัตย์ มีความภาคภูมิใจ มีความศรัทธาอย่างแรงกล้า มีความภักดีและไว้วางใจในสิ่งที่ผู้นำต้องการที่จะทำให้สำเร็จ

2.2 ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีลักษณะภาวะผู้นำที่มีความสามารถที่จะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำตามที่ตนต้องการ ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีความสามารถชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำตามโดยมีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนและมั่นใจ มีอารมณ์ดี ตลอดจนสร้างความรู้ความเข้าใจให้ถูกต้องแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 ผู้นำเชิงปฏิรูป จะมีแรงกระตุ้นด้านสติปัญญา ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีการกระตุ้นสมาชิกของกลุ่มให้ทดสอบด้วยวิธีการเก่าหรือวิธีการใหม่ๆ มีการสร้างบรรยากาศ ซึ่งกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และความคิดที่เกิดขึ้นเองจากการหยั่งรู้หรือ

การหยั่งรู้ในลักษณะเดียวกันก็จะเน้นวิธีการแก้ปัญหา การคิดใหม่ การทดสอบสมมติฐานใหม่และการใช้เหตุผลด้วยความรอบคอบ เหล่านี้ทำให้สมาชิกของกลุ่มจะเกิดการยอมรับและมีการพัฒนาด้านสติปัญญา

2.4 ผู้นำเชิงปฏิรูป จะให้ความสำคัญเป็นรายบุคคลมีการพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ศึกษาความต้องการของแต่ละบุคคล ให้ความสำคัญและความเชื่อถือ ในแต่ละบุคคล ผู้นำจะให้ความสนใจพิเศษแก่สมาชิกของกลุ่มเป็นรายบุคคล ผู้นำเชิงปฏิรูปจะใช้เวลาในการสื่อสารแบบตัวต่อตัวกับสมาชิกของกลุ่ม และรับฟังความคิดเห็นอย่างสนใจ ขณะเดียวกันก็จะทำให้สมาชิกของกลุ่มเกิดความรู้สึกเคารพผู้นำเชิงปฏิรูปจะเน้นการพัฒนาสมาชิกของกลุ่มเป็นรายบุคคลด้วยการพูดคุยเกี่ยวกับเป้าหมายอาชีพและโอกาสในการพัฒนาของแต่ละบุคคล

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญไม่ได้เกิดขึ้นอย่างง่าย ๆ อย่างไรก็ตาม ผู้นำจะเป็นผู้ที่ให้ความสะดวกด้านการเปลี่ยนแปลงและช่วยให้องค์การได้รับการปรับปรุงเพื่อเผชิญปัญหาและโอกาสจากภายนอก เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำที่จะต้องจดจำว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะเกิดขึ้นเป็นระยะๆ หรือเป็นขั้นตอน ในแต่ละขั้นจะมีความสำคัญและอาจต้องการเวลา ผู้นำจะต้องสามารถตอบสนอง เพื่อแนะแนวทางให้พนักงานและองค์การเข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งขั้นตอนในกระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วๆ ไปมักจะซ้ำซ้อนกันบ้างในแต่ละขั้น ซึ่งก็มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องอาศัยทั้ง 8 ขั้นตอนเพื่อเป็นแนวทางสู่พื้นฐานแห่งความสำเร็จ ประกอบด้วย

- ขั้นที่ 1 ผู้นำต้องสร้างความรู้สึกให้มีการตอบสนองโดยฉับพลัน
- ขั้นที่ 2 กำหนดความร่วมมือนำไปสู่การรวมพลัง
- ขั้นที่ 3 ต้องมีการพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์
- ขั้นที่ 4 มีการสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์
- ขั้นที่ 5 การมอบอำนาจให้พนักงานทั่วทั้งองค์การเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์
- ขั้นที่ 6 สร้างชัยชนะในระยะสั้น
- ขั้นที่ 7 ปรับปรุง จัดการกับปัญหาสำคัญและสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่
- ขั้นที่ 8 การกำหนดวิธีการใหม่ๆ ในวัฒนธรรมองค์การ

ภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership)

คำว่า “ความสามารถพิเศษ” เป็นคำในภาษากรีก หมายถึง พรสวรรค์ เช่น ความสามารถในการทำงานได้อย่างมหัศจรรย์ หรือความสามารถในการทำนายเหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างถูกต้อง นักจิตวิทยาชื่อ Max Weber (1947, อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม, 2553, หน้า 138) ได้อธิบายรูปแบบของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษว่าจะเป็นผู้ที่ใช้อำนาจได้อย่างมีคุณภาพ ความสามารถพิเศษ เป็นปัจจัยของผู้นำในการจูงใจผู้อื่นหรือก่อให้เกิดความเชื่อถือ ความเคารพ ความนิยม ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้สึก มีการมอบอำนาจหน้าที่และการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความสามารถพิเศษ (Charisma) สิ่งสำคัญของภาวะผู้นำที่มี

ความสามารถพิเศษ คือ การที่มีส่วนร่วมในความสัมพันธ์ หรือการมีปฏิสัมพันธ์โต้ตอบซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตามยิ่งไปกว่านั้นบุคคลที่ได้รับการยอมรับในภาวะผู้นำจะต้องมีลักษณะความสามารถพิเศษที่จะเป็นผู้นำด้วย จอห์น การ์ดเนอร์ (John Gardner) เชื่อว่าความสามารถพิเศษจะใช้เพื่อเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับผู้นำ ซึ่งผู้นำเช่นนี้จะมีพรสวรรค์ที่พิเศษในการสร้างแรงบันดาลใจ และใช้การติดต่อสื่อสารที่มีเหตุผล ในขณะที่เดียวกันการตอบสนองต่อองค์ประกอบต่างๆ ก็มีลักษณะที่ทำให้เกิดความน่าเกรงขาม ความน่าเคารพเชื่อถือ กวกรทำให้เกิดความจงรักภักดี หรือการเป็นที่พึ่งพาซึ่งกันและกันด้านอารมณ์

2. ผลกระทบความสามารถพิเศษ ผู้ที่มีความสามารถพิเศษ เป็นผู้นำที่สามารถดึงดูดใจให้คนอื่นต้องยอมทำตาม เป็นผู้นำที่มีความสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่ต้องมีคำถาม Robert House (อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม, 2553, หน้า 138) ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ โดยได้ให้คำจำกัดความคำว่าความสามารถพิเศษ ว่ามีความหมายเช่นเดียวกับคำว่าผลกระทบคือ เป็นบุคคลซึ่งทำให้เกิดผลลัพธ์ที่แน่นอนในระดับสูงซึ่งเป็นผลจากความสามารถพิเศษและกล่าวถึง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษซึ่งพอสรุปสาระสำคัญโดยพิจารณาจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นต่อไปนี้

- 2.1 ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจ ในการกระทำที่ถูกต้องของผู้นำ
- 2.2 ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือในผู้นำ
- 2.3 ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ การกระทำของผู้นำ
- 2.4 ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่มีการพูดให้ร้ายต่อผู้นำเพราะมีความชอบ

ในตัวผู้นำ

- 2.5 ผู้ใต้บังคับบัญชาจะอยู่ในโอวาทเชื่อฟัง
- 2.6 ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเอาอย่างผู้นำ
- 2.7 ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีอารมณ์อยากทำงานร่วมกับกลุ่ม
- 2.8 ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามให้เป็นไปตามเป้าหมายในระดับสูง
- 2.9 ผู้ใต้บังคับบัญชาอุทิศตนเพื่อความสำเร็จในงานหรือกลุ่ม

หรือรับรู้ที่จะช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุภารกิจ

ผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ (1) เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (2) เป็นผู้มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสาร (3) เป็นผู้ที่มีความสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจ (4) เป็นผู้ที่สามารถทำให้สมาชิกของกลุ่มรู้สึกว่าเขามีความสามารถ (5) เป็นผู้ที่มีพลังและมุ่งที่การปฏิบัติให้บรรลุผล (6) เป็นผู้ที่มีการแสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและมีความเอื้ออาทรหรือให้ความอบอุ่นกับผู้อื่น (7) เป็นผู้ที่ชอบที่จะเสี่ยง (8) เป็นผู้ที่ใช้กลยุทธ์ใหม่ที่มีลักษณะโดดเด่น (ไม่ต้องทำตามแบบดั้งเดิม) (9) เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ส่งเสริมตนเอง (10) เป็นผู้ที่พยายามที่จะมีความขัดแย้งภายในให้น้อยที่สุด

3. ภาวะผู้นำแบบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 299) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบเชิงกลยุทธ์ว่า เนื่องจากกระแสโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นับตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 1980 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน ได้ส่งผลกระทบต่อองค์กร ผู้นำระดับสูงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทิศทางการคิดและการบริหารแบบใหม่ที่สอดคล้องทันต่อการเปลี่ยนแปลง ได้มีความพยายามในการวางแผนกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์ที่ครอบคลุมกิจการทั้งหมดขององค์กร ทำให้มีการนำเอาเรื่องของกระบวนการบริหารงาน โดยเฉพาะการนำเอากลยุทธ์ ไปปฏิบัติ เช่น การจัดการโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการควบคุม และประเมินผลกลยุทธ์เข้ามามีบูรณาการร่วมกัน เป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยผู้นำระดับสูงขององค์กรซึ่งเป็นระดับกลยุทธ์ เป็นบุคคลที่ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง ต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในทุกขั้นตอน กล่าวโดยสรุปการบริหารเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวประกอบขึ้นด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ส่วนดังนี้

1. ขั้นการวางกลยุทธ์ ได้แก่ การพิจารณาวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ภายนอกและขีดสมรรถนะภายในและการวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์

2. ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน การวางแผนปฏิบัติการ การสนับสนุนกลยุทธ์ด้วยโครงสร้างวัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศและกระบวนการทำงาน

3. ขั้นการควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การตรวจสอบผลการดำเนินงาน การติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่างๆ

ได้กล่าวถึงระดับกลยุทธ์ขององค์การว่า การจัดวางกลยุทธ์ในองค์การขึ้นอยู่กับลักษณะความสลับซับซ้อนของงานในแต่ละองค์การ สำหรับหน่วยงานที่มีขนาดค่อนข้างเล็กและดำเนินงานด้านหนึ่งด้านใดเพียงอย่างเดียว รูปแบบองค์ประกอบของกลยุทธ์ก็จะประกอบด้วยกลยุทธ์ใน 2 ระดับ ได้แก่

1. กลยุทธ์ในระดับส่วนรวม เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมภาพกว้าง โดยรวมทั้งองค์การที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและเจตจำนงขององค์การในอนาคต เพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งที่จะดำเนินการต่อไปนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมที่สุด

2. กลยุทธ์ในระดับส่วนงาน เป็นกลยุทธ์เฉพาะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่งาน เช่น การตลาด การเงิน งานบุคลากร การผลิต การวิจัยและพัฒนา เป็นต้น เพื่อให้แน่ใจว่างานที่จะต้องทำในแต่ละส่วนนั้นเป็นไปอย่างถูกต้อง

อย่างไรก็ตาม ในกรณีสภาพแวดล้อมเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และแตกต่างไปจากการคาดการณ์ ผู้บริหารทุกระดับขององค์การอาจจะต้องร่วมกันดำเนินการจัดการแผนเฉพาะกิจ เพื่อรองรับสถานการณ์และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้น ซึ่งบางองค์การก็อาจจะมีการจัดทำแผนเฉพาะกิจไว้เป็นแผนสำรองล่วงหน้า เพื่อเตรียมพร้อมจะตอบโต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

วิเชียร วิทย์อุดม (2549, หน้า 130) ได้กล่าวถึงการสร้างกลยุทธ์ว่า พันธกิจ ที่แข็งแกร่งและการนำโดยวิสัยทัศน์ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญแต่มันยังไม่เพียงพอที่จะสร้างความแข็งแกร่งและพลังอำนาจให้กับองค์การ สำหรับองค์การที่ประสบความสำเร็จก็ยังคงต้องหาหนทางที่จะเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ค่านิยมและวัตถุประสงค์ ในการนำไปสู่การปฏิบัติสิ่งเหล่านี้คือ บทบาทของกลยุทธ์นั่นเอง การสร้างกลยุทธ์นั้นเป็นเรื่องยากการชะมักเข้มนกับการทำงานเป็นสิ่งจำเป็นที่จะก้าวไปสู่อนาคตข้างหน้า การจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นการสร้างการตัดสินใจและการสร้างแนวทางในการปฏิบัติ และกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมให้เหมาะกับองค์การและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ การจัดการกลยุทธ์ จึงเป็นงานของผู้นำที่จะหาความเหมาะสมและ

เปลี่ยนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (Stewardship and Servant Leadership)

จากผลการศึกษาของ Robert N. Lussier & Christopher F. Achua (2000, pp.319 – 393) ในเรื่องของ Stewardship and Servant Leadership พบว่า Stewardship และ Servant Leadership แสดงให้เห็นความเปลี่ยนแปลงในผู้นำที่มีต่อผู้ตาม และการเพิ่มภาวะผู้นำของผู้ตาม

หลักการสำคัญของการเปลี่ยนแปลงนี้คือ ความเป็นผู้นำมีการสั่งการ น้อยลงและมีการบริการบุคคลอื่นมากขึ้น ภาวะผู้นำแบบ Stewardship และ Servant Leadership เป็นการจัดการให้บุคคลอื่นมาก่อนตัวเรา และเมื่อรวมกันแล้วก็จะ เป็นรูปแบบ ตัวอย่างของภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จในสาขาอาชีพใดๆ ก็ตาม

ธรรมชาติและความสำคัญของภาวะผู้นำแบบ Stewardship และ Servant Leadership

1. Stewardship : ลูกจ้าง (พนักงาน) เป็นการให้ความสำคัญ เป็นรูปแบบหนึ่งของภาวะผู้นำที่มุ่งไปที่พนักงาน ซึ่งจะทำให้พวกเขา มีอำนาจที่จะตัดสินใจ และควบคุมงานของตน

2. Servant Leadership : เปลี่ยนผลประโยชน์ของตนเอง เป็นการ เสียสละเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น โดยช่วยให้เขาเหล่านั้น เจริญงอกงามทางอาชีพและทาง อารมณ์

Stewardship ให้ความสำคัญที่พนักงาน ดังนั้น จึงให้เขามีอำนาจ ในการตัดสินใจและควบคุมการทำงานด้วยตนเอง

Servant Leadership คือ ภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลงผลประโยชน์ของตน เป็นการเสียสละเพื่อช่วยเหลือให้พวกเขาเหล่านั้นพัฒนาความเป็นมืออาชีพ และพัฒนาทางอารมณ์ การทำให้ผู้อื่นบรรลุความต้องการถือเป็นเป้าหมายสำคัญที่สุด ของภาวะผู้นำแบบ Servant Leadership แม้บางคนจะมองภาวะผู้นำทั้งสองแบบนี้ว่า เหมือนกันและใช้คำทั้งสองนี้แทนซึ่งกันและกัน อย่างไรก็ตามยังมีความแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญระหว่างแนวคิดทั้งสองนี้ ทั้ง Stewardship และ Servant Leadership มีความสัมพันธ์ใน แนวคิด หลักการ การจัดการทีมที่สามารถจัดการตนเองได้ เพราะว่าผู้นำ ทั้งสองแบบนี้ให้ความสำคัญกับการให้อำนาจแก่ผู้ตามไม่ใช่แต่ผู้นำเพื่อใช้ภาวะผู้นำให้

บรรลุป้าหมายขององค์การ ส่วนทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเดิมเน้นโครงสร้าง ซึ่งผู้ตามรับ
ความพิศชอบมาจากผู้นำและสามารถทำตามผู้นำ

อย่างไรก็ตาม ในมุมมองใหม่มองผู้นำว่าเป็นเสมือนผู้อำนวยการความสะดวก
และผู้รับใช้ผู้อื่นและเป็นการสั่งการหรือควบคุมน้อยลงและเน้นมากขึ้นในการช่วยให้ผู้ตาม
ทำงานของพวกเขาแทนที่จะเป็นการให้ลูกน้องช่วยทำงานของผู้จัดการแนวคิดภาวะผู้นำบน
พื้นฐานของ Stewardship สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตาม โดยผู้นำนำโดย
ปราศจากการบังคับหรือควบคุม ผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามทำงานด้วยกันในสิ่งแวดล้อมที่
สนับสนุนซึ่งกันและกัน ในอันที่จะบรรลุป้าหมายขององค์การ กุญแจสำคัญให้เกิด
Stewardship ตั้งอยู่บนคุณค่า ที่สนับสนุน 4 ประการ

1. การให้ความสนใจอย่างจริงจังกับการทำงานเป็นทีม Stewardship ให้ผลดี
ในที่นี้บทบาทของผู้นำจะมีการชี้นำน้อย ให้การสนับสนุนในด้านกระบวนการ ซึ่งจิต
วิญญาณที่เข้มแข็งของทีม คือ ผู้นำจะต้องแสดงบทบาทหลักในการที่จะผลักดันให้แต่ละ
บุคคลไปในทิศทางที่ต้องการ อย่างไรก็ตามสิ่งนี้ทำให้จุดประสงค์ของ “Stewardship”
ถูกทำลายหรือถูกหักล้าง ในที่ซึ่งทีมงานที่จัดการตนเองได้ อันประกอบด้วยพนักงานที่เป็น
แกนหลักและหัวหน้า ทำงานด้วยกันเพื่อกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์เพื่อให้เกิด
สิ่งแวดล้อมและตลาดที่ดีขึ้น ในที่ซึ่งมีความคิดว่าผู้นำต้องมีบทบาทสำคัญ ในการผลักดัน
ให้ผู้ร่วมงานเดินตามทิศทางที่ต้องการจะได้ผลดีต่อ Stewardship

2. การกระจายอำนาจและการตัดสินใจ Stewardship เช่น เมื่ออำนาจและ
การตัดสินใจถูกกระจายออกไปในการทำงานของพนักงาน และในการปฏิบัติกับลูกค้า
ในสิ่งแวดล้อมเช่นนี้ Stewardship จะมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จอย่างสูง
ถ้าผู้ร่วมงานมีอำนาจและมีความสัมพันธ์ใกล้ชิด ระหว่างผู้จัดการและผู้ตาม ถ้าขาดจาก
หลักการนี้ Stewardship คงทำงานไม่ได้

3. การยึดถือความเสมอภาค Stewardship จะได้ผลดีที่สุด เมื่อมีความ
เสมอภาค ระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นผู้ร่วมงานที่เท่าเทียมกันมากกว่าการบังคับบัญชา
แบบผู้นำ ผู้ตามความรับผิดชอบของ Stewardship จะถูกส่งเสริมขณะที่ผู้นำหาโอกาส
ที่จะรับใช้ผู้อื่นแทนที่จะสั่งการ คุณธรรมซึ่งส่งเสริมความสำเร็จของ Stewardship คือ
ความซื่อสัตย์ ความเคารพและความไว้วางใจซึ่งกันและกันที่มีความเท่าเทียมกัน

4. การยึดถือรางวัลตอบแทน Stewardship มอบความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นกับ
ลูกจ้าง เพราะฉะนั้นเพื่อให้ Stewardship ประสบความสำเร็จ องค์การต้องออกแบบระบบ
การให้รางวัลตอบแทนเสียใหม่ เพื่อตอบแทนการทำงานจริงๆ ลูกจ้างที่รับผิดชอบเพิ่มขึ้น

เมื่อได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้นก็จะเจริญขึ้นเพราะได้รับแรงจูงใจและจะทุ่มเทให้กับองค์การ ถ้าขาดคุณธรรมด้านนี้ก็ยากที่จะดำรง Stewardship ไว้ได้

ผู้นำแบบ Stewardship เป็นที่รู้จักดีไม่ใช่เป็นเพราะผลงานอันยิ่งใหญ่ของเขา แต่เพราะเป็นผู้ให้อำนาจแก่ผู้อื่นให้บรรลุผลงานอันยิ่งใหญ่ ผู้นำแบบ Stewardship จะเป็นสิ่งที่ดีที่สุดต่อองค์การที่จะประสบความสำเร็จในปัจจุบัน เพราะผู้นำเหล่านี้ไม่เพียงแต่เป็นผู้นำยังเป็นผู้ฝึกสอนให้กับผู้ตามการให้ความสนใจกับคนเป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้ผู้ตามเป็นคนดี มีความคิดสร้างสรรค์ ชัยชนะแข็งแกร่งและอุทิศตนให้กับงานแนวคิดภาวะผู้นำบนพื้นฐานของ Servant Leadership

ผู้นำแบบ Servant Leadership ใช้ภาวะผู้นำจากจุดยืนทางศีลธรรม ที่เข้มแข็ง ปฏิบัติงานจากทัศนคติที่ว่าเรามีหน้าที่ทางศีลธรรมต่อลูกน้อง ภาวะผู้นำถูกมองว่าเป็นโอกาสที่จะรับใช้ที่ระดับพื้นดินไม่ใช่เป็นผู้นำที่อยู่บนยอดดาดหอคอย สิ่งที่เป็นแนวคิดพื้นฐานของ Servant Leadership ประกอบด้วย 4 ประการ คือ (1) ช่วยเหลือผู้อื่นให้ค้นพบจิตใจของตัวเอง บทบาทของ Servant Leadership ได้ค้นพบความเข้มแข็งของจิตใจและศักยภาพ ในการที่จะสร้างความแตกต่าง ซึ่งทำให้เห็นอกเห็นใจในสิ่งแวดล้อมที่เกิดกับผู้อื่น ไม่กลัวที่จะแสดงให้เห็นถึงความเปราะบางของตนเอง (2) การได้รับและการรักษาความไว้วางใจจากผู้อื่น ผู้นำแบบ Servant Leadership ได้รับความไว้วางใจจากผู้ตาม โดยสัจจะและความจริงใจต่อคำพูด เขาไม่มีวาระซ่อนเร้นและพร้อมที่จะสละอำนาจรางวัล เกียรติยศหรือการครอบครอง (3) การให้บริการโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเอง Servant Leadership คือ ความประสงค์ที่จะช่วยบุคคลอื่นมากกว่าต้องการได้อำนาจและการควบคุมบุคคลอื่น ทำในสิ่งที่ถูกสำหรับบุคคลอื่น ปกป้องตำแหน่งของตน ตัดสินใจเพื่อประโยชน์ของกลุ่มยิ่งกว่าส่งเสริมประโยชน์ของตน (4) ฟังอย่างมีประสิทธิภาพ Servant Leadership จะไม่บอกให้กลุ่มทำอะไรตามแต่จะฟังปัญหาของกลุ่มอย่างตั้งใจ เคารพหน้าและมีส่วนร่วมกับกลุ่มเพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดที่จะปฏิบัติ Servant Leadership จะสร้างความมั่นใจในผู้อื่นการจะฟังอย่างรอบคอบถึงปัญหาที่คนอื่นประสบแล้ว ร่วมกับกลุ่มหาหนทางที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา ผู้นำแบบนี้มีความเชื่อมั่นในตัวผู้อื่น

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 5 ประเภท คือ (1) ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม เป็นการใช่วิธีการตัดสินใจของผู้นำที่ยอมให้บุคคลอื่นเข้ามามีอิทธิพลบางประการ เป็นการใช้ประโยชน์การตัดสินใจร่วมกันแบบประชาธิปไตย (2) ภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิรูป เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นให้องค์การหรือหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการคงที่โดยการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติภารกิจมากขึ้น จุดมุ่งหมายสูงขึ้นและให้ความเชื่อมั่นใน

ความสามารถสูงขึ้นด้วย (3) ภาวะผู้นำแบบที่มีความสามารถพิเศษ เป็นภาวะผู้นำที่เกิดจากผู้นำที่มีความมั่นใจในตัวเองสูง เชื่อมั่นในข้อเสนอ แนวคิดของตน กล้าตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้ด้วยการตัดสินใจของตนเอง ด้วยความสุ่มรอบคอบ ใช้วิธีการโน้มน้าวใจแทนการใช้อำนาจสั่งการแบบเผด็จการและที่สำคัญคือ ทำให้ผู้นำเกิดมุมมองที่กว้างขึ้น จนทำให้สามารถเข้าใจถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ (4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการคาดหมายเหตุการณ์ในอนาคตได้ดี รู้จักสร้างองค์การให้สามารถยืดหยุ่นและปรับตัวเข้ากับสภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา และมีมุมมองระยะยาวด้านเป้าหมายในการนำพาองค์การได้อย่างชัดเจน (5) ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญที่พนักงาน เปลี่ยนแปลงผลประโยชน์ของตนเป็นการเสียสละเพื่อการช่วยเหลือให้พวกเขาเหล่านั้นพัฒนาความเป็นมืออาชีพ และพัฒนาทางอารมณ์ การทำให้ผู้อื่นบรรลุความต้องการ

บทบาทภาวะผู้นำ

ได้มีนักการศึกษาให้คำจำกัดความ คำว่า “บทบาท” (Role) ได้มีไว้หลายประการ ซึ่งแต่ละประการก็มีความสอดคล้องกัน นักจิตวิทยาสังคมได้กล่าวถึงที่มาของบทบาทว่า มาจากคำเต็มว่า “บทบาททางสังคม” (Social Role) ซึ่งหมายถึงการปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมที่คาดหวังของบุคคลสองฝ่าย ฝ่ายหนึ่งคือ ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นอยู่ อีกฝ่ายหนึ่งคือ บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับตำแหน่งนั้น โดย Getzels (1959) ได้ให้ความหมายของบทบาทคือ ขอบเขตของอำนาจหน้าที่และสิทธิในการกระทำตามตำแหน่งหน้าที่ของแต่ละคนสอดคล้องกับ Sill (1968) ที่ให้ความหมายของบทบาทว่า บทบาท คือ พฤติกรรมที่คาดหวังต่อผู้ที่ดำรงตำแหน่ง หรืออยู่ในสถานภาพหนึ่งๆ โดยได้ขยายความเพิ่มเติมว่าเป็นความคาดหวัง (Expectation) ที่บุคคลยึดถือเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ดำรงตำแหน่งและการแสดงบทบาท (Enactment) ของบุคคลที่ถูกกำหนดให้แสดงบทบาทในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง สังคม สถานภาพเป็นเพียงนามธรรมที่มีอยู่ในรูปแบบหนึ่ง ซึ่งเป็นจุดเชื่อมโยงไปสู่ความจริงที่ว่าตำแหน่งเป็นเครื่องกำหนดบทบาทและบุคคลคนเดียวก็อาจแสดงได้หลายบทบาท

ส่วน Hoy & Miskel (1991) กล่าวถึงลักษณะบางประการที่จะอธิบายธรรมชาติของบทบาทดังนี้

1. บทบาทแสดงถึงตำแหน่ง สถานะ (Status) ภายในองค์การ ในสถานศึกษาประกอบด้วยตำแหน่งต่างๆ เช่น อาจารย์ใหญ่ ครู อาจารย์ นักเรียน เป็นต้น

2. บทบาทถูกกำหนดโดยความคาดหวังและหน้าที่ของตำแหน่งนั้นๆ ความคาดหวังเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่เหมาะสมของแต่ละตำแหน่ง เมื่อบุคคลได้แสดงพฤติกรรมตามหน้าที่ของตำแหน่งนั้นๆ เขาก็ได้แสดงบทบาทของเขา บทบาทเป็นเสมือนพิมพ์เขียวในการปฏิบัติงานของเขา

3. บทบาทเป็นตัวแปรคือ สามารถแปรเปลี่ยนไป ทั้งนี้เพราะว่า ความคาดหวังบางอย่างจำเป็นต้องกระทำตาม แต่ความคาดหวังอีกบางอย่างอาจจะมี ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติก็ได้

4. บทบาททั้งหลายในองค์การมีความคาบเกี่ยวกันและส่งเสริมซึ่งกัน และกัน เช่น เป็นการยากที่จะอธิบายเฉพาะบทบาทของครูหรือเฉพาะบทบาทของ นักเรียนโดยไม่ต้องอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าการกำหนดบทบาทขึ้นอยู่กับตัวบุคคล และสังคม ดังนั้นบุคคลจะกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับ ความสอดคล้องกันของความต้องการของตนเองและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง

Yulk (1998) กล่าวว่าบทบาทของผู้นำแต่ละคนแตกต่างกัน ตามบุคลิกลักษณะและสถานการณ์ ผู้นำมักถูกคาดหวังในด้านบทบาท (Role Expected) คือ บทบาท ที่สังคมคาดหวังไว้เกี่ยวกับตำแหน่ง หน้าที่ กฎ ระเบียบ วัฒนธรรม ความเชื่อ ของสังคมความต้องการของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งธรรมชาติลักษณะ ของงาน แต่บางครั้งผู้นำไม่สามารถปรับตัวยอมรับกับบทบาทเหล่านี้ตามความคาดหวัง ของสังคม ซึ่งการรับรู้บทบาทของผู้นำ (Perceived role) จะขึ้นอยู่กับความต้องการ คุณลักษณะ ค่านิยมและทักษะของผู้นำ หากบทบาทตามความรู้ของผู้นำไม่สอดคล้อง กับบทบาทที่สังคมคาดหวังผู้นำอาจจะเกิดความขัดแย้งในบทบาทได้ ซึ่งอาจก่อให้เกิด ความเสียหายในการบริหารจัดการในองค์การได้ ซึ่งผู้นำจะต้องปรับปรุงและพัฒนาให้ บทบาทที่สังคมคาดหวังและบทบาทตามการรับรู้ของตนเองไปในทิศทางเดียวกันที่สอดคล้อง กัน จึงจะก่อให้เกิดการทำงานตามบทบาทของผู้นำทำงานได้ดีและประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า บทบาทมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงานและคน ที่แสดงให้เห็นถึง ความสามารถของคนที่ประสบความสำเร็จ แสดงออกให้เห็นถึง ความเกี่ยวพันกัน ระหว่าง ความคิดของผู้ดำรงตำแหน่ง กับความคาดหวังของผู้อื่น ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกันกับการใช้อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบดังต่อไปนี้ คือ

บทบาทจึงมีความหมายแยกออกเป็น 2 ส่วนคือ

1. บทบาทที่ได้มาพร้อมกับตำแหน่ง เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับ

ตำแหน่งเมื่อบุคคลดำรงตำแหน่งใดก็ต้องแสดงบทบาทตามกฎหมาย ภาระหน้าที่ตามกฎหมาย ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบและสิทธิหน้าที่ที่กำหนดไว้เป็นบรรทัดฐาน

2. บทบาทที่เป็นความคาดหวังของบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นบทบาทที่บุคคลที่เกี่ยวข้องคาดว่าบุคคลที่เข้าไปดำรงตำแหน่งนั้น จะต้องมีความประพฤติกรรมอย่างหนึ่งซึ่งอาจจะสอดคล้องกับแบบแผนที่ กำหนดไว้หรือไม่ก็ได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับค่านิยมทัศนคติ ประสบการณ์และการศึกษาอบรมของผู้เกี่ยวข้อง

3. บทบาทที่ปฏิบัติจริง เป็นบทบาทหรือพฤติกรรมที่แท้จริงที่บุคคลปฏิบัติซึ่งอาจจะสอดคล้องกับบทบาทที่ได้มาพร้อมกับตำแหน่งหรือตามความคาดหวังของบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือของตนเองหรือไม่ก็ได้

Stogdill (1974) ได้ศึกษาวิจัยและสรุปบทบาทหน้าที่ของผู้นำจากนักทฤษฎี 2 กลุ่ม ไว้ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มนักทฤษฎีบริหารเก่า (Classical Theories of Management) ได้เสนอแนะไว้ว่าหน้าที่หลักของผู้บริหารคือ

- 1.1 การวางแผน (Planning)
- 1.2 การจัดองค์การและโครงสร้างงาน (Organization)
- 1.3 การควบคุมบังคับบัญชา (Controlling)

นิเทศ การแนะนำ การจูงใจเพื่อนร่วมงานและอื่นๆ แต่นักทฤษฎีหัวก้าวหน้าหลายคนแย้งว่าหน้าที่ 3 ประการที่เพิ่มขึ้นมานี้ สามารถรวมเข้าไว้ในหน้าที่ควบคุมบังคับบัญชาได้

2. กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมนิยม (Behavioral Theories) ได้จำแนกหน้าที่ของผู้นำไว้เป็น 6 ประเภท คือ

- 2.1 ศึกษาและทำความเข้าใจในจุดมุ่งหมายและพยายามรักษาทิศทางของจุดมุ่งหมาย
- 2.2 จัดหาสื่อหรือเครื่องมือเครื่องใช้ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย
- 2.3 จัดสรรอัตรากำลังและรักษาโครงสร้างของกลุ่มไว้
- 2.4 ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้มีการทำงานกลุ่มและให้มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน
- 2.5 รักษาความเป็นปึกแผ่นของกลุ่มและความพึงพอใจของสมาชิกไว้

2.6 อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติการของกลุ่ม

ภาระหน้าที่ของผู้นำที่กำหนดโดยนักพฤติกรรมศาสตร์เหล่านี้เกิดขึ้นจากผลการศึกษาวิจัยในเรื่อง กระบวนการกลุ่ม และการที่บทบาทผู้นำเกิดขึ้น นักวิจัยกลุ่มนี้มีจุดสนใจอยู่ที่การปฏิบัติงาน ที่มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อกลุ่ม ส่วนหน้าที่ที่ระบุไว้โดยนักทฤษฎีกลุ่มแรกจะเกี่ยวกับหน้าที่ในองค์การรูปนัยที่มีโครงสร้าง เป็นแบบแผนแน่นอน

Murphy (1996) ได้กล่าวถึงบทบาทโดยทั่วไปของภาวะผู้นำสรุปได้ ดังนี้

1. บทบาทในการเป็นนักคัดเลือก (The Selector) โดยคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงานบทบาทในการเป็นนักประสาน (The Connector) เสริมสร้างและขยายสัมพันธภาพด้วยการสื่อสารและปรับเปลี่ยนทัศนคติทางลบให้เป็นทางบวก ประสานคนให้ถูกกับปัญหาและสาเหตุ
2. บทบาทในการเป็นนักแก้ไขปัญหา (The Problem Solver) ให้ตรงกับสาเหตุหรือวัตถุประสงค์ ผู้นำที่ดีต้องใช้เวลา 60 % กับบทบาทนี้ ส่วนที่เหลือ 30 % สำหรับ 7 บทบาท นอกเหนือจากนี้และใช้เวลา 10 % กับงานประจำ
3. บทบาทในการเป็นนักประเมิน (The Evaluator) ที่ดีซึ่งต้องดำเนินการตามขั้นตอน คือ ระบุวัตถุประสงค์ในการประเมิน ยกระดับขีดความสามารถของบุคคล ทีมและองค์การ ต้องมีการประเมินรายบุคคล แนะนำเพื่อพัฒนาศักยภาพ สนับสนุนผู้ที่มีแรงเสริมทางบวก
4. บทบาทในการเป็นนักเจรจาต่อรอง (The Negotiator) เพื่อส่วนรวม โดยคำนึงถึงทุกๆ กลุ่มหาแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์
5. บทบาทในการเป็นนักประสานรอยร้าว (The Healer) สามารถเชื่อมประสานใจผู้โต้แย้งข้อขัดแย้งได้
6. บทบาทในการเป็นผู้ปกป้อง (The Protector) โดยปกป้ององค์การมิให้เกิดผลกระทบด้านลบ คาดคะเนวิกฤติที่เกิดขึ้นได้และสามารถเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส
7. บทบาทในการเป็นผู้เสริมพลังร่วม (The Synergizer) พินิจพิจารณาปัญหาในภาพรวมมากกว่าแบบแยกส่วน รู้จักปรับตัวในการเผชิญปัญหาและปรับปรุงตนเอง

Nanus, B. (1996) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันนี้ ต้องสามารถนำผู้ตามและพาเขาไปในทิศทางใหม่ที่สร้างสรรค์และพัฒนาองค์การและสังคมได้ในอนาคต ซึ่งผู้นำเหล่านี้จะต้องถูกคาดหวังให้มีบทบาทใน 4 ด้านคือ

1. เป็นผู้ชี้กำหนดทิศทางทางการปฏิบัติงาน (direction - setter)

การกำหนดเป้าหมายขององค์กรจะช่วยชี้้นำการทำงานได้ดี การปฏิบัติงานมีทิศทางช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้บุคลากรเข้าใจในการทำงานผู้นำจะต้องมองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ เพื่อให้องค์กรได้พัฒนาทั้งต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกและสิ่งแวดล้อม เป้าหมายต้องไม่หยุดนิ่ง มีการปรับเปลี่ยนได้

2. ผู้นำในบทบาทตัวแทนขององค์กร (Spoken Person) การมี

ปฏิสัมพันธ์กับสังคมจะช่วยให้องค์กรเป็นที่รู้จักของสังคม ผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลนอกองค์กร กล้าที่จะตัดสินใจ ยอมรับฟังความคิดเห็นของชุมชน นโยบายการปกครองต่างๆ ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรเป็นที่ยอมรับของสังคม การมีเครือข่ายจะช่วยให้บุคคลต่างๆ เข้ามาสนับสนุนการทำงานของตนในองค์กร ผู้นำต้องเรียนรู้และปรับตนเองให้เหมาะสม จะต้องมีความสม่ำเสมอและเป็นมิตรกับบุคคลทั่วไป

3. ผู้นำในบทบาทผู้เปลี่ยนแปลง (Change agent) การเปลี่ยนแปลง

เป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้า ผู้นำควรรู้ถึงวิธีการเปลี่ยนแปลงแต่การเปลี่ยนแปลงต้องประกอบด้วยควมมีเหตุผลและวิธีการที่จะเปลี่ยนแปลงโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ รวมทั้งความถูกต้องเหมาะสมด้วยและจะต้องคำนึงถึงผู้ตามด้วย

4. ผู้นำเป็นผู้สั่งสอนหรือพี่เลี้ยง (Coach) การให้คำแนะนำ การสอน

เป็นบทบาทหนึ่งของผู้นำที่จะต้องกระทำเพื่อให้ผู้ตามได้เข้าใจและปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง และให้เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน การได้รับการบอกกล่าว การชี้แนะจะช่วยผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ในองค์กรทางการศึกษาผู้นำหรือผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีบทบาทภาวะผู้นำที่แตกต่างไปจากผู้นำทั่วไป ซึ่งมีนักวิชาการหลายคนได้ศึกษาบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา/สถานศึกษา ดังนี้

สรุปได้ว่า บทบาทภาวะผู้นำ ภาระหน้าที่ของผู้นำในการบริหารจัดการองค์กรให้ดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ประกอบด้วย การเป็นนักวางแผน การเป็นผู้ประสานงาน การเป็นตัวแทนของหน่วยงาน การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่เพื่อนร่วมงาน และควรมีทัศนคติเชิงบวกกับหน่วยงาน เพื่อร่วมงาน ผู้เรียนและผู้ปกครองทำให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร

ความหมายของวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง การสร้างภาพอนาคตหรือการมองอนาคตซึ่งจะเป็นเป้าหมายในการเดินไปสู่อนาคต โดยวิธีการนำเอาระบบการวางแผนมาใช้ หรือ

หมายถึงสิ่งที่อยากเห็น ในอนาคต และเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิมวิสัยทัศน์จะเกิดจากการรู้จักคิด โดยใช้ปัญญา

ที่มาของวิสัยทัศน์ ในการพัฒนาวิสัยทัศน์มีองค์ประกอบสำคัญดังนี้

1. ข้อมูลข่าวสาร (Information)
2. องค์ความรู้ (Knowledge) ของบุคคลในองค์การ
3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) ไม่“ยึดติด” กับรูปแบบหรือวิธีการแบบเดิมๆ (Old Paradigm Business)
4. ความคาดหวัง (Expectation)
5. การผสมผสาน จินตนาการและความสามารถขององค์การ
6. ความสามารถในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์การและแนวโน้มต่างๆ ได้อย่างแม่นยำ ด้วยวิธีการเชิงระบบ (Systemic Approach)
7. การกำหนดทางเลือกใช้กลยุทธ์ไปสู่อนาคต (Scenarios of the Future)
8. มีความมุ่งมั่นต่อการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม

ผู้นำกับการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ

การที่ผู้นำจะนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติเป็นสิ่งที่มีความหมายยิ่ง เพราะความสำเร็จขององค์การไม่ได้ ขึ้นอยู่กับการที่องค์การมีวิสัยทัศน์ที่ยอดเยี่ยม เพียงอย่างเดียวแต่ความสำเร็จขึ้นอยู่กับการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ John Richardson. (John Richardson, อ้างถึงใน ทองใบ สุดชาวี, 2550 หน้า 127) ได้ให้ข้อคิดไว้ ดังนี้

1. การสื่อสาร ผู้นำมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องวิเคราะห์วิธีการและรูปแบบที่จะใช้ในการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรภายในองค์การและทั้งภายนอกได้เกิดความเข้าใจตรงกัน เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่จะเกิดขึ้น การเลือกใช้วิธีการสื่อสารจะต้องเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ อาจจะเป็นการสื่อสารแบบตัวต่อตัว การเป็นองค์ปาฐกในที่ประชุมการเขียนบันทึกช่วยจำถึงบุคลากร การจัดทำเป็นแผ่นพับ โปสเตอร์ แถบบันทึกเสียง วิดีทัศน์ หรือการเขียนบทความ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ของโลกใช้การสื่อสาร เพื่อการแลกเปลี่ยนที่สำคัญๆ ได้

2. การสร้างเครือข่าย ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมี

ความสามารถในการสร้างเครือข่าย การสื่อสารกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอก
องค์การให้เกิดการยอมรับวิสัยทัศน์ใหม่ขององค์การ

3. เป็นบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ การนำวิสัยทัศน์ไปสู่การ
ปฏิบัติจะต้องเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพแห่งการเป็นตัวแทนของวิสัยทัศน์อย่างจริงจัง ผู้นำ
ขององค์การที่ต้องการให้วิสัยทัศน์ได้รับการยอมรับอย่างเป็นทางการเป็นธรรมเนียมจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้อง
เป็น ตัวแทนแห่งจิตวิญญาณที่แสดงออกด้วยเจตนารมณ์อย่างมุ่งมั่น อาศัยความที่จะ
ดำเนินการและให้การสนับสนุนการดำเนินการตามวิสัยทัศน์นั้นอย่างแท้จริง

4. ผู้นำจะต้องทำหน้าที่เปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ การที่สินค้าและ
บริการจะไปถึงผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยความสามารถของตัวแทน
จำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำขององค์การจะต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง
ตามวิสัยทัศน์ใหม่อย่างแข็งขันและให้การสนับสนุนในทุกรูปแบบจึงจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องของ
ทุกคนเกิดความเข้าใจตรงกัน และเกิดความเชื่อมั่นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่จะเกิดขึ้น

ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะต้องมีพื้นฐานด้านความฉลาดทางอารมณ์

ในบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่มีวิสัยทัศน์ต้องมีทักษะ
ในด้านความฉลาดทางอารมณ์หรือ EQ (Emotional Quotient หรือ Emotional Intelligence)
ในภาษาไทยยังสามารถแปลความหมายได้อีกหลายชื่อ อาทิเช่น การบริหารอารมณ์
สติอารมณ์ อัจฉริยะทางอารมณ์ เซาร์อารมณ์ ความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ ปรีชา
เชิงอารมณ์ วุฒิภาวะทางอารมณ์ ปัญญาทางอารมณ์ ความหมายสรุปได้ดังนี้

ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์
มีจิตใจที่มั่นคง การมองโลกในแง่ดี รู้จักเห็นอกเห็นใจผู้อื่น รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา
มีความมุ่งมั่นแน่วแน่ มีเหตุผล มีสติ สามารถควบคุมตนเอง มีความสามารถในการรับรู้
ถึงความต้องการของคนอื่น และรู้จักมารยาททางสังคม เป็นต้น ความฉลาดทางอารมณ์
ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 3 ประการได้แก่ ความดี ความเก่งและความสุข ซึ่งแต่ละ
ปัจจัยก็ให้ความหมายที่แตกต่างกันดังต่อไปนี้

ความดี หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการ
ของตนเอง รู้จักเห็นใจผู้อื่น และมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ความสามารถในการ
ควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเองเช่น รู้อารมณ์และความต้องการของตนเอง,
ควบคุมอารมณ์และความต้องการได้ และ แสดงออกอย่างเหมาะสม ความสามารถในการ
เห็นใจผู้อื่น อาทิ ใส่ใจผู้อื่น, เข้าใจและยอมรับผู้อื่น แสดงความเห็นใจอย่างเหมาะสมและ

ความสามารถในการรับผิดชอบ คือรู้จักการให้ รู้จักการรับ รู้จักรับผิดชอบ รู้จักให้อภัย และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

ความเก่ง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักตนเอง มีแรงจูงใจ สามารถตัดสินใจ แก้ปัญหาและแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ประกอบไปด้วย ความสามารถในการรู้จักและสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง รู้ศักยภาพของตนเอง สร้างขวัญและกำลังใจให้ตนเองได้ มีความมุ่งมั่น สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ มีขั้นตอนในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม มีความยืดหยุ่น สามารถสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสมและแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์ องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ Goleman (Goleman, อ้างถึงใน พรพรรณราย ทวีพะยะประภา, 2548 หน้า 45) ได้กล่าวว่าการนำแนวคิดเกี่ยวกับ ความฉลาดทางอารมณ์ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานภายในองค์การต่างๆ หรือนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารบุคคลนั้น มีประเด็น ที่ควรจะนำไปพิจารณา คือความฉลาดทางอารมณ์ในการทำงานซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญ 2 ด้าน คือ ความสามารถส่วนตัว (Personal Competence) และความสามารถทางด้านสังคม (Social Competence) สามารถกล่าวโดยสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ความสามารถส่วนตัว (Personal Competence) เป็นความสามารถทางด้านต่างๆ ที่กำหนดว่า เราสามารถ จัดเวลาตนเองได้อย่างไร ได้แก่การตระหนักรู้ในตนเอง (Self – awareness) การจัดการตนเอง (Self – regulation) และการจูงใจ (Motivation) การตระหนักรู้ในตนเอง (Self – awareness) หมายถึง การรู้ว่าตนเองมีภาวะภายในอย่างไร มีความชอบไม่ชอบในเรื่องอะไรบ้าง มีความสามารถทางด้านใดบ้าง และมีญาณหยั่งรู้ (Intuition) อย่างไร สามารถแบ่งได้เป็น 3 ด้าน คือ 1) การตระหนักรู้ในอารมณ์ของตนเอง (Emotional Awareness) คือ ความสามารถในการ สังเกต อารมณ์ ความรู้สึก และผลของอารมณ์ความรู้สึกนั้นๆ 2) การประเมินตนเองอย่างถูกต้อง (Accurate Self – assessment) คือ สามารถรู้ส่วนดีของตนเอง มี (Strength) และ/หรือมีข้อจำกัด (Limit) ทางด้านใดบ้าง 3) ความมั่นใจในตนเอง (Self – confidence) คือ ความรู้สึกที่ตนเองมีคุณค่าหรือมีความ สามารถทางด้านใดและอย่างไรบ้าง ด้านการจัดการตนเอง (Self – regulation) หมายถึง ความสามารถในการจัดการกับสภาพต่างๆ ภายในตน ความรู้สึกนึกคิดและทรัพยากรต่างๆ ที่ตนเองมี ประกอบด้วยคุณลักษณะต่างๆ 5 ประการ คือ 1) การควบคุมตนเอง (Self – control) คือ การควบคุมอารมณ์ความรู้สึกต่างๆ ที่เป็นผลเสีย (Disruptive) ไว้ไม่ให้แสดงออกมา แต่สามารถจัดการกับความรู้สึกทางลบเหล่านี้ได้อย่าง

เหมาะสมแก่กาลเทศะ 2) ความน่าเชื่อถือได้ (Trustworthiness) คือ การดำรงรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานของความซื่อสัตย์และความมั่นคง (Integrity) 3) หิริโอตตปปะ (Conscientiousness) คือ ความรับผิดชอบในการกระทำต่างๆ ของตนเอง ไม่กล่าวหา กล่าวโทษผู้อื่นในความผิดพลาดบกพร่องของตนเองที่ได้กระทำลงไป 4) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) คือ ความยืดหยุ่นในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ และ 5) นวัตกรรม (Innovation) คือ ความพอใจต่อความคิดใหม่ๆ วิธีการใหม่ๆ และข้อมูลใหม่ๆ แล้วนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในเชิงสร้างสรรค์ ด้านการจูงใจ (Motivation) หมายถึงความสามารถทางอารมณ์ที่จะนำไปสู่หรือสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายต่างๆ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ คือ

1.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Drive) คือ การต่อสู้เพื่อให้เกิดการปรับปรุงเพื่อไปถึง มาตรฐานของความเป็นเลิศในการทำงาน 2) ความผูกพันสัญญา (Commitment) คือ การยึดมั่นต่อเป้าหมายของกลุ่มหรือขององค์การ ที่ได้มีการตั้งมาตรฐานไว้แล้ว 3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) คือ ความพร้อมที่จะแสดงออกในโอกาสต่างๆ ทางด้านการคิดใหม่ๆ หรือการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในตนเองและ 4) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) คือ ความยึดมั่นในการปฏิบัติสิ่งต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมาย ที่ได้ตั้งไว้โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ที่อาจจะเกิดขึ้นในขณะนั้น

1.2 ความสามารถทางด้านสังคม (Social Competence) เป็นความสามารถต่างๆ ที่เป็นตัวกำหนดว่าเราจะจัดการ (Handle) ในความสัมพันธ์ระหว่างตัวเรากับผู้อื่นได้อย่างไร ประกอบด้วยความสามารถ 2 ด้าน คือ การตระหนักรู้ในผู้อื่นหรือการเข้าใจผู้อื่น (Empathy) และทักษะทางสังคม (Social Skills)

1.2.1 การตระหนักรู้ในผู้อื่นหรือการเข้าใจผู้อื่น (Empathy) หมายถึง ความตระหนักรู้ในความรู้สึกความต้องการและเรื่องราว (Concern) ของผู้อื่น ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะต่างๆ 5 ด้าน คือ 1) ความเข้าใจผู้อื่น (Understanding Others) คือ ความสามารถในการรับรู้ความรู้สึกต่างๆ และความนึกคิดในแง่มุมต่างๆ (Perspective) ของผู้อื่น 2) การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) คือ ความสามารถในการรับรู้ว่าคุณอื่นต้องการจะพัฒนาอะไร และสนับสนุนให้มีการพัฒนาความสามารถของผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม 3) มีจิตใจให้บริการ (Service Orientation) คือ ความสามารถในการเข้าไปมีส่วนร่วมสังเกตและตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือประชาชนผู้มาใช้บริการ 4) การรับรู้ความแตกต่างของผู้อื่น (Leveraging Diversity) คือ ความสามารถในการใช้โอกาสจากความแตกต่างระหว่างบุคคลให้เป็นประโยชน์ และ 5) การตระหนักรู้ทางการเมือง (Political

Awareness) คือ ความสามารถในการอ่านอารมณ์ ความรู้สึกของกลุ่มและเข้าใจ
วัฒนธรรมขององค์กรที่ตนเองเป็นสมาชิก

1.2.2 ทักษะทางสังคม (Social Skills) หมายถึงความสามารถ
ในการสร้าง การตอบสนองที่ต้องการให้เกิดขึ้นในผู้อื่นหรือในบุคคลที่ทำงานร่วมกัน
ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะต่างๆ คือ 1) ศิลปะในการจูงใจผู้อื่น (Influence) คือ ความ
สามารถในการใช้ศิลปะต่างๆ เพื่อการจูงใจคน เช่น การให้คำชมเชย รางวัลทางสังคมหรือ
รางวัลอื่นๆ 2) การสื่อความหมาย (Communication) คือ ความสามารถในการพูดและการ
ฟังอย่างเปิดเผยจริงใจ และส่งข่าวสารที่น่าเชื่อถือได้ออกไป 3) การจัดการกับความขัดแย้ง
(Conflict Management) คือ ความสามารถในการประนีประนอมและการแก้ไขข้อขัดแย้ง
ต่างๆ อย่างสร้างสรรค์ในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ทำงานร่วมกัน 4) ความเป็นผู้นำ
(Leadership) คือ ความสามารถในการสร้างกำลังใจและแนะนำบุคคลหรือกลุ่มได้
5) ตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) คือ ความสามารถในการสร้างหรือ
จัดการ เปลี่ยนแปลงต่างๆ ให้เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์ 6) สร้างความผูกพัน (Building
Bonds) คือ ความสามารถในการดูแลผู้อื่นอย่างลูกหลาน มีความเมตตากรุณา
และปรารถนาดีอย่างจริงใจ 7) ความร่วมมือ (Collaboration and Cooperation) คือ
ความสามารถในการทำงานร่วมกับ ผู้อื่นตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้และ 8) ความสามารถ
ในทีม (Team Capabilities) คือ ความสามารถในการสร้างพลังของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุ
เป้าหมายต่างๆ ในการทำงานความฉลาดทางอารมณ์ เป็นคุณสมบัติที่ละเอียดอ่อน
สลับซับซ้อน ลึกซึ้ง และพัฒนาสะสมมาตั้งแต่วัยเด็กซึ่งเป็นผลมาจากการอบรมเลี้ยงดู
ของครอบครัว ชุมชน สังคม และวัฒนธรรมที่แตกต่าง แต่ก็ เป็นสิ่งที่สามารถฝึกได้ โดยให้
ความสำคัญต่อพัฒนาการทางอารมณ์ตั้งแต่วัยเด็กด้วย การจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริม
การพัฒนาดังกล่าวและการมีตัวแบบที่ดี ซึ่งเด็กๆ สามารถเลียนแบบได้ ส่วนในวัยผู้ใหญ่
นั้นสามารถพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ได้ด้วยการลบ เลิก หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
ดั้งเดิมที่ไม่พึงประสงค์เสียก่อน แล้วจึงเรียนรู้พฤติกรรมที่พึงประสงค์ใหม่เข้ามาแทน

ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ในการทำงาน

จากการศึกษางานวิจัยทางด้านพฤติกรรมศาสตร์หลายๆ เรื่องและอย่าง
กว้างขวางนั้น ทำให้ Goleman (อ้างถึงใน พรพรรณราย ทรัพย์ะประภา, 2548 หน้า 45)
ให้ข้อสรุปถึงบทบาทสำคัญของอารมณ์ที่มีต่อชีวิตจิตใจของเรา และ กล่าวว่าคนเรามีจิตใจ
2 ชนิด คือ จิตใจที่ใช้เพื่อการคิด (Think) และจิตใจที่ใช้เพื่อการรู้สึก (Feel) จิตใจส่วนที่เป็น

อารมณ์ความรู้สึก (Emotional Mind) นี้มีอิทธิพลครอบงำเหนือความคิดของเราในช่วงเวลาที่เราตกอยู่ในห้วงแห่งกิเลสและเวลาที่อารมณ์ไม่ดี Goleman และนักจิตวิทยาอื่นๆ ยอมรับว่าความสำเร็จในชีวิตของคนเรานั้น ความสำเร็จหรือเซาว์นปัญญามีส่วนกำหนดเพียง 20% ขององค์ประกอบอื่นๆ เท่านั้น อีก 80% มาจากปัจจัยอื่นๆ ซึ่งรวมถึงความสำเร็จทางอารมณ์ด้วย ถ้าพิจารณาความสำเร็จอย่างละเอียดแล้ว หลายคนอาจจะโต้แย้งว่าความสำเร็จดังกล่าวอยู่ภายใต้อำนาจเงินและตำแหน่ง แต่ยังมีหลักฐานให้เห็นชัดเจน จากการพิจารณาคนที่มั่งคั่งพร้อมทั้งเงิน อำนาจ และตำแหน่งอย่างเพียบพร้อมบริบูรณ์แล้ว ยังพบว่าบุคคลผู้มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด แต่ไม่มีเพื่อนและมีชีวิตอยู่อย่างไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลงเลยนั้น มักจะลงเอยด้วยความเปล่าเปลี่ยวเดียวดายไร้สุข และคนที่มีความเชี่ยวชาญในการทำงานสูงแต่ไม่สามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ จะไม่สามารถสร้างสัมพันธภาพที่มีความหมายได้ ดังนั้น การที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตได้ จะต้องประกอบด้วยเซาว์นปัญญา (IQ) และความสำเร็จทางอารมณ์ (EQ) ในสัดส่วนที่พอๆ กัน

ข้อดีของการผสมผสาน IQ กับ EQ ของบุคคลก็คือ จะทำให้เขามีความสามารถดังนี้ 1) ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี 2) เป็นสมาชิกที่ดีของทีมงาน 3) มีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีพลังใจที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ 4) จัดการกับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) ให้บริการต่างๆ ได้ดีกว่า 6) สื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า 7) บริหารจัดการผู้อื่นด้วยหัวใจ (EQ) และด้วยหัวสมอง (IQ) และ 8) สร้างสรรค์องค์การให้มีความซื่อสัตย์ ค่านิยมและมาตรฐานทางพฤติกรรมสูง

IQ เป็นปัจจัยทางพันธุกรรมที่มนุษย์ได้ติดตัวมาแต่กำเนิดและไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ เราสามารถพัฒนา EQ ให้ดีขึ้นได้ด้วยการฝึกฝนอบรม เรียนรู้ และด้วยความตั้งใจที่จะพัฒนา ซึ่งพื้นฐานของการพัฒนาหรือการเพิ่ม พูนความสำเร็จทางอารมณ์ของเราเองนั้น อยู่ที่ตัวของเราเองในส่วนของความรู้จักตนเอง หรือที่เรียกว่า การตระหนักรู้ในตนเอง (Self - awareness) การตระหนักรู้ในตนเอง เป็นองค์ประกอบสำคัญในการทำความเข้าใจและความกระฉ่างแจ้งต่อการกระทำของเราเอง การตระหนักรู้ในตนเองเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาตนเอง ซึ่งจุดนี้เองที่การสร้างความสำเร็จทางอารมณ์ได้เริ่มต้นพัฒนาขึ้นมา เส้นทางของการตระหนักรู้ในตนเอง คือ ความรับผิดชอบและความกล้าหาญซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงตนเอง และเมื่อต้องเผชิญกับด้านต่างๆ ที่ไม่น่าพึงพอใจของตนเอง

EQ นั้นนับว่าเป็นสะพานที่เชื่อมระหว่างสิ่งที่เรารู้ (What we know) กับสิ่งที่เรากระทำ (What we do) ถ้าเรามี EQ สูงเท่าไร เราก็ย่อมจะมีทักษะดีขึ้น ในการ

กระทำต่างๆ ของเรารู้ว่าเป็นการกระทำที่ถูกต้อง ตัวอย่างเช่นคนส่วนมากจะเห็นด้วยว่าเป็นการไม่มีประสิทธิภาพ ถ้าจะควบคุมอารมณ์ของตนเองไม่ได้ และตะโกนใส่ผู้อื่นเราจะไม่ได้อะไรที่เป็นประโยชน์เลย นอกจากความอับอายขายหน้า ความรู้สึกสะเทือนใจหรือเจ็บช้ำน้ำใจและความรู้สึกผิด นักการศึกษาและผู้ที่มีความเฉลียวฉลาดบางคนก็ยังตกเป็นทาสแห่งความโกรธได้ ง่ายเช่นเดียวกัน ซึ่งถือเป็นการกระทำที่ไม่เหมาะสม แต่จิตใจส่วนที่เป็นอารมณ์ความรู้สึกของเขาแตกต่างออกไป กล่าวคือ อารมณ์ความรู้สึกมักจะมีอำนาจเหนือเหตุผลเสมอ นอกจากนี้ ตัณหาราคะหรือความทะเยอทะยานและความโกรธ บางทีก็สามารถดึงเหตุผลออกมาได้เช่นเดียวกัน (เวลาโกรธแล้วได้แสดงออกมาว่าโกรธ) ความสำเร็จในสัมพันธภาพที่เกิดจากความฉลาดทางอารมณ์ เป็นทักษะที่สำคัญมากที่สุด ถ้าปราศจากอารมณ์ความรู้สึก เราก็จะดูเหมือนเป็นแค่เครื่องคอมพิวเตอร์นั่นเอง นั่นคือ “คิดได้แต่ไร้อารมณ์” การสร้างความสนับสนุนในโครงการสำคัญ โดยผสมผสานกับอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น เป็นทักษะสำคัญในสถานที่ทำงาน ทำให้องค์การมีความต้องการพนักงานที่มีคุณสมบัติ 3 ประการ คือ 1) มีความสามารถทางสติปัญญาที่จะปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบในระดับต่างๆ ได้อย่างมีคุณภาพ ถูกต้องเหมาะสมและมีข้อผิดพลาดน้อยที่สุดหรือไม่มีเลย 2) มีทักษะหรือความชำนาญที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้ประสบความสำเร็จตาม เป้าหมายขององค์การ ที่ได้ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity) เพียงพอที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ความท้าทาย ความไม่แน่นอน และความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน

อย่างไรก็ตาม ผู้นำส่วนใหญ่จะคิดว่าความรู้ความสามารถ เกิดขึ้นได้ด้วยการฝึกฝนอบรมทางด้านเทคนิค วิธีการทำงาน และจากประสบการณ์ของการเรียนรู้ในการทำงาน ความจริงเป็นเพียงครึ่งเดียวเท่านั้น ส่วนความจริงอีกครึ่งหนึ่งที่ขาดหายไปก็คือ ส่วนที่เป็นความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งจะช่วยให้เกิดประโยชน์อย่างยิ่ง การเชื่อมโยงระหว่าง EQ และ IQ เพื่อเพิ่มพูนผลประโยชน์ และสัมฤทธิ์ผลขั้นต่ำสุดในการทำงานนั้นสามารถกระทำให้เกิดขึ้นได้ด้วยการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่เรารู้และสิ่งที่เราทำ ด้วยการผสมผสานระหว่างจิตใจ (Mind) กับหัวใจ (Heart) ทำหน้าที่ได้ดีที่สุด ผลงานมีคุณภาพ ทีมงานที่เข้มแข็งผู้ร่วมงานที่มีความสุข ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และองค์การมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ต้องเป็นคนที่เห็นคุณค่าในตนเอง

คำว่า “คุณค่าในตนเอง” มาจากคำภาษาอังกฤษว่า “Self - esteem” หมายถึง ความรู้สึกของแต่ละบุคคลที่มีต่อตนเองว่ามีความสำคัญ มีความสามารถ มีความสำเร็จ

มีความนับถือตนเอง เชื่อมมั่นในตนเอง เคารพตนเอง และภาคภูมิใจในตนเอง
(พัชรา ทิพย์ทัศน์. 2008, online)

ความสำคัญของการเห็นคุณค่าในตนเองการเห็นคุณค่าในตนเองมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อมนุษย์ เนื่องจากเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของจิตใจ ทำให้มนุษย์สามารถดำรงชีวิตอยู่อย่างมีคุณค่าและสามารถบ่งชี้คุณภาพชีวิตของ บุคคลได้ว่าเป็นอย่างไร การเห็นคุณค่าในตนเองเป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพ บุคคลจะแสดงระดับของการเห็นคุณค่าในตนเองที่แตกต่างกันออกมาโดยรู้ตัว หรือไม่รู้ตัว ด้วยลักษณะท่าทาง น้ำเสียง คำพูดและการกระทำ บุคคลที่มีการเห็นคุณค่าในตนเองในระดับสูงพอ จะสามารถสร้างสรรค์ความคิดหรือการกระทำที่จะเผชิญความเครียดต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพนอกจากนี้การเห็นคุณค่าในตนเองยังเป็นปัจจัยสำคัญ ในการปรับตัวทางอารมณ์ ทางสังคม และการเรียนรู้ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการรับรู้ชีวิตที่มีผลต่อความคิด ความปรารถนา ค่านิยม อารมณ์ และการตั้งเป้าหมายในชีวิตของแต่ละบุคคล อันมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมของเขา จนกระทั่งกลายเป็นลักษณะของบุคลิกภาพตามมา และการประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวทั้งในชีวิตส่วนตัว การศึกษาเล่าเรียน หรือการทำงานในชีวิตส่วนหนึ่งก็ขึ้นอยู่กับการเห็นคุณค่าในตนเองด้วยเช่นกัน ผู้ที่มีการเห็นคุณค่าในตนเองสูงจึงมีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความคาดหวังอย่างแท้จริงและเป็นไปได้ในความสำเร็จที่จะได้รับ ดังนั้นการเห็นคุณค่าในตนเองจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะพัฒนาบุคคลไปสู่การเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ได้ในที่สุด

การเห็นคุณค่าในตนเองเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ สามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้ เกิดได้ บุคคลจะพัฒนาการเห็นคุณค่าในตนเองได้จากการเรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลสำหรับแนวทางในการพัฒนาการเห็นคุณค่าในตนเอง มีดังต่อไปนี้

1. สร้างความมั่นใจให้ตนเอง โดยการนึกถึงความสำเร็จของชีวิตในวันข้างหน้าที่จะเกิดขึ้น จากความสามารถของตนเอง
2. ใช้คำพูดชมเชยตนเอง หรือให้สิ่งของที่มีความหมายและมีความสำคัญต่อตนเองเป็นครั้งคราวบ้างเมื่อได้ทำสิ่งที่น่าภาคภูมิใจ ระลึกถึงงานที่ตนสามารถทำสำเร็จไปได้ด้วยดี ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง
3. บันทึกความสำเร็จที่ได้รับ หรือสิ่งที่ตนทำได้ติดต่อกันเป็นเวลาหลายสัปดาห์หรือหลายเดือน
4. ใช้ภาษาเชิงบวก ซึ่งเป็นกระบวนการที่บุคคลให้การเสริมแรงภาพลักษณ์

ของความเป็นตนเอง (Self - image) โดยชี้ให้เห็นลักษณะทางบวกของตนเอง เช่น ลักษณะบุคลิกภาพที่เด่นหรือบุคลิกภาพที่น่าภาคภูมิใจ

5. ยอมรับคำยกย่องชมเชย เมื่อมีบุคคลกล่าวยกย่องชมเชยก็แสดงการยอมรับโดยปราศจากท่าทีหรือคำตอบที่แสดงการถ่อมตน ควรใช้ประโยคกล่าวแสดงความขอบคุณแทน วิธีนี้จะเป็นการส่งเสริมพฤติกรรมที่เหมาะสมซึ่งจะช่วยทำให้บุคคลประทับใจและมองตนเองทางบวก

6. ฝึกพฤติกรรมกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม (Assertive Training) ซึ่งเป็นวิธีที่จะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมในทางบวกในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

7. ปกป้องการเห็นคุณค่าในตนเองที่มีอยู่ โดยการลดความสนใจต่อสิ่งที่จะทำให้การเห็นคุณค่าในตนเองต่ำลง เช่น ไม่วิตกกังวลให้มากเกินไปต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ของบุคคลอื่น แต่ให้ตระหนักต่อการวิจารณ์หรือการตัดสินของบุคคลอื่นมากขึ้นว่าเป็นเพราะเหตุใด มีความเป็นจริงมากน้อยเพียงใด ถ้าไม่เป็นจริงก็ไม่ต้องเคียดแค้น แต่ถ้าเป็นจริงก็พิจารณาหาทางแก้ไขต่อไป ซึ่งการกระทำเช่นนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถรักษาคุณภาพแห่งตนไว้ได้

8. รับข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นโดยตรงจากบุคคลอื่น (Feedback) หรือตนเองแนะนำตนเอง (Self feedback) เป็นวิธีการให้ข้อมูลซึ่งมีผลให้บุคคลเกิดกำลังใจและสร้างความภาคภูมิใจได้

9. ส่งเสริมให้เกิดความเพียรพยายามในการสร้างความสำเร็จแก่ตนเองมากขึ้นลดความคาดหวังที่ไม่เป็นจริงของตนเองลง โดยยังสามารถคงไว้ในสิ่งที่ตนเองภาคภูมิใจ

10. ตั้งเป้าหมายในวันข้างหน้าและให้รางวัลตนเองเมื่อมีความสามารถในการดำเนินไปสู่จุดหมายนั้น การตั้งเป้าหมายจะช่วยให้บุคคลมีความพยายามที่จะไปสู่ความสำเร็จมากขึ้น ส่วนการชมเชยตนเอง การให้รางวัลตนเองหรือการบันทึกความสำเร็จของตนเอง เป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับในทางบวกต่อตนเอง ซึ่งจะทำให้มีการเห็นคุณค่าในตนเองเพิ่มขึ้น

11. ลดและหลีกเลี่ยงสิ่งที่จะทำให้ลายการเห็นคุณค่าในตนเอง เช่น ลดความคาดหวังต่อตนเอง หยุดการประเมินและตัดสินคุณค่าของตนเอง ไม่ใส่ใจต่อคำวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลอื่นที่จะทำให้รู้สึกท้อแท้ใจโดยระลึกเสมอว่า “ไม่มีใครเตะสุนัขที่ตายแล้ว” ซึ่งมีความหมายว่าเขาจะไม่วิพากษ์วิจารณ์เราเลยถ้าเราไม่มีความสำคัญอะไร

12. มีขั้นตอนดำเนินการแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบ กระบวนการในการแก้ปัญหา ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ คือ 1) รู้ว่ามีปัญหาเกิดขึ้น 2) วิเคราะห์ว่าปัญหา

นั้นมีสาเหตุมาจากอะไรบ้าง สาเหตุที่นั้นเกิดจากตนเองจากผู้อื่น หรือจากสถานการณ์ภายนอก สาเหตุที่นั้นๆ ตนเองควบคุมได้หรือไม่ แล้วจึงพิจารณาว่าปัญหาคืออะไร

3) กำหนดจุดมุ่งหมายในการแก้ไข้ปัญหา 4) คิดและหาแนวทางการแก้ไข้ปัญหาหลายๆทาง 5) นำแต่ละแนวทางมาพิจารณาผลที่ตามมาว่ามีผลดี – ผลเสียอย่างไรบ้าง วิธีใดมีผลดี – ผลเสียมากน้อยอย่างไร 6) เลือกทางแก้ไข้ที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุดมาใช้ในการแก้ไข้ปัญหา 7) กำหนดแผนการแก้ไข้ปัญหาเป็นขั้นตอนเพื่อดำเนินการแก้ไข้ปัญหาให้สำเร็จ และ 8) ประเมินผลการแก้ไข้ปัญหาเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข้ต่อไป

การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องมีหลักกรรมของผู้นำ

พัชรา ทิพย์ทัศน์ (2008, online) ได้ให้ความสำคัญว่าการเป็นผู้นำที่สมดุลงามและสามารถทั้งหมดออกมาให้ผู้อื่นได้เห็น จนเกิดการยอมรับและศรัทธาด้วยพลังอำนาจภายในจิตใจหรือจิตสำนึกของผู้ร่วมงาน โดยมีทั้งความดีงามและความสามารถเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดการเหนียวรั้งผู้ร่วมงานให้เป็นหนึ่งเดียวเรียกเสาหลักหรือเสาเอกนี้ว่า “หลักกรรมของคนที่เป็นผู้นำ” ซึ่งประกอบด้วยหลักกรรม 7 ประการ ได้แก่

1. การให้ความรัก ผู้บริหารที่ดีจะต้องไม่มีอคติต่อบุคคลอื่นๆ มองเห็นคุณค่าของบุคคลอื่นๆ โดยเฉพาะผู้ร่วมงาน ล้วนมีคุณค่า ที่ไม่ได้มีความแตกต่างหรือด้อยต่ำกว่าตนเองหรือบุคคลอื่น นอกจากนั้นจะต้องปรับเปลี่ยนเจตคติที่มีต่อผู้ตาม กล่าวคือ การเป็น “ผู้นำหรือผู้บริหาร” ไม่ได้หมายความว่า ต้องแสดงบทบาทการเป็น “นาย” โดยเห็นผู้ตามหรือเพื่อนร่วมงานเป็น “บ่าว” ที่ต้องการอะไรจากผู้ตาม และจะบงการผู้ตามเพื่อเอาให้ได้ตามที่ใจต้องการ ดังนั้นการเป็นผู้นำ หมายถึง การวางตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามหรือผู้ร่วมงาน เพื่อให้ผู้ตามเกิดความรักและความศรัทธาและยอมรับร่วมแรงร่วมใจกับผู้บริหารในการปฏิบัติงาน จนประสบความสำเร็จ

2. ความซื่อตรง ความซื่อตรง เป็นหลักกรรม ที่สามารถค้าจุนบพาทผู้นำให้มีความมั่นคงถาวรเป็นคุณสมบัติที่ดึงดูดใจของมนุษย์ทุกคน ไม่เว้นว่าจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม ที่จะต้องแสดงออกซึ่งกันและกันได้ตลอดเวลาทั้งต่อหน้าหรือลับหลัง เพราะการแสดงออกซึ่งความซื่อตรงต่อกันนั้น สามารถเป็นเครื่องชี้วัดทัศนคติและความคิดความรู้สึกระหว่างบุคคลได้เป็นอย่างดี

3. ความซื่อสัตย์ เป็นหลักกรรม ของผู้นำหรือผู้บริหาร ได้แก่ ความมี

ลัจจะ ความจริงใจ ความน่าเชื่อถือ ความซื่อสัตย์ หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมหลัก 3 กลุ่ม พฤติกรรม ได้แก่ 1) ความมีลัจจะ ผู้บริหารสามารถแสดงออกได้ 2 ช่องทาง คือการพูด และการกระทำ ถือเป็นพฤติกรรมภายนอก (Extrovert Behavior) ซึ่งเป็นผลมาจาก พฤติกรรม (Covert Behavior) 2) ความจริงใจ 3) ความน่าเชื่อถือ การที่ผู้นำเป็นคนที่ น่าเชื่อถือ ทำให้เป็นบุคคลที่น่าไว้วางใจของผู้ร่วมงาน ความน่าไว้วางใจ เกิดจากบทบาท ต่างๆ ที่ผู้นำแสดงออกอย่างมั่นคง ไม่เปลี่ยนแปลง เป็นที่เชื่อถือ ไว้วางใจของผู้ร่วมงาน

4. ความเป็นธรรม ความเป็นธรรม หรือความยุติธรรม หมายถึง ความ พอดี ที่น่าพึงพอใจของทุกคน ความเป็นธรรมย่อมาจากความเป็นธรรมชาติ ในที่นี้ หมายถึง ธรรมชาติของบุคคลโดยทั่วไป กล่าวคืออารมณ์หรือความรู้สึก ที่บุคคลโดยทั่วไป รับรู้ได้เร็ว คือความพึงพอใจหรือความพอดีของตนเอง เมื่อมีความความพึงพอใจ มักจะมี ความเป็นธรรม แต่ส่วนความยุติธรรม เป็นการยุติปัญหาที่เกิดขึ้นได้ชั่วคราวเท่านั้น มีข้อเสียคือเป็นการทำลายความเป็นธรรมชาติของบุคคลโดยทั่วไป อาจรวมถึงการทำลาย ความสามัคคีในหมู่คณะ

5. ความกล้าหาญ ความกล้าหาญ ผู้นำที่มีความกล้าหาญ ประกอบด้วย ลักษณะ 2 ประการ คือ 1) ความกล้าเผชิญหน้าหมายถึง การกล้าเผชิญกับอุปสรรค ความทุกข์ความยุ่งยากของปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การและสถานการณ์ระดับชั้นต่างๆ ได้เสมอ ไม่วิตกกังวลและตื่นกลัวต่อสิ่งที่กำลังเผชิญ สามารถนำองค์การบรรลุถึงจุดหมาย ปลายทาง คือ การฟันอุปสรรคหรือปัญหานั้นๆ ไปได้หรือถึงแม้ว่าองค์การประสบกับความ ผิดพลาด ก็สามารถยอมรับความจริงได้ การจะปฏิบัติแบบนี้ต้องมีโครงสร้างทางพฤติกรรม ภายในหรือจิตใจที่แข็งแกร่งคือต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง 2) ความกล้าแสดงออก

6. ความมีจิตใจมั่นคง จิตใจที่มั่นคงหมายถึงผู้นำความเด็ดเดี่ยว ความ เด็ดขาดและความมั่นใจในตนเอง ในอันที่จะแสดงออกถึงความหนักแน่น ไม่ลังเลใจ ก่อนตัดสินใจแสดงออกขณะแสดงออกและหลังเสร็จสิ้นการแสดงออก สามารถยอมรับ ความจริงและรับผิดชอบในสิ่งที่คิดหรือกระทำได้

7. ความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบคือความสามารถที่แสดงออกมาให้ บุคคลอื่นเห็นจนยอมรับและศรัทธาในตัวตนของเราได้อย่าง เป็นรูปธรรมความรับผิดชอบ ของคนที่จะเป็นผู้นำบุคคลอื่นๆ มี 3 บทบาทคือ 1) รับผิดชอบต่อหน้าที่ 2) รับผิดชอบใน การคิดและการตัดสินใจกระทำสิ่งใดๆ ให้ถูกต้องที่สุดและ 3) รับผิดชอบในผลของการ กระทำ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่าพฤติกรรมที่ผู้บริหารกระทำ

ตัวเป็นแบบอย่าง que แสดงออกมาถึงความมุ่งมั่นตั้งใจอย่างมีอุดมการณ์ มีความ ยุติธรรมเป็นกลาง แสดงวิสัยทัศน์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับ เชื่อมมัน ศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร ยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อผลประโยชน์ ขององค์กร

การมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการจะต้องมีทักษะในการกระตุ้นทาง

ปัญญา

การกระตุ้นทางปัญญาคือพฤติกรรมที่ผู้บริหารใช้ความรู้ความสามารถ ในการส่งเสริม ชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความตระหนักในการแสวงหาความรู้ ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อหาวิธีการสร้างสรรค์พัฒนาให้เกิดความรู้ใหม่ สามารถคิดและแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่ม สนับสนุนให้กำลังใจให้เกิด แรงจูงใจ มีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและหาเหตุผล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหา ที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะร่วมมือร่วมใจแก้ปัญหาพร้อมกันจนสามารถ เอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้

แนวทางการใช้กระบวนการกระตุ้นทางปัญญา การกระตุ้นทางปัญญา

เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนา บรรลุตามเป้าหมาย กระบวนการกระตุ้นทางปัญญามีดังนี้

1. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความหมายของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อาจแยกออกได้เป็นสองคำ คือ ความคิดริเริ่มกับความคิดสร้างสรรค์ สำหรับความคิดริเริ่ม คือ ความสามารถที่จะสร้างสิ่งใหม่ๆ เป็นความคิดริเริ่มแรกที่ไม่ซ้ำแบบใคร ส่วนความคิดสร้างสรรค์ คือ ความสามารถที่จะสร้างสิ่งใหม่ๆ ขึ้นโดยอาศัยประสบการณ์ ที่มีอยู่เดิมและพัฒนาขึ้นเป็นความคิดใหม่ที่ต่อเนื่องและมีคุณค่า Guilford (อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2545 : 25) อธิบายว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นลักษณะความคิดอเนกนัย (Divergent Thinking) คือ ความคิดหลายทิศทาง หลายแง่ หลายมุม คิดได้กว้างไกล ประกอบด้วย 1) ความคิดดั้งเดิม (Originality) เป็นความคิด ที่แปลกใหม่ไม่ซ้ำแบบใคร 2) ความคิดฉับไว (Fluency) เป็นความคล่องในความคิดเรื่อง เดียวกันที่พุ่งพรูออกมาโดยไม่ซ้ำแบบกันเลยในเวลาที่กำหนดให้ หรือในเวลาทันทีทันใด 3) ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นความคิดที่สามารถพลิกแพลงออกมาในหลายลักษณะ ไม่คิดแบบนั้นก็ยึดหยุ่นไปคิดอีกแบบหนึ่งก็ได้และ 4) ความคิดละเอียดอ่อน (Elaboration)

เป็นความคิดที่จะแตกต่างหรือหาทางควบคุมป้องกันสิ่งที่เป็นปัญหาหรืออุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2. ลักษณะต่างๆ ของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แบ่งลักษณะได้ดังนี้

2.1 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในลักษณะกระบวนการ (Creative Process) ตามลักษณะนี้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบซึ่งเป็นกระบวนการทำงานของสมองอย่างเป็นขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นจนสามารถแก้ปัญหาได้สำเร็จขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการทำงานของสมองมีนักวิชาการศึกษาได้เสนอไว้หลายแบบ Wallas. (อ้างถึงใน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550 : 18) แบ่งขั้นตอนของกระบวนการเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นเตรียม (Preparation) เป็นขั้นเตรียมข้อมูลต่างๆ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับการกระทำหรือแนวทางที่ถูกต้องหรือข้อมูลระบุปัญหา หรือข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง 2) ขั้นฟักตัว (Incubation) เป็นขั้นอยู่ในความวุ่นวายของข้อมูลต่างๆ ทั้งใหม่และเก่าสะเปะสะปะขาดความเป็นระเบียบเรียบร้อย ไม่สามารถจัดรูปแบบ หรือเข้มงวดความคิดเป็นกลุ่มก้อนได้ จึงปล่อยความคิดไว้เฉยๆ 3) ขั้นความคิดกระจ่างชัด (Illumination) เป็นขั้นที่ความคิดสลับสนได้ผ่านการเรียบเรียงและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ต่างๆ เข้าด้วยกัน ให้มีความกระจ่างชัดและมองเห็นภาพพจน์ มโนทัศน์ของความคิดและ 4) ขั้นพิสูจน์ (Verification) เป็นขั้นตอนที่ได้รับความคิดจากขั้นตอนทั้งสามขั้นข้างต้นเพื่อพิสูจน์ว่าเป็นความคิดที่เป็นจริงและถูกต้องและ Torrance and Mayer. (อ้างถึงใน คึกษานิเทศกรรมสามัญศึกษา 2545 : 19) ได้แบ่งกระบวนการเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้คือ 1) การพบความจริง (Fact Finding) เป็นขั้นที่เริ่มตั้งแต่เกิดความกังวลมีความสับสนวุ่นวายเกิดขึ้นในใจ 2) การค้นพบปัญหา (Problem Finding) เป็นขั้นที่ได้พิจารณารอบคอบแล้วจึงเข้าใจและสรุปว่าความกังวลใจ ความสับสนวุ่นวายนั้นก็คือการเกิดปัญหาขึ้นนั่นเอง 3) การตั้งสมมติฐาน (Idea Finding) เป็นขั้นที่พยายามคิดและตั้งสมมติฐานขึ้น รวบรวมข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการทดสอบสมมติฐานในขั้นต่อไป 4) การค้นพบคำตอบ (Solution Finding) เป็นขั้นตอนการพบคำตอบที่ได้จากการทดสอบสมมติฐานในขั้นตอนที่ 3 และ 5) การยอมรับผลจากการค้นพบ (Acceptance Finding) เป็นการยอมรับคำตอบที่ได้จากการพิสูจน์เรียบร้อยแล้ว จะแก้ปัญหาสำเร็จได้อย่างไร และต่อจากจุดนี้จะนำไปสู่หนทางที่ทำให้เกิดแนวคิดหรือสิ่งใหม่ต่อไป

2.2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในลักษณะบุคคล (Creative Person)

ตามลักษณะนี้เป็นการมองดูบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร

หรือประกอบด้วย ลักษณะอย่างใดบ้างมีผู้เสนอไว้หลายลักษณะ เช่น Roger (อ้างถึงในสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551 : 19) กล่าวไว้ว่า บุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะมีลักษณะดังนี้คือ 1) เป็นผู้ที่เผชิญกับปัญหาต่างๆ รับประสบการณ์โดยไม่หลีกเลี่ยงหรือหลบถอย 2) เป็นผู้ที่ทำงานเพื่อความสุขของตนเอง มิใช่เพื่อหวังการประเมิน หรือการยกย่องจากบุคคลอื่นและ 3) มีความสามารถในการคิดและ ประดิษฐ์สิ่งต่างๆ ผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จะต้องเป็นผู้ที่มีลักษณะต่อไปนี้ คือ 1) มีความรู้สึกไวต่อปัญหา 2) มองเห็นการณ์ไกล 3) มีความเป็นตัวของตัวเอง 4) มีความสามารถในการคิดหลายแง่หลายมุมและ 5) มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงความคิดอย่างคล่องแคล่ว ลักษณะของบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต้องมีลักษณะสำคัญดังนี้ 1) เป็นคนที่สนใจปัญหา ยอมรับการเปลี่ยนแปลง กล้าเผชิญปัญหา กระตือรือร้น ที่จะแก้ปัญหาและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ อยู่เสมอ 2) เป็นคนที่มีความสนใจรอบรู้ ทันต่อเหตุการณ์รอบด้าน ศึกษาเพิ่มเติมอยู่เสมอ ยอมรับฟังความคิดเห็น และนำข้อมูลมาประกอบการพิจารณาปรับปรุงงาน 3) แก้ไขปัญหาได้ เป็นการช่วยให้ตัวเองประสบความสำเร็จ 4) เป็นคนที่มีสุขภาพสมบูรณ์ร่างกายแข็งแรงสุขภาพจิตดี มีการพักผ่อนเพียงพอ เป็นคนช่างซักถามจดจำเรื่องราวได้แม่นยำ และสามารถนำข้อมูลที่จดจำได้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ และ 5) เป็นคนที่ยอมรับและเชื่อในบรรยากาศและสภาพแวดล้อมว่ามีผลกระทบต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จึงจัดบรรยากาศ และสถานที่ให้เหมาะสมกับการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และขจัดสิ่งรบกวนหรืออุปสรรคออกไป

2.3 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในลักษณะผลิตภัณฑ์ (Creative Product)

ตามลักษณะนี้เป็นการมองดูสิ่งที่เป็นผลิตผลจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งรูปธรรมและนามธรรม มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงดังนี้

ที่มาของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
ที่เกิดขึ้น จำแนกออกได้ดังนี้

2.3.1 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นเพราะความจำเป็น

ซึ่งแยกออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) ความจำเป็นอันเนื่องมาจากสภาวะแวดล้อมคือ ภาวะความจำเป็นที่คนจะต้องคิดหาทางแก้ปัญหาที่ได้ประสบอยู่ วิธีการแก้ปัญหา มักจะคำนึงถึงสาเหตุที่เกิดของปัญหา ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในเรื่องนั้นขึ้นได้ 2) ความจำเป็นที่มาจากคำสั่ง กฎเกณฑ์หรือระเบียบบังคับทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ขึ้นมาได้

2.3.2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกิดจากความบังเอิญความ

บังเอิญก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โดยที่ไม่ตั้งใจที่จะทำ แต่เมื่อผลงานออกมา

มี ความแปลกใหม่ สามารถแก้ปัญหาหรือใช้ได้ดี ก็ได้รับการยอมรับว่าเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้

2.3.3 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกิดจากความตั้งใจหรือตั้งใจ

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แบบนี้ นับว่าเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แท้จริง การที่มนุษย์จะคิดทำอะไรก็ตาม ก็ต้องมีวิเคราะห์ สังเคราะห์ จนเกิดแนวคิดในการทำสิ่งนั้นๆ ขึ้นเพื่อสร้างสรรค์สังคม ความคิดนี้เป็นความคิดที่เสรี คนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มักเป็นคนที่ชอบคิดชอบทำอยู่แล้ว เมื่อสังเกตเห็นสิ่งใดหรือประทับใจในสิ่งใด ก็อยากจะทำงานหรือคิดอะไรขึ้นมา แต่อย่างไรก็ตาม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แบบนี้บางครั้งก็ไม่ได้สมหวังเสมอไป เพราะถ้าไม่มีการยอมรับ บุคคลที่ประเมินก็จะตีค่าความคิดนั้นไปในทางตรงกันข้ามได้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จึงอาจเป็นความคิดที่ดีในคนกลุ่มหนึ่ง ในขณะที่เดี๋ยวนี้อาจจะไม่ดี ไม่เหมาะสมในอีกกลุ่มหนึ่งก็ได้

2.3.4 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์กับความเจริญก้าวหน้าของ

หน่วยงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่ายิ่งต่อหน่วยงาน กลุ่มงานใดที่มีบุคลากรที่มีคุณสมบัติพิเศษนี้มากๆ ก็จะเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพและพัฒนาตลอดเวลา ทั้งนี้ เนื่องจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นอกจากจะช่วยให้สามารถแก้ปัญหาหรือแนวทางการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายแล้วยังก่อให้เกิดสิ่งต่อไปนี้ คือ 1) ช่วยส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในหน่วยงาน 2) สนองความต้องการของบุคลากรในหน่วยงานที่ความคิดของตนได้รับการยอมรับนำไปปฏิบัติ 3) ช่วยลดความขัดแย้งในหน่วยงาน 4) ช่วยพัฒนาคุณภาพของบุคลากรในหน่วยงานและ 5) ช่วยให้ผู้ประกอบการยอมรับลักษณะการบริหารของผู้นำมากขึ้น

การมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการจะต้องมีทักษะในการคิดแก้ปัญหา

การคิดแก้ปัญหา หมายถึงความสามารถทางสมองในการขจัดสภาวะความไม่สมดุลที่เกิดขึ้น โดยพยายาม ปรับตัวเองและสิ่งแวดล้อมให้ผสมกลมกลืนกลับเข้าสู่สภาวะสมดุลหรือสภาวะที่เราคาดหวังในชีวิตประจำวันของคนเรานั้นมักจะพบปัญหาต่างๆ มากมาย เช่น ปัญหาส่วนตัว ปัญหาเกี่ยวกับการทำงานปัญหาทางสังคม เป็นต้น ผู้คิดแก้ปัญหาจะต้องศึกษาถึงสาเหตุที่มาของปัญหา ซึ่งจะมีลักษณะแตกต่างกัน และจะพยายามคิดค้นหาวิธีการที่เหมาะสมที่สุดเพื่อจะแก้ไข การคิดหาวิธีการอาจได้มาโดยการศึกษาค้นคว้าความรู้จากแหล่งต่างๆ การขอคำปรึกษาจากผู้ที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องนั้นมาก่อน แล้วจึงตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุดในการตัดสินใจนั้น ไม่ว่าจะเรื่องเล็กน้อยหรือเรื่องใหญ่ ที่อาจทำให้วิถีชีวิตต้องเปลี่ยนไป บ่อยครั้งเราอาจมีคำตอบ มากกว่าหนึ่ง ซึ่งมักเกิด

จากการเปลี่ยนรูปแบบในการคิดของตนเอง การฝึกฝนวิธีคิดแก้ปัญหาจะเกิดขึ้นตั้งแต่ช่วงแรกของชีวิต จึงทำให้สามารถที่จะเห็นทางเลือกต่างๆ ได้และจะทวีความยากมากขึ้นเมื่อเราเติบโตเป็นผู้ใหญ่ขึ้นไป รวมทั้งลักษณะนิสัยส่วนบุคคลก็มีส่วนสัมพันธ์กับรูปแบบทางความคิดที่จะทำให้เราพบทางเลือกใหม่และวิธีการแก้ปัญหาที่ต่างออกไปจากเดิม

ในการสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการจำเป็นจะต้องมีการฝึกการคิดแก้ปัญหา การคิดแก้ปัญหาถือว่าเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดของการคิดทั้งหมด การคิดแก้ปัญหาเป็นสิ่งสำคัญต่อวิถีการดำเนินชีวิตในสังคมของมนุษย์ ซึ่งจะต้องใช้การคิดเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ทักษะการคิดแก้ปัญหาเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องและมีประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตที่วุ่นวายซับซ้อนได้เป็นอย่างดี ผู้ที่มีทักษะการคิดแก้ปัญหาจะสามารถเผชิญกับภาวะสังคมที่เคร่งเครียดได้อย่างเข้มแข็ง ทักษะการแก้ปัญหาจึงมิใช่เป็นเพียงการรู้จักคิดและรู้จักการใช้สมองหรือเป็นทักษะที่มุ่งพัฒนาสติปัญญาแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังเป็นทักษะที่สามารถพัฒนาทัศนคติ วิธีคิด ค่านิยมความรู้ ความเข้าใจในสภาพการณ์ของสังคมได้ดีอีก

ทุกคนสามารถพัฒนาความสามารถในการคิดแก้ปัญหาได้ทั้งโดยตนเองและรับการฝึกฝนจากผู้อื่น นักคิดแก้ปัญหาจึงควรมีคุณสมบัติ ดังนี้ 1) รู้จักคิดอย่างมีเหตุผล 2) ตั้งใจค้นหาความจริง 3) กระตือรือร้น 4) ใฝ่รู้ใฝ่เรียนสนใจสิ่งรอบด้าน 5) เปิดใจรับความคิดใหม่ 6) มีมนุษยสัมพันธ์ 7) มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำ 8) กล้าหาญกล้าเผชิญความจริง 9) มีความคิดหลากหลายและคิดยืดหยุ่น 10) มั่นใจในตนเอง 11) มีความคิดสร้างสรรค์ 12) ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ 13) ใจเย็น สุขุม รอบคอบ

การมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการจะต้องมีทักษะในการคิดแบบโยนิโส

มนสิการ

โยนิโสมนสิการ มาจากคำว่า โยนิโส กับ มนสิการ แปลความได้ว่า การทำในใจโดยแยบคาย กระทำไว้ในใจโดยอุบายอันแยบคาย การพิจารณาโดยแยบคาย คือ พิจารณาเพื่อเข้าถึงความจริงโดยสืบค้นหาเหตุผลไปตามลำดับจนถึงต้นเหตุ แยกแยะองค์ประกอบจนมองเห็นตัวสภาวะและความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัยหรือไตรตรองให้รู้จักสิ่งที่ดีที่ชั่ว ยังกุศลธรรมให้เกิดขึ้นโดยอุบายที่ชอบ ซึ่งจะมีใช้เกิดอวิชชาและตัณหา ความรู้จักคิด คิดถูกวิธี ประกอบด้วยลักษณะของการคิด 4 ประการ คือ

1. อุบายมนสิการ คือ ลักษณะการคิดแบบวิเคราะห์
2. ปถมนสิการ คือ ลักษณะการคิดเป็นทาง หรือคิดถูกทางมีลำดับ

ขั้นตอนเป็นเหตุเป็นผลเป็นระเบียบ

3. การถนอมหลักการ คือ ลักษณะการคิดสืบหาเหตุผล

4. อุปาทมหลักการ คือ ลักษณะการคิดมุ่งกุศล หรือคิดสิ่งที่ดี

ลักษณะการคิดทั้ง 4 ประการ มีความสัมพันธ์กัน เป็นการคิดที่ทำให้เกิดปัญหา เห็นลักษณะและความเป็นไปของสิ่งต่างๆ อย่างละเอียดถูกต้อง เมื่อปัญญาเกิดขึ้นแล้ว ก็สามารถแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างถูกต้องเหมาะสม การฝึกความคิดเช่นนี้เป็นประจำ นอกจากจะทำให้เกิดปัญญาในการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสมแล้ว ยังทำให้ปัญญาของผู้นั้นเจริญงอกงามขึ้น ตามความหมั่นเพียรฝึกฝนของบุคคลนั้น

การมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการจะต้องมีทักษะในความคิด

เชิงยุทธศาสตร์

ความคิดเชิงยุทธศาสตร์เป็นความคิดของผู้นำ การคิดของผู้นำเป็นการคิดครบถ้วนในคราวเดียวตั้งแต่เริ่มต้นคิดเมื่อนำไปสู่การปฏิบัติแล้วเกิดผลตามที่คิด

ผู้นำมีองค์ประกอบดังนี้ การวิเคราะห์ (Analysis) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) การตัดสินใจในการปฏิบัติงาน (Strategic Decision Process) และการคิดแบบมีวิสัยทัศน์

1. การวิเคราะห์การวิเคราะห์ หมายถึง การจำแนกแยกแยะออกมาพิจารณาพิเคราะห์ โดยต้องวิเคราะห์ในประเด็นต่อไปนี้

1.1 ข้อมูลพื้นฐาน มีผู้เสนอวิธีวิเคราะห์มีหลายวิธี เช่น วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทั้งหมด (Portfolio) โดยดู แนวโน้มของข้อมูลในอดีต ศึกษาโครงสร้างของหน่วยงานและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมบริบทต่างๆ หรือสภาพปัจจุบันและปัญหาของโรงเรียน

1.2 ประเมินทางเลือก ในการบริหารจัดการอาจมีหลายวิธี ทางเลือกที่แต่ละคนคิดและเสนอมีทั้งทางเลือกที่ดีและไม่ดีในสายตาแต่ละคน ลำดับต่อมา เป็นหน้าที่ที่จะต้องวิเคราะห์ ถ้าผลลัพธ์หรือประโยชน์ที่หน่วยงานโรงเรียนหรือนักเรียนจะได้รับ

1.3 การพัฒนาทางเลือก การพัฒนาทางเลือกที่มีความเป็นไปได้ เพื่อให้เป็นแผนกลยุทธ์ การเลือกทางเลือกที่ ผ่านการวิเคราะห์อย่างรอบด้านและรอบคอบแล้วจะทำให้เกิดความแตกต่างและนำไปสู่การวิเคราะห์ทุกขั้นตอน อย่างละเอียด

โดยจะมีการจัดระเบียบรายละเอียดเป็นลำดับขั้นตอน

1.4 การประเมินผลกระทบ การประเมินผลกระทบที่เกิดจากแผนกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ เช่น การทำกิจกรรม บางอย่างอาจมีผลกระทบต่อชุมชน เช่น การใช้เสียงดังเกินควรทำให้ชุมชนเดือดร้อน หรือบางกิจกรรมนักเรียนไม่สนใจไม่เข้าร่วมกิจกรรม วิเคราะห์ข้อดีข้อเสียที่คาดว่าจะเกิดขึ้น กำหนดวิธีการติดตามและควบคุมงานหรือกิจกรรมที่สำคัญ

การวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น อาจถือว่าเป็นการวิเคราะห์กระบวนการที่มีความสำคัญต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานหรือโรงเรียน แม้ว่าจะอาศัยข้อมูลรายละเอียดจากกระบวนการปฏิบัติงาน/สิ่งที่พึงระวังคือการวิเคราะห์กระบวนการแล้วนำไปกำหนดวัตถุประสงค์ อาจทำให้หน่วยงานไม่ก้าวหน้า ไม่มีความแตกต่างจากสภาพที่เคยเป็นมาและเป็นอยู่ อย่างไรก็ตาม ข้อดีของการวิเคราะห์กระบวนการจะช่วยให้ทราบสาเหตุได้เป็นอย่างดี

2. ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กับการเสริมสร้างการกระตุ้นทางปัญญาของผู้ร่วมงานตามที่ได้กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ถึงความสำคัญของการกระตุ้นทางปัญญาของผู้ร่วมงานและตนเองที่มีต่อ หน่วยงานและความสำเร็จของงาน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงควรที่จะให้ความสนใจที่จะได้เสริมสร้างให้ตนเองและผู้ร่วมงานได้มีและใช้ความคิดในวิธีต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการทำงานโดยวิธีการดังนี้

2.1 เตรียมผู้ร่วมงานหรือบุคลากรให้มีความพร้อมในแง่ความรู้ ขวัญกำลังใจ

2.2 แสดงให้ผู้ร่วมงานหรือบุคลากรในหน่วยงานรู้ว่า ผู้นำยอมรับในความคิดแบบต่างๆ ของเขาโดยการแจ้งให้ทราบ อาจเป็นโดยเอกสารหรือในที่ประชุม

2.3 ให้ผู้ร่วมงานหรือบุคลากรในหน่วยงานมีโอกาสพบเห็นสภาพการทำงานที่มีประสิทธิภาพของหน่วยงานอื่นที่มีการทำงานคล้ายๆ กัน

2.4 กระตุ้นและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหรือบุคลากรได้แสดงออกซึ่งความคิด

2.5 นำข้อเสนอหรือความคิดที่มีผู้เสนอมาใช้เพื่อพิจารณาอย่างเหมาะสม

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องของพอสรุปความหมายได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงการหาวิธีการเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้ตามหาแนวทางใหม่

เพื่อสร้างสรรค์ ให้เกิดสิ่งใหม่ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ มีการให้กำลังใจผู้ตาม มีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและหาเหตุผล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะร่วมมือร่วมใจแก้ปัญหาาร่วมกัน จนสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้

การมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการจะต้องมีทักษะในการพัฒนาตนเอง

ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้ การพัฒนาภาวะผู้นำสามารถกระทำได้หลายวิธี และควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความสามารถในการเป็นผู้นำอันส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แนวคิดการพัฒนาตนเองนั้น การพัฒนาตนเอง หมายถึงวิธีการต่างๆ ที่ผู้เรียนรู้เป็นผู้ควบคุมกระบวนการ ภาระงาน การพัฒนาตนเองเป็นวิธีการที่เน้นย้ำว่าผู้เรียนรู้เป็นผู้รับผิดชอบสำหรับการวินิจฉัยต้องการเลือกเป้าหมายสำหรับการเรียนรู้และพัฒนาเลือกวิธีการ เวลา สถานที่สำหรับการเรียนรู้ และการเลือกการประเมินผลการเรียนรู้ของตนเอง สอดคล้องกับ Phillips (1993 : 3 - 5) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาตนเองหมายถึง การที่บุคคลริเริ่มในการจัดการ และใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนการเรียนรู้ส่วนบุคคลและการเรียนรู้เกี่ยวกับวิชาชีพของตนความต้องการดังกล่าวมีความสำคัญที่จะนำไปเชื่อมโยงกับทรัพยากรการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องและการพัฒนาตนเองเป็นบุคคลดำเนินการดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายการพัฒนาตนเอง
2. เป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผนและการปฏิบัติที่เหมาะสมเพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย
3. พัฒนาและใช้วิธีการกำกับติดตามความก้าวหน้าและประเมินผล
4. ประเมินเป้าหมายอีกครั้งในลักษณะเป็นประสบการณ์ใหม่

การพัฒนาตนเองเพื่อการมีวิสัยทัศน์ เป็นการพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการ สามารถทำได้หลายวิธี จีร์รัตน์ ธาราสุข (2543 : 12 - 20) ได้นำเสนอวิธีการพัฒนาตนเองไว้ดังนี้

1. การกล่อมเกลாதงสังคม เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคคลที่ได้รับการถ่ายทอดจากสังคมในแต่ละช่วงอายุ เป็นกระบวนการกลุ่มที่สังคมหรือกลุ่มถ่ายทอดวัฒนธรรมของบุคคลในสังคมทั้งโดยตรงและโดยอ้อม เพื่อพัฒนาให้เป็นสมาชิกที่ดีในสังคม

2. การมีแบบอย่างที่ดี มีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำได้เพราะบุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาภาวะผู้นำได้จากการเรียนรู้ประสบการณ์ที่ผ่านมาจากผู้นำที่บุคคลนั้นชื่นชมและยกย่องเป็นแบบอย่างผู้นำของตนเองซึ่งจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อการหล่อหลอมพฤติกรรมภาวะผู้นำและแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมของตนเองในที่สุด

3. การพัฒนาตนเอง คือการที่บุคคลเรียนรู้ด้วยตนเอง และสามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้าทางสติปัญญา คุณธรรม และประสิทธิภาพในการทำงาน

4. การได้มีโอกาสทำงานที่ท้าทายความสามารถ มีส่วนช่วยในการพัฒนาความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญให้เกิดขึ้นกับตนเองได้

สรุปได้ว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารในการแสดงออกถึงสุภาพความอ่อนโยน รับผิดชอบต่อความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา มีทักษะสัมพันธที่ดี มีความหนักแน่น มั่นคงในอารมณ์ ตลอดจนมีการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอการพัฒนาตนเองเป็นการเรียนรู้ภาวะผู้นำเพื่อพัฒนาความสามารถ ของการบริหารองค์การทำได้หลายวิธี

การมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จะต้องคำนึงถึงขอบข่ายของงานสายการบังคับบัญชาและระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทั้งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 ที่กำหนดให้สถานศึกษาต้องบริหารจัดการให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด โดยจะต้องจัดให้มีการประเมินตนเองทุกปี เพื่อตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการจัดการการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ดังนั้น เพื่อให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสามารถให้การดูแลและพัฒนาจัดการศูนย์ฯ ให้ครอบคลุมลักษณะงาน หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์ตามลักษณะงานดังต่อไปนี้

1. งานบุคลากรและการบริหารจัดการ
2. งานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม
3. งานวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร
4. งานการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากชุมชน
5. งานธุรการ การเงินและพัสดุ

ทั้งนี้ หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กควรจัดให้มีผู้รับผิดชอบงานดังกล่าวโดยแบ่งและมอบหมายงานตามความถนัด ความสามารถ และลักษณะของงานที่ต้องดำเนินการ ทั้ง 5 งาน อย่างไรก็ตาม ในการจัดแบ่งงานดังกล่าวควรคำนึงถึงความพร้อม และศักยภาพของแต่ละศูนย์ฯ ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็กอาจรวมลักษณะงานวิชาการและงานกิจการนักเรียนเป็นงานกลุ่มเดียวกัน และ/หรือรวมลักษณะงานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมกับงานธุรการ การเงิน พัสดุ เป็นกลุ่มงานเดียวกัน เป็นต้น การบริหารงานทั้ง 5 งาน ให้มีคุณภาพมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1. งานบุคลากรและการบริหารจัดการ

มีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ ดังนี้

1.1 สรรหา หรือจัดจ้างบุคลากรเพื่อปฏิบัติหน้าที่ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีจำนวนตามความจำเป็นและสอดคล้องกับศักยภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้ประกอบอาหาร ผู้ทำความสะอาด โดยใช้หลักเกณฑ์การสรรหาการจ้างและต่อสัญญาจ้างตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ทั่วไปที่คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด ยกเว้นกรณีศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด/มัสยิด การจ้างและการต่อสัญญาจ้าง ให้คณะกรรมการบริหารศูนย์วัด/มัสยิดเป็นผู้พิจารณาสรรหาและแจ้งให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้จัดจ้าง

1.2 กำหนดจำนวนอัตรากำหนดบุคลากร และเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ดังนี้

1.3 หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำนวนสัดส่วนต่อเด็กเล็ก 1 : 10 หากมีเศษ ตั้งแต่ 5 คน ขึ้นไป ให้เพิ่มหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอีก 1 คน

1.4 ผู้ประกอบอาหารกำหนดจำนวนได้ตามความจำเป็นเหมาะสมตามฐานะการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.5 ผู้ทำความสะอาดกำหนดจำนวนได้ตามขนาดของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก คือ ศูนย์ฯ ขนาดเล็ก (จำนวนเด็กไม่เกิน 200 คน) มีอัตราไม่เกิน 2 คน ศูนย์ฯ ขนาดใหญ่ (จำนวนเด็กตั้งแต่ 200 คนขึ้นไป) มีอัตราไม่เกิน 4 คน ตามฐานะการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.6 กำหนดอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน สิทธิหรือสวัสดิการอื่นที่พึงได้รับตามที่มิใช่กฎหมายบัญญัติไว้ ดังนี้

1.6.1 ผู้มีวุฒิมัธยมศึกษาภาคบังคับและมัธยมศึกษาปีที่ 6

กำหนดอัตราเดือนละไม่น้อยกว่า 4,880 บาท หากมีประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับการพัฒนาเด็กปฐมวัยมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีหนังสือรับรองกำหนดอัตราเดือนละไม่น้อยกว่า 5,530 บาท

1.6.2 ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) หรือผู้ที่มีวุฒิประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) กำหนดอัตราเดือนละไม่น้อยกว่า 5,260 บาท

1.6.3 ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษาขึ้นไป สาขาวิชาเอกอนุบาลศึกษาหรือปฐมวัย หรือปริญญาอื่นที่คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนท้องถิ่นรับรอง กำหนดอัตราเดือนละไม่น้อยกว่า 7,630 บาท

1.6.4 ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาตาม ก) ข) ค) ต้องมีประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับการพัฒนาเด็กปฐมวัยมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

1.6.5 สิทธิ หรือสวัสดิการอื่นที่พึงได้รับ

1.6.5.1 กำหนดการจัดชั้นเรียนห้องละไม่เกิน 20 คน หากมีเศษเกิน 10 คน ให้จัดเพิ่มได้อีก 1 ห้อง

1.6.5.2 จัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนสวัสดิการอื่นที่พึงได้รับตามที่กฎหมายบัญญัติ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากร

1.6.5.3 กำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

1.6.5.4 จัดทำระเบียบ ข้อบังคับ และทะเบียนประวัติบุคลากร

1.6.5.5 นิเทศ อบรม และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง

1.6.5.6 บริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กด้านอื่นๆ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และบุคลากรที่เกี่ยวข้องควรปฏิบัติตามมาตรฐานด้านบุคลากรและการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกำหนดไว้

1.6.5.7 งานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม ให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกำหนดไว้

1.6.5.8 งานวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร

ให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร กำหนดไว้

1.6.5.9 งานการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากชุมชน

ให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากชุมชน

1.6.5.10 งานธุรการ การเงิน และพัสดุ มีลักษณะงาน

ที่ต้องปฏิบัติ ดังนี้

- 1) งานพัสดุ เป็นการจัดทำ จัดซื้อ จัดหาและจำหน่ายทะเบียนพัสดุ รวมทั้งเสนอความต้องการให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการ
- 2) งานธุรการ และสารบรรณ ได้แก่ การจัดทำข้อมูลสถิติ จัดทำทะเบียนหนังสือรับ - ส่ง การควบคุมและจัดเก็บเอกสาร การจัดทำประกาศและคำสั่ง การจัดทำทะเบียนนักเรียน การรับสมัครนักเรียน
- 3) งานการเงิน ได้แก่ การจัดทำงบประมาณ การทำบัญชีการเงิน การเบิกจ่ายเงิน ซึ่งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะถือปฏิบัติเกี่ยวกับรายรับ - จ่ายตามระเบียบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

1.6.5.11 ให้สำนัก/กองการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นไปตามนโยบาย ระเบียบ และมาตรฐานที่กำหนด

สำหรับการจัดเก็บค่าใช้จ่ายจากผู้ปกครองให้อนุโลมใช้ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยเงินบำรุงการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด และระเบียบอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

2. มาตรฐานด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

2.1 ด้านอาคารสถานที่

2.1.1 ที่ตั้ง

สถานที่ตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ควรอยู่ในพื้นที่ซึ่งมีขนาดเหมาะสมและต้องไม่อยู่ในพื้นที่ ซึ่งอาจเสี่ยงต่ออันตราย ได้แก่ บริเวณชนถ่ายแก๊ส น้ำมัน สารเคมี หรือสารพิษ มลภาวะทางอากาศ แสง และเสียงที่มากเกินไป หากไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ต้องมีมาตรการป้องกันภาวะภัยต่างๆ ตามมาตรฐานความจำเป็นและเหมาะสม

2.1.2 จำนวนชั้นของอาคาร

ตัวอาคารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ควรมีจำนวนชั้นไม่เกิน 2 ชั้น นับจากพื้น หากสูงเกินกว่า 2 ชั้น ต้องมีมาตรการป้องกันอัคคีภัย และอุบัติเหตุต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นตามความเหมาะสม และความสูงของตัวห้อง ไม่ควรน้อยกว่า 2.40 เมตร นับจากพื้นถึงเพดาน

2.1.3 ทางเข้า – ออกและประตูหน้าต่าง ต่างๆ

ทางเข้า – ออก จากตัวอาคาร ต้องมีความเหมาะสม สามารถเคลื่อนย้ายเด็กออกจากตัวอาคารได้สะดวก หากเกิดอุบัติเหตุหรือเหตุร้ายแรงใดๆ ขึ้น โดยอย่างน้อยต้องมีทางเข้า – ออก 2 ทางและแต่ละทางนั้น ควรมีความกว้างประมาณ 80 เซนติเมตร

2.1.4 ประตู – หน้าต่าง

ประตู – หน้า ต่าง ต้องมีความแข็งแรง อยู่ในสภาพใช้งานได้ดี มีขนาดและจำนวนเหมาะสมกับขนาดพื้นที่ของห้องและความสูงของหน้า ต่าง ควรอยู่ที่ประมาณ 80.00 เซนติเมตร นับจากพื้นให้เด็กมองเห็นสิ่งแวดล้อมได้กว้างและชัดเจน นอกจากนี้ บริเวณประตู – หน้า ต่างๆ ไม่ควรมีสิ่งกีดขวางใดๆ มาปิดกั้น ช่องทางลม และแสงสว่าง

2.1.5 พื้นที่ใช้สอย

พื้นที่ใช้สอย ต้องจัดให้มีบริเวณพื้นที่ในอาคารที่สะอาด ปลอดภัย และเพียงพอเหมาะสมกับการปฏิบัติกิจกรรมของเด็ก เช่น การเล่น การเรียนรู้ การรับประทานอาหารและการนอน โดยแยกเป็นสัดส่วนจากห้องประกอบอาหาร ห้องส้วม และที่พักของเด็กป่วย โดยเฉลี่ยประมาณ 2.00 ตารางเมตร ต่อเด็ก 1 คน นอกจากนี้พื้นที่สำหรับจัดกิจกรรมพัฒนาเด็กอาจจัดแยกเป็นห้องเฉพาะ หรือจัดรวมเป็นห้องเอนกประสงค์ที่ใช้สำหรับจัดกิจกรรมที่หลากหลายโดยใช้พื้นที่เดียวกันแต่ต่างเวลา และอาจปรับเปลี่ยนวัสดุ อุปกรณ์ หรือย้ายเครื่องเรือนตามความเหมาะสม และข้อจำกัดของพื้นที่ ดังนี้

2.1.5.1 บริเวณพื้นที่สำหรับการนอน ต้องคำนึงถึงความสะอาดเป็นหลัก อากาศถ่ายเทได้สะดวก และอุปกรณ์เครื่องใช้เหมาะสมกับจำนวนเด็ก มีพื้นที่เฉลี่ยประมาณ 2.00 ตารางเมตร ต่อเด็ก 1 คน โดยมีแนวทางในการจัดดำเนินการ ดังนี้

1) จัดให้มีการระบายอากาศที่ดี ปลอดภัย ไม่มีเสียงรบกวน และแสงสว่างไม่จ้าเกินไป

2) อุปกรณ์เครื่องนอนต่างๆ มีความสะอาด โดยนำไปปิด

ฝุ่น ตากแดดอย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง

3) จัดแยกเครื่องนอน หมอน ผ้าห่ม สำหรับเด็กแต่ละคน โดยเขียนหรือปักชื่อไว้ ไม่ใช้ร่วมกัน เพื่อป้องกันการแพร่กระจายของเชื้อโรค

4) หมั่นตรวจตราดูแลไม่ให้มีสัตว์ หรือแมลงต่างๆ มารบกวน ในบริเวณพื้นที่สำหรับการนอน

2.1.5.2 บริเวณพื้นที่สำหรับการเล่นและพัฒนาเด็ก ควรออกแบบให้มีพื้นที่สำหรับการเรียนรู้รวมกลุ่มและแยกกลุ่มย่อยในกิจกรรมการเรียนรู้ การเล่นเกมสร้างสรรค์หรือการอ่านหนังสือ เล่นต่อแท่งไม้ที่ต้องการมุมเงียบ และมีพื้นที่สำหรับการเล่นที่เลอะ หรือเปียกต้องคำนึงถึงความปลอดภัยของเด็กเป็นหลัก โดยมีวัสดุอุปกรณ์ที่ป้องกันการเกิดอุบัติเหตุ และมีอุปกรณ์ หรือเครื่องเล่นที่ส่งเสริมพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็ก

2.1.5.3 บริเวณพื้นที่รับประทานอาหาร ต้องคำนึงถึงความสะดวกเป็นหลัก มีอากาศถ่ายเทได้โดยสะดวก มีแสงสว่างพอเหมาะ มีอุปกรณ์เครื่องใช้ที่เพียงพอและเหมาะสมกับจำนวนเด็ก ทั้งนี้ บริเวณห้องอาหาร โต๊ะ เก้าอี้ ที่ใช้สำหรับรับประทานอาหาร ต้องทำความสะอาดอย่างสม่ำเสมอ และควรจัดให้มีวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้มีขนาดเหมาะสมกับตัวเด็กมีสภาพแข็งแรงและใช้งานได้ดี

2.1.5.4 บริเวณที่พักเด็กป่วย ต้องแยกเป็นสัดส่วน มีอุปกรณ์ปฐมพยาบาล ตู้ยา เครื่องเวชภัณฑ์ที่จำเป็น และเด็กต้องอยู่ในสายตาของผู้ดูแลตลอดเวลา กรณีไม่สามารถจัดห้องพักเด็กป่วยเป็นการเฉพาะได้ ต้องจัดให้มีที่พักเด็กป่วยแยกเป็นสัดส่วนตามความเหมาะสม

2.1.5.5 บริเวณสถานที่ประกอบอาหารหรือห้องครัว ต้องแยกห่างจากบริเวณพื้นที่สำหรับเด็กพอสมควรและมีเครื่องใช้ที่จำเป็น รวมทั้งที่ล้างและเก็บภาชนะเครื่องใช้ต่างๆ ที่ถูกสุขลักษณะ โดยเน้นเรื่องความสะดวก และความปลอดภัยเป็นหลัก

2.1.5.6 บริเวณพื้นที่สำหรับใช้ทำความสะอาดตัวเด็ก ต้องจัดให้มีบริเวณที่ใช้สำหรับทำความสะอาดตัวเด็ก และมีอุปกรณ์ที่จำเป็นตามสมควร อย่างน้อยต้องมีที่ล้างมือและแปรงสีฟัน ในขนาดและระดับความสูงที่เหมาะสมกับเด็กปฐมวัย ในกรณีที่มีห้องอาบน้ำ จะต้องมีแสงสว่างเพียงพอ มีอากาศถ่ายเทได้โดยสะดวก และพื้นไม่ลื่น

2.1.5.7 ห้องส้วมสำหรับเด็ก ต้องจัดให้มีห้องส้วมสำหรับเด็ก โดยเฉลี่ย 1 แห่ง ต่อเด็ก 10 – 12 คน โถส้วมมีขนาดเหมาะสมกับตัวเด็ก โดยมีฐานส้วมที่เด็กสามารถก้าวขึ้นได้ง่ายมีแสงสว่างเพียงพอ อากาศถ่ายเทได้สะดวกและพื้นไม่ลื่น หากมีประตู

จะต้องไม่ใส่กลอน หรือกัญแจ และมีส่วนสูงที่สามารถมองเห็นเด็กได้จากภายนอก และไม่ควรถูกไกลจากห้องพัฒนาเด็ก หากห้องส้วมอยู่ภายนอกอาคาร จะต้องไม่ตั้งอยู่ในที่ลับตาคน กรณีที่ไม่สามารถทำห้องส้วมสำหรับเด็กเป็นการเฉพาะได้ อาจดัดแปลงห้องส้วมที่มีอยู่แล้วให้เหมาะสมและปลอดภัยสำหรับเด็ก

2.1.5.8 ห้องเอนกประสงค์ สำหรับใช้จัดกิจกรรมพัฒนาเด็ก การรับประทานอาหาร หรือการนอน คำนึงถึงความสะดวก และการจัดพื้นที่ใช้สอยให้เหมาะสมกับลักษณะของกิจกรรม หากเป็นอาคารชั้นเดียวต้องมีฝ้าใต้หลังคา หากเป็นอาคารที่มีมากกว่า 1 ชั้น ควรจัดให้ชั้นบนสุดมีฝ้าใต้หลังคา โดยมีความสูงจากพื้นถึงเพดานไม่น้อยกว่า 2.40 เมตร แต่กรณีที่มีความสูงเกินกว่า 2.40 เมตร อาจไม่มีฝ้าใต้เพดานก็ได้

2.1.5.9 บริเวณพื้นที่เก็บสิ่งปฏิกูล จะต้องมียุทธศาสตร์พื้นที่เก็บสิ่งปฏิกูลทั้งภายใน และภายนอกตัวอาคาร โดยมีจำนวนและขนาดเพียงพอ ถูกสุขลักษณะและมีการกำจัดสิ่งปฏิกูลทุกวัน

2.1.5.10 บันได ควรมีความกว้างแต่ละช่วง ไม่น้อยกว่า 1.00 เมตร ลูกตั้งของบันได สูงไม่เกิน 17.50 เซนติเมตร ลูกนอนกว้างไม่น้อยกว่า 20.00 เซนติเมตร บันไดทุกชั้นมีราวและลูกกรงไม่น้อยกว่า 90.00 เซนติเมตร มีราวเดี่ยว เหมาะสำหรับเด็กได้เกาะขึ้น บันไดและระยะห่างของลูกกรง ต้องไม่เกิน 17.00 เซนติเมตร เครื่องใช้เฟอร์นิเจอร์ควรมีระดับความสูง และขนาดที่เหมาะสมกับเด็กปฐมวัย ให้เด็กสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้อย่างสม่ำเสมอด้วยตนเองโดยคำนึงถึงความปลอดภัยของเด็กเป็นสำคัญ

2.2 ด้านสิ่งแวดล้อม

2.2.1 ภายในอาคาร

2.2.1.1 แสงสว่างควรเป็นแสงสว่างจากธรรมชาติ สม่่าเสมอทั่วทั้งห้อง เอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาเด็ก เช่น มีแสงสว่างเพียงพอ ในการอ่านหนังสือได้อย่างสบายตา เป็นต้น ไม่ควรให้เด็กอยู่ในห้องที่ใช้แสงสว่างจากไฟฟ้าต่อเนื่องนานกว่า 2 – 3 ชั่วโมง เพราะจะทำให้เกิดภาวะเครียดและมีผลถึงฮอร์โมนการเติบโตของเด็ก

(Lieberman, 1991 อ้างใน มาตรฐานองค์ประกอบส่วนท้องถิ่น. 2553)

2.2.1.2 เสียงเสียงต้องอยู่ในระดับที่ไม่ดังเกิน (ระหว่าง 60 – 80 เดซิเบล) อาคารควรจะต้องอยู่ในบริเวณที่มีระดับเสียงเหมาะสม

2.2.1.3 การถ่ายเทอากาศควรมีอากาศถ่ายเทได้สะดวก โดยมีพื้นที่ของหน้าต่าง ประตู และช่องลมรวมกันแล้วไม่น้อยกว่า ร้อยละ 20 ของพื้นที่ห้องกรณีที่เป็นห้องกระจกหรืออยู่ในบริเวณโรงงานที่มีมลพิษ ต้องติดเครื่องฟอกอากาศและมีเครื่องปรับอากาศ

อย่างเหมาะสม สำหรับบริเวณที่มีเด็กอยู่ต้องเป็นเขตปลอดภัยหรือ

2.2.2 ภายนอกอาคาร

2.2.2.1 รั้วควรมีรั้วกันบริเวณให้เป็นสัดส่วน เพื่อความปลอดภัยของเด็กและควรมีทางเข้า - ออกไม่น้อยกว่า 2 ทาง กรณีมีทางเดียวต้องมีความกว้างไม่น้อยกว่า 2.00 เมตร

2.2.2.2 สภาพแวดล้อมและมลภาวะควรมีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ และควรตั้งอยู่ห่างจากแหล่งอบายมุข ฝุ่นละออง กลิ่น หรือเสียงที่รบกวน มีการจัดระบบสุขาภิบาล การระบายน้ำ การระบายอากาศ และการจัดเก็บสิ่งปฏิกูลให้เหมาะสม ไม่ปล่อยให้เป็นแหล่งเพาะหรือแพร่เชื้อโรคโดยเฉพาะควรกำจัดสิ่งปฏิกูลทุกวัน

2.2.2.3 พื้นที่เล่นกลางแจ้งต้องมีพื้นที่เล่นกลางแจ้ง เฉลี่ยไม่น้อยกว่า 2.00 ตารางเมตร ต่อจำนวนเด็ก 1 คน โดยจัดให้มีเครื่องเล่นกลางแจ้งที่ปลอดภัย และมีพอสมควรกับจำนวนเด็ก ในกรณีที่ไม่สามารถจัดให้มีที่เล่นกลางแจ้ง เป็นการเฉพาะ หรือในสถานที่อื่นๆ ได้ ก็ควรปรับใช้ในบริเวณที่ร่มแทน โดยมีพื้นที่ตามเกณฑ์กำหนดหรืออาจจะจัดกิจกรรมกลางแจ้งสำหรับเด็กในสถานที่อื่นๆ ที่เหมาะสม เช่น ในบริเวณวัด หรือในสวนสาธารณะ เป็นต้น โดยต้องให้เด็กปฐมวัยมีกิจกรรมกลางแจ้งอย่างน้อย 1 ชั่วโมงในแต่ละวัน (Lieberman ,1991 อ้างใน มาตรฐานองค์ประกอบส่วนท้องถิ่น. 2553)

2.2.2.4 ระเบียงต้องมีความกว้างของระเบียงไม่น้อยกว่า 1.50 เมตร และหากมีที่นั่งตามระเบียงด้วย ระเบียงต้องกว้างไม่น้อยกว่า 1.75 เมตร ของระเบียงต้องสูงจากที่นั่งไม่น้อยกว่า 70.00 เซนติเมตร นอกจากนี้ควรสอบสภาพความคงทน แข็งแรง และสภาพการใช้งานปลอดภัยสำหรับเด็กด้วย

3. ด้านความปลอดภัย

3.1 มาตรการป้องกันความปลอดภัย

3.1.1 ติดตั้งระบบและอุปกรณ์ในการรักษาความปลอดภัย หรือเครื่องตัดไฟภายในบริเวณอาคาร

3.1.2 ติดตั้งเครื่องดับเพลิงอย่างน้อย 1 เครื่อง ในแต่ละชั้นของอาคาร

3.1.3 ติดตั้งปลั๊กไฟให้สูงจากพื้นไม่น้อยกว่า 1.50 เมตร ถ้าติดตั้งต่ำกว่าที่กำหนด จะต้องมีฝาปิดครอบ เพื่อป้องกันไม่让孩子เล่นได้ และควรหลีกเลี่ยงการใช้สายไฟต่อพ่วง

3.1.4 หลีกเลี่ยงเครื่องใช้ไฟฟ้า และอุปกรณ์ต่างๆ ซึ่งทำด้วยวัสดุ

ที่แตกหักง่าย หรือแหลมคม หากเป็นไม้ ต้องไม่เสี้ยนไม้ หรือแหลมคม

3.1.5 จัดให้มีตู้เก็บยา และเครื่องเวชภัณฑ์สำหรับการปฐมพยาบาล วางไว้อยู่ในที่สูง สะดวกต่อการหยิบใช้ และเก็บไว้ในที่ปลอดภัยให้พ้นมือเด็ก

3.1.6 ใช้วัสดุกันลื่น ในบริเวณห้องน้ำ - ห้องส้วม และเก็บสารจำพวกเคมี หรือน้ำยาทำความสะอาดไว้ในที่ปลอดภัย ให้พ้นมือเด็ก

3.1.7 ไม่มีหลุม หรือบ่อน้ำ ที่อาจเป็นอันตรายต่อเด็กในบริเวณโดยรอบตัวอาคาร รวมทั้งไม่ควรปลูกต้นไม้ที่มีหนามแหลมคม

3.1.8 มีระบบการล็อคประตูในการเข้า - ออกนอกบริเวณอาคาร สำหรับเจ้าหน้าที่เปิด - ปิดได้ ควรมียกสัญญาณเรียกไว้ที่หน้า ประตู สำหรับห้องครัว และที่ประกอบอาหาร ควรมีประตูเปิด - ปิดที่ปลอดภัย เด็กเข้าไปไม่ได้

3.1.9 ติดตั้งอุปกรณ์เพื่อป้องกันพาหะนำโรคและมีมาตรการป้องกันด้านสุขอนามัย

3.1.10 มีตู้ หรือชั้นเก็บวัสดุอุปกรณ์ และสื่อการเรียนรู้ที่แข็งแรงมั่นคง สำหรับวัสดุอุปกรณ์ ที่อาจเป็นอันตรายต่อเด็กนั้น ควรจัดแยกให้พ้นมือเด็ก

3.1.11 เครื่องใช้เฟอร์นิเจอร์ ควรมีระดับความสูงและขนาดที่เหมาะสมกับเด็กปฐมวัยให้เด็กสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างสม่ำเสมอด้วยตนเอง

3.2 มาตรการเตรียมความพร้อมรับสถานการณ์ฉุกเฉิน

3.2.1 มีการฝึกซ้อมสำหรับการป้องกันอุบัติภัยอย่างสม่ำเสมอ ไม่น้อยกว่าปีละ 1 ครั้ง

3.2.2 มีการฝึกอบรมบุคลากร ในเนื้อหาด้านการปฐมพยาบาลเบื้องต้น การป้องกันอุบัติภัย และความเจ็บป่วยฉุกเฉินของเด็ก

3.2.3 มีหมายเลขโทรศัพท์ฉุกเฉินของส่วนราชการต่างๆ เช่น สถานีตำรวจหน่วยป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย โรงพยาบาล ไว้เพื่อติดต่อได้อย่างทันท่วงทีกรณีเกิดเหตุการณ์คับขัน หรือจำเป็นที่อาจเป็นอันตรายต่อเด็ก และควรมีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้สำหรับการปฐมพยาบาลติดประจำไว้ในที่เปิดเผย

3.2.4 มีสมุดบันทึกข้อมูลสุขภาพ และพัฒนาการของเด็กประจำไว้กรณีอาจต้องพาเด็กไปพบแพทย์

4. มาตรฐานด้านการมีส่วนร่วม และสนับสนุนจากชุมชนของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก แนวทางการดำเนินงานด้านมาตรฐานการมีส่วนร่วม และสนับสนุนจากชุมชนของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ควรดำเนินการตามแนวทางต่างๆ ดังนี้

4.1 จัดให้มีการประชุมชี้แจงให้ชุมชนทราบ ชี้ให้เห็นประโยชน์และความจำเป็นของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาเตรียมความพร้อมของเด็ก และชักชวนให้ชุมชนมีส่วนร่วมบริหารและช่วยเหลือในระหว่างดำเนินการ

4.2 จัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนทราบเกี่ยวกับการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็น ระยะเวลา เพื่อกระชับความสัมพันธ์ระหว่างศูนย์ฯ กับชุมชนอย่างต่อเนื่อง การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เช่น ศิลปะพื้นบ้าน ร่วมจัดกิจกรรมนันทนาการ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ ซึ่งจะนำไปสู่ความเข้าใจและความผูกพันที่ดีต่อกันระหว่างศูนย์ฯ และชุมชน

4.3 มีการประสานงานและประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้ประชาชนและหน่วยงานต่างๆ รับทราบ เพื่อที่จะมีผู้เข้ามาช่วยเหลือด้านต่างๆ ได้โดยการประชาสัมพันธ์อาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น จัดทำเอกสาร คู่มือแผ่นพับ การออกไปเยี่ยมบ้านเด็ก ฯลฯ

4.4 มีการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็น การให้ข้อมูลข่าวสารด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน สถาบันต่างๆ ของชุมชน เช่น สถาบันทางศาสนา สถาบันครอบครัว เป็นต้น

4.5 จัดให้มีกองทุนส่งเสริมการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเป็นการระดมทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชน เพื่อมาสนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งอาจขอรับการอุดหนุนจากงบประมาณต่างๆ ของหน่วยงานดังนี้

4.5.1 การสมทบหรือการอุดหนุนงบประมาณกองทุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4.5.2 การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐบาล

4.5.3 การสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือองค์กรภาครัฐอื่น

4.5.4 การสนับสนุนงบประมาณจากภาคเอกชน องค์กรการกุศล มูลนิธิ หรือมีผู้อุทิศให้

4.6 จัดอบรมให้ความรู้แก่ประชาชนในท้องถิ่นและชุมชน เกี่ยวกับการดำเนินงานทิศทาง และแนวทางการปฏิบัติงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งจะก่อให้เกิดความร่วมมือและการสนับสนุนจากชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ปกครองของเด็กเล็กที่จะเข้ามา มีบทบาท และมีส่วนร่วมสนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

4.7 จัดให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในลักษณะไตรภาคี 3 ฝ่าย จากภาคส่วนต่างๆ คือ ภาคประชาชน หรือผู้แทนชุมชน ในท้องถิ่น หน่วยงานผู้ทรงคุณวุฒิด้านวิชาการ และผู้แทนจากหน่วยงานภาครัฐ หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1. ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	1. มาตรฐานด้านบุคลากร
2. ด้านวิชาการ และกิจกรรมตามหลักสูตรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	2. มาตรฐานด้านอาคาร สถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย
3. ด้านการมีส่วนร่วม และสนับสนุนจากชุมชน	3. มาตรฐานด้านวิชาการ และกิจกรรมตามหลักสูตร
	4. มาตรฐานด้านการมีส่วนร่วม และการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน
	5. มาตรฐานด้านส่งเสริมเครือข่าย การพัฒนาเด็กปฐมวัย

การดำเนินงานด้านวิชาการ

การอบรมเลี้ยงดู การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ และส่งเสริมพัฒนาการเด็กเล็ก อายุ 2 – 5 ปี เป็นภารกิจสำคัญในการจัดการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้เด็กเล็กได้รับการอบรมเลี้ยงดู และได้รับการศึกษาเพื่อการพัฒนา ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ – จิตใจ สังคมและสติปัญญาตามวัย และความสามารถของเด็ก โดยมีวัตถุประสงค์หลัก ดังนี้

1. เพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และส่งเสริมพัฒนาการทั้ง 4 ด้าน (ด้านร่างกาย อารมณ์ – จิตใจ สังคมและสติปัญญา)
2. เพื่อพัฒนาเด็กเล็ก ให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีคุณลักษณะและสมรรถนะตามวัย โดยองค์รวมผ่านการเล่นและกิจกรรมที่เหมาะสมตามวัย
3. เพื่อส่งเสริมให้เด็กเล็กสามารถปฏิบัติกิจวัตรประจำวัน และอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้ อย่างมีความสุขและมีคุณภาพ
4. เพื่อแบ่งเบาภาระผู้ปกครองในการอบรมเลี้ยงดู ให้สอดคล้อง

กับวิถีชีวิตของเด็กเล็กตามบริบท และวัฒนธรรมของชุมชน สังคม ในท้องถิ่น

5. เพื่อส่งเสริมความรัก เอื้ออาทร ของสถาบันครอบครัว ชุมชน และสังคมท้องถิ่น

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป็นสถานศึกษาและพัฒนาเด็กปฐมวัยต้องใช้หลักสูตร การศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2546 มาเป็นแนวทางในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ ให้มีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐานเดียวกัน ดังต่อไปนี้

1. ปรัชญาการศึกษาปฐมวัย

การศึกษาปฐมวัยเป็นการพัฒนาเด็กเล็กตั้งแต่แรกเกิดถึง 5 ปี (5 ปี หมายถึง อายุ 5 ปี 11 เดือน 29 วัน) บนพื้นฐานการอบรมเลี้ยงดูและส่งเสริม กระบวนการเรียนรู้ที่สนองต่อธรรมชาติและพัฒนาการของเด็กแต่ละคน ตามศักยภาพ ภายใต้บริบทสังคม - วัฒนธรรม ที่เด็กอาศัยอยู่ ด้วยความรัก ความเอื้ออาทรและความ เข้าใจของทุกคนเพื่อสร้างรากฐานคุณภาพชีวิตให้เด็กพัฒนาไปสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เกิดคุณค่าต่อตนเองและสังคม

2. หลักการ

เด็กทุกคนมีสิทธิที่จะได้รับการอบรมเลี้ยงดูและส่งเสริมพัฒนาการ ตลอดจนการเรียนรู้ที่เหมาะสม ด้วยปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเด็กกับพ่อแม่ เด็กกับผู้เลี้ยงดู หรือบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ในการอบรมเลี้ยงดูและให้การศึกษา เด็กปฐมวัย เพื่อให้เด็กมีโอกาสพัฒนาตนเองตามลำดับขั้นของพัฒนาการทุกด้าน อย่างสมดุลและเต็มตามศักยภาพ โดยกำหนดหลักการ ดังนี้

2.1 ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาการที่ครอบคลุมเด็กปฐมวัยทุกประเภท

2.2 ยึดหลักการอบรมเลี้ยงดูและให้การศึกษาที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และวิถีชีวิตของเด็กตามบริบทของชุมชน สังคม และวัฒนธรรมไทย

2.3 พัฒนาเด็กโดยองค์รวมผ่านการเล่นและกิจกรรมที่เหมาะสมกับวัย

2.4 จัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้สามารถดำรงชีวิตประจำวันได้อย่างมีคุณภาพและมีความสุข

2.5 ประสานความร่วมมือระหว่างครอบครัว ชุมชน และสถานศึกษา ในการพัฒนาเด็ก

มาตรฐานวิชาชีพครู

มาตรฐานวิชาชีพครู คือ ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติตามเพื่อให้เกิดคุณภาพในการประกอบวิชาชีพ สามารถสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาให้แก่ผู้รับบริการจากวิชาชีพได้ว่าเป็นบริการที่มีคุณภาพ ตอบสังคมได้ว่าการที่กฎหมายให้ความสำคัญกับวิชาชีพทางการศึกษา และกำหนดให้เป็นวิชาชีพควบคุมนั้น เนื่องจากเป็นวิชาชีพที่มีลักษณะเฉพาะ ต้องใช้ความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในการประกอบวิชาชีพ ตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 49

มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้เกิดผลเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด พร้อมกับมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความชำนาญในการประกอบวิชาชีพ ทั้งความชำนาญเฉพาะด้านและความชำนาญตามระดับคุณภาพของมาตรฐานการปฏิบัติงาน หรืออย่างน้อยจะต้องมีการพัฒนาตามเกณฑ์ที่กำหนดว่ามีความรู้ความสามารถ และความชำนาญเพียงพอที่จะดำรงสถานภาพของการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

มาตรฐานการปฏิบัติงาน

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครู อยู่เสมอหมายถึง การศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเอง การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ และการเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการที่องค์การหรือหน่วยงาน หรือสมาคมจัดขึ้น เช่น การประชุม การอบรม การสัมมนา และการประชุมปฏิบัติการ เป็นต้น ทั้งนี้ต้องมีผลงานหรือรายงานที่ปรากฏชัดเจน

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียนหมายถึง การเลือกอย่างชาญฉลาด ด้วยความรัก และหวังดีต่อผู้เรียน ดังนั้น ในการเลือกกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมอื่นๆ ครูต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดแก่ผู้เรียนเป็นหลัก

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนได้เต็มตามศักยภาพหมายถึงการใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถของครูที่จะให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ให้มากที่สุด ตามความถนัด ความสนใจ ความต้องการ โดยวิเคราะห์วินิจฉัยปัญหาความต้องการ

ที่แท้จริงของผู้เรียนปรับเปลี่ยนวิธีการสอนที่จะให้ได้ผลดีกว่าเดิมรวมทั้งการส่งเสริมพัฒนาการด้านต่างๆตามศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคนอย่างเป็นระบบ

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริงหมายถึง การเลือกใช้ ปรับปรุง หรือสร้างแผนการสอน บันทึกรายการสอน หรือเตรียมการสอนใน ลักษณะอื่นๆ ที่สามารถนำไปใช้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนบรรลุวัตถุประสงค์ ของการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ หมายถึงการประดิษฐ์ คิดค้น ผลิต เลือกใช้ ปรับปรุงเครื่องมืออุปกรณ์ เอกสารสิ่งพิมพ์ เทคนิควิธีการต่างๆ เพื่อให้ผู้เรียนบรรลุจุดประสงค์ของการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 6 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน หมายถึงการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จในการแสวงหาความรู้ ตามสภาพความแตกต่างของบุคคลด้วยการปฏิบัติจริงและสรุปความรู้ทั้งหลายได้ด้วย ตนเองก่อให้เกิดค่านิยมและนิสัยในการปฏิบัติจนเป็นบุคลิกภาพถาวรติดตัวผู้เรียนตลอดไป

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ หมายถึงการรายงานผลการพัฒนาผู้เรียนที่เกิดจากการปฏิบัติการเรียนการสอนให้ ครอบคลุมสาเหตุ ปัจจัยและการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง โดยครุณาเสนอรายงานการปฏิบัติ ในรายละเอียด ดังนี้

7.1 ปัญหาความต้องการของผู้เรียนที่ต้องได้รับการพัฒนา และเป้าหมาย ของการพัฒนาผู้เรียน

7.2 เทคนิค วิธีการ หรือนวัตกรรมการเรียนการสอนที่นำมาใช้เพื่อการ พัฒนาคุณภาพของผู้เรียน และขั้นตอนวิธีการใช้เทคนิควิธีการหรือนวัตกรรมนั้นๆ

7.3 ผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามวิธีการที่กำหนด ที่เกิดกับ ผู้เรียน

7.4 ข้อเสนอแนะแนวทางใหม่ๆ ในการปรับปรุงและพัฒนาผู้เรียนให้ ได้ผลดียิ่งขึ้น

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน หมายถึง การ แสดงออกการประพฤติและปฏิบัติในด้านบุคลิกภาพทั่วไป การแต่งกาย กิริยา วาจา และจรรยาบรรณที่เหมาะสมกับความเป็นครูอย่างสม่ำเสมอ ที่ทำให้ผู้เรียนเลื่อมใสศรัทธา และถือเป็นแบบอย่าง

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง

การตระหนักถึงความสำคัญ รับฟังความคิดเห็น ยอมรับในความรู้ความสามารถ
ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้
บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา และร่วมรับผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำนั้น

มาตรฐานที่ 10 ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง การ
ตระหนักถึงความสำคัญ รับฟังความคิดเห็น ยอมรับในความรู้ความสามารถ ของบุคคลอื่น
ในชุมชน และร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานของสถานศึกษา ให้ชุมชนและสถานศึกษา
มีการยอมรับซึ่งกันและกันและปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ

มาตรฐานที่ 11 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาหมายถึง การ
ค้นหา สังเกต จดจำ และรวบรวมข้อมูลข่าวสารตามสถานการณ์ของสังคมทุกด้าน
โดยเฉพาะสารสนเทศเกี่ยวกับวิชาชีพครู สามารถวิเคราะห์ วิจัยอย่างมีเหตุผล และใช้
ข้อมูลประกอบการแก้ปัญหา พัฒนางาน และพัฒนาสังคมได้อย่างเหมาะสม

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์ หมายถึง
การสร้างกิจกรรมการเรียนรู้โดยการนำเอาปัญหาหรือความจำเป็นในการพัฒนาต่างๆ
ที่เกิดขึ้นในการเรียนและการจัดกิจกรรมอื่นๆ ในโรงเรียนมากำหนดเป็นกิจกรรมการเรียนรู้
เพื่อนำไปสู่การพัฒนาของผู้เรียนที่ถาวร เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาของครูอีกแบบหนึ่ง
ที่จะนำเอาวิกฤติต่างๆ มาเป็นโอกาส ในการพัฒนา ครูจำเป็นต้องมองมุมต่างๆ ของปัญหา
แล้วผันมุมของปัญหาไปในทางการพัฒนา กำหนดเป็นกิจกรรมในการพัฒนาของผู้เรียน
ครูจึงต้องเป็นผู้มองมุมบวกในสถานการณ์ต่างๆ ได้ กล้าที่จะเผชิญกับปัญหาต่างๆ มีสติใน
การแก้ปัญหา มิได้ตอบสนองปัญหาต่างๆ ด้วยอารมณ์หรือแง่ลบแบบตรงตัว ครูสามารถ
มองหามุมในทุกๆ โอกาส มองเห็นแนวทางที่นำสู่ผลก้าวหน้าของผู้เรียน

สรุปได้ว่า มาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานในศูนย์
พัฒนาเด็กเล็กเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยยึดหลักวิชาชีพทางการศึกษาที่ทำ
หน้าที่หลักทางการเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ
รวมทั้งการรับผิดชอบการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จึงเป็นการสนับสนุนการศึกษา
การให้บริการหรือการปฏิบัติงาน ในหน่วยงาน องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย
ที่ตั้งไว้

5. บทบาทหน้าที่ของครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (คู่มือการดำเนินงานศูนย์
พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, 2553, หน้า 11) ได้กำหนดบทบาท
หน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของบุคลากรในระดับปฏิบัติ (ครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก/

ผู้ช่วยครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก/ครูพี่เลี้ยง) เพื่อให้ดำเนินการจัดการศึกษาปฐมวัยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมาตรฐานการจัดการศึกษาปฐมวัยไว้ ดังนี้คือ

5.1 ปฏิบัติหน้าที่ตามกิจวัตรของเด็ก ครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องทำที่ ดูแลเด็กและปฏิบัติตามกิจวัตรประจำวันของเด็ก เพื่อให้เด็กมีการเจริญเติบโต มีพัฒนาการทุกด้านตามวัย และมีการเรียนรู้ที่เหมาะสม

5.2 ส่งเสริมพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็ก
ในลักษณะบูรณาการครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีหน้าที่ส่งเสริมพัฒนาการเด็กในลักษณะบูรณาการเชิงสร้างสรรค์ กล่าวคือให้เด็กได้พัฒนาด้านจิตใจ อารมณ์ สังคม และจริยธรรมไปพร้อมกัน โดยให้โอกาสเด็กเรียนรู้จากสิ่งของและผู้คนที่อยู่รอบข้าง ซึ่งเด็กจะเรียนรู้ได้โดยประสาทสัมผัสทั้งห้า การเคลื่อนไหว การเล่น และการลงมือกระทำ ดังนั้น ครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องส่งเสริมให้โอกาสเด็กได้พัฒนาอย่างเต็มที่ รวมทั้งปฏิสัมพันธ์กับเด็กด้วยคำพูดและกิริยาท่าทางที่นุ่มนวล อ่อนโยน แสดงความรัก ความอบอุ่น

5.3 สังเกต ฝ้าระวัง และบันทึกความเจริญเติบโต พฤติกรรม พัฒนาการด้านต่างๆ ของเด็ก ครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องเป็นคนช่างสังเกต ฝ้าระวังปัญหาสุขภาพ พัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็ก จดบันทึกพฤติกรรม เพื่อจะให้เห็นความเปลี่ยนแปลงทั้งปกติ และผิดปกติที่เกิดขึ้นกับเด็ก ซึ่งจะนำไปสู่การค้นหาค่าเหตุ เพื่อช่วยเหลือและแก้ไขได้ทัน่วงที

5.4 มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของเด็ก ครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องเป็นคนช่างสังเกต มีความรู้ และเข้าใจพฤติกรรมที่เป็นปัญหาและไม่พึงประสงค์ของเด็ก ซึ่งพฤติกรรมนั้น อาจเกิดจากการเจริญเติบโตและพัฒนาการของเด็ก รวมทั้งการปรับตัวของเด็กต่อสิ่งแวดล้อม หากไม่ได้รับการแก้ไขตามแนวทางที่เหมาะสม อาจนำไปสู่ปัญหาทางพฤติกรรมของเด็กในอนาคต แม้ว่าเด็กแต่ละคนจะแตกต่างกันตามพันธุกรรมและการอบรมเลี้ยงดู แต่ถ้าเข้าใจและช่วยลดพฤติกรรม จะช่วยขจัดปัญหาที่จะตามมาได้ทัน่วงที

5.5 จัดสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย ฤกษ์ลักษณะ เหมาะสมกับการพัฒนาเด็กทุกด้าน ครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องดูแลจัดสภาพแวดล้อมทั้งภายในอาคารและภายนอกอาคารให้สะอาดถูกสุขลักษณะ ปลอดภัยและมีบรรยากาศเหมาะสมกับพัฒนาการของเด็ก

5.6 ประสานสัมพันธ์ระหว่างศูนย์พัฒนาเด็ก ครอบครัว และชุมชนครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องเป็นผู้ประสานสัมพันธ์ที่ีระหว่างเด็กกับพ่อแม่ หรือ ผู้ปกครอง สมาชิกในครอบครัวและบุคคลต่างๆ ในชุมชนเพื่อทราบถึงพฤติกรรม พัฒนาการการเปลี่ยนแปลงของเด็กได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง

5.7 รู้จักพัฒนาตนเองในทางวิชาการและวิชาชีพ ครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องเฝ้าหาความรู้ในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ดังนี้

5.7.1 การพัฒนาด้านความรู้ทางวิชาการและทักษะ อาชีพอย่างต่อเนื่อง เช่น การศึกษาหาความรู้ การเข้ารับการอบรมเพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ การติดตามความเปลี่ยนแปลงด้านความรู้และเทคโนโลยี โดยอาศัยสื่อที่หลากหลาย รวมทั้งการรวมกลุ่มแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การศึกษาดูงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก/สถานพัฒนาเด็กเล็กที่มีคุณภาพ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกและจัดตั้งชมรมเครือข่ายครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงแก่ครู หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

5.7.2 การพัฒนาด้านบุคลิกภาพ จะต้องเป็นผู้ที่มี คุณลักษณะรักเด็กอุปนิสัยอ่อนโยนมีกิริยาวาจา นุ่มนวล อ่อนหวาน ใจเย็น รู้จักปรับปรุง และพัฒนาบุคลิกภาพของตนเองอยู่เสมอ

บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

แบ่งออกได้เป็น 7 ด้าน คือ

1. การเรียนการสอน หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องจัดแผนการเรียน การสอนของแต่ละคน เพื่อเสนอขอความเห็นชอบจากหัวหน้าศูนย์ โดยประยุกต์รูปแบบ การจัดการเรียนการสอนมาจากหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยของสถาบันพัฒนาคุณภาพ วิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ หรือแผนการจัดประสบการณ์ชั้นเด็กเล็ก กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ การวัดและประเมินแนวใหม่ : เด็กปฐมวัย เป็นต้น หัวหน้าศูนย์ พัฒนาเด็กเล็กแต่ละห้องจะทำหน้าที่เป็นผู้นำกิจกรรมให้เด็กทำตาม คือ กิจกรรมเสริม ประสบการณ์ กิจกรรมสร้างสรรค์ กิจกรรมเคลื่อนไหว กิจกรรมเสรี เกมการศึกษา และทบทวนความจำ (ท่องจำ)

2. การผลิต/จัดหาสื่อและอุปกรณ์ หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กส่วนใหญ่ ได้รับการอบรมเรื่องการผลิตสื่อมาก่อน บางแห่งจะร่วมกันผลิตและตกแต่งห้องเรียน ภายในศูนย์ แต่ส่วนใหญ่จะรับผิดชอบเองกันแต่ละห้อง ในการผลิตสื่อเพื่อใช้สำหรับการ

เรียนการสอนให้ความรู้ทั่วไป และตกแต่งในห้องเรียน เช่น ที่ใส่แปรงสีฟัน ที่แขวนแก้วน้ำ รายชื่อเด็กติดหน้าห้องและบอร์ด เป็นต้น

3. การดูแลความปลอดภัย หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีหน้าที่ในการดูแลรักษาความปลอดภัยของเด็กในความรับผิดชอบ ตั้งแต่การรับเด็กมาจากผู้ปกครอง เล่นเครื่องเล่นกลางแจ้ง ดูแลไม่ให้เกิดการทะเลาะกัน ไม่ให้วิ่งเล่น ออกนอกพื้นที่ และไม่ให้เป็นภัย เครื่องเล่นหรือต้นไม้ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทุกแห่งจะไม่ยินยอมให้คนแปลกหน้า นอกจากพ่อแม่หรือผู้ปกครองมารับเด็กกลับบ้าน โดยศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำนวน 4 แห่ง มีมาตรการให้ผู้ปกครองต้องเซ็นชื่อรับส่งเด็กทุกครั้งด้วย

4. การดูแลสุขภาพอนามัยของเด็ก หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กส่วนใหญ่ดูแลเรื่องการล้างมือหลังเล่นกลางแจ้งหรือทำกิจกรรมต่างๆ และก่อนรับประทานอาหาร การแปรงฟัน 1 ครั้งหลังอาหารกลางวัน การล้างหน้า 1 ครั้งหลังจากตื่นนอน ทาแป้ง และหวีผมเพื่อเตรียมตัวกลับบ้าน รวมทั้งตัดเล็บมือ เล็บเท้า เช็ดหู ปั่นหู และเช็ดน้ำมูก ซึ่งพบเพียงศูนย์พัฒนาเด็กเล็กส่วนน้อยเท่านั้น ส่วนเรื่องการสวมรองเท้าหรือเสื้อกันหนาว นั้น หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะประกาศให้เด็กทุกคนรับทราบขณะยื่นเข้าแถวตอนเช้า

5. งานทำความสะอาด/งานครัว หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะผลัดเปลี่ยนเวรกันทำความสะอาดภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ล้างห้องน้ำห้องส้วม ถาดหลุม ช้อนและเครื่องใช้สำหรับเด็ก บางแห่งต้องซื้อกับข้าวมาประกอบอาหารกลางวัน ให้เด็ก และอาจมีหน้าที่ขับรถส่งเด็กด้วย เช่น ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กแห่งหนึ่งของจังหวัดบุรีรัมย์

6. งานธุรการ ได้แก่ การจัดทำบัญชีและจัดทำรายการสื่อการเรียนการสอน เสนอขอซื้อในแต่ละปีตามความต้องการ รับผิดชอบเรื่องจัดซื้อจัดจ้าง รวมไปถึงงานจดหมาย งานพิมพ์เอกสารและการประสานงานต่างๆ

7. การส่งเสริมการกีฬาและการออกกำลังกาย หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะผลัดเปลี่ยนเวรกันทำกิจกรรมออกกำลังกายตอนเช้าแถวในตอนเช้า ซึ่งส่วนใหญ่เด็กจะรวมกลุ่มกันทำกิจกรรมเหมือนกันทุกห้อง รวมทั้งทำหน้าที่กำหนดและเป็นผู้นำกิจกรรมของแต่ละห้อง ได้แก่ กิจกรรมการเคลื่อนไหวและจังหวะ เล่นกลางแจ้ง หรือเล่นเครื่องเล่นในสนาม และเล่นกีฬาตามความเหมาะสม

การปฏิบัติงานของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามมาตรฐานการดำเนินงาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องเข้าใจและพร้อมที่จะพัฒนาตนเองให้มี
สมรรถนะ ดังนี้

1. รับผิดชอบดูแลบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้มีการดำเนินงานเป็นไป
ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย แผนงานและวัตถุประสงค์
ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
2. รับผิดชอบการดำเนินงานในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้เป็นไปตามกฎหมาย
ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย แผนงานและวัตถุประสงค์ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
3. วางแผนพัฒนาการศึกษา ประเมินและจัดทำรายงานเกี่ยวกับการ
ดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เช่น จัดทำแผนงานโครงการ และงบประมาณในการ
ส่งเสริมในการส่งเสริมและพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทุกด้านอย่างต่อเนื่อง
4. จัดทำและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย การจัดการกระบวนการเรียนรู้
การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี และการวัดผลประเมินผล
5. จัดทำภาระงานของบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก รวมถึงประเมินผล
การปฏิบัติงาน ตามมาตรฐานด้านบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และส่งเสริมสนับสนุน
บุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
6. ประสานความร่วมมือกับชุมชน ในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
และพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
7. มีภาวะผู้นำ เป็นผู้แทนของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในกิจการทั่วไป
และประสานเครือข่ายในการพัฒนาเด็กปฐมวัย
8. นิเทศ ส่งเสริมสนับสนุน การจัดการประสบการณ์การเรียนรู้ของครูผู้ดูแล
เด็กและผู้ดูแลเด็ก
9. จัดทำระบบประกันคุณภาพภายในและรายงานประเมินตนเอง
10. ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

สรุปการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก พบว่า
หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์
พัฒนาเด็กเล็ก โดยจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารจัดการในด้านการจัดตั้ง/
ย้าย/รวม/ยุบเลิก/การให้บริการ/คณะกรรมการศูนย์ มีทักษะในการบริหารงบประมาณ
ในด้านเงินอุดหนุน/เงินรายได้จาก อปท.และของศูนย์/การจัดซื้อ/การเบิกจ่าย

งบประมาณเป็นต้นในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีทักษะในการบริหารงานบุคคลในด้าน การสรรหา/กำหนดค่าตอบแทน/การประเมินผลงานและพัฒนาบุคลากรในศูนย์พัฒนา เด็กเล็กให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีความรู้และความเข้าใจในมาตรฐานการจัดการศึกษาปฐมวัยในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีความรู้และความเข้าใจในการบริหารงานทั่วไปในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีความรู้และความ เข้าใจในการบริหารงานวิชาการในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

บทสรุปและการนำไปใช้

จากการศึกษาคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการ บริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กชุดที่ 1 เรื่อง การมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์ พัฒนาเด็กเล็กซึ่งผู้รับการพัฒนาดตนเองได้ศึกษาเนื้อหาในส่วนต่างๆ ประกอบด้วย

- 1) ความหมายของวิสัยทัศน์
- 2) ความหมายของการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- 3) ความหมายของการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กโดยการศึกษา ดังกล่าว จะทำให้ผู้รับการพัฒนาดตนเองได้รับความรู้เกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญ องค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ตลอดจนแนวคิด เกี่ยวข้องกับการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจากทั้งนักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ โดยบางคนเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงาน อีกทั้งผู้รับการ พัฒนาดตนเองยังจะได้รับความรู้จากการศึกษาเพิ่มเติมจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับการมี วิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจากแหล่งข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตตาม เว็บไซต์ต่างๆ ที่ผู้วิจัยใส่ไว้ในคู่มือการพัฒนาชุดนี้แล้ว เนื่องจากผู้วิจัยไม่สามารถบรรจุ เนื้อหาทั้งหมดไว้ในคู่มือการพัฒนาได้เพราะเนื้อหามีจำกัด ทั้งนี้ผู้เข้ารับการพัฒนาดตนเอง จะต้องหมั่นศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมด้วยตนเองอย่างสม่ำเสมอ

การนำไปใช้

หลังจากผู้รับการพัฒนาดตนเองได้รับความรู้ดังกล่าวข้างต้นแล้วผู้รับการ พัฒนาดตนเองก็จะสามารถนำความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากการศึกษาไปใช้ในการพัฒนาความรู้ และพัฒนาการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของตนเองให้มีความ เชี่ยวชาญขึ้น และสามารถนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้ ดังนี้

1. สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษา โดยเฉพาะความรู้เกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กรวมทั้งความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากศึกษาแนวคิดและจากคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์มาในการปฏิบัติหน้าที่และใช้ในการให้คำแนะนำแก่ครูผู้ดูแลเด็กในการปฏิบัติหน้าที่

2. สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษา การมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่และให้คำแนะนำแก่ครูผู้ดูแลเด็กในการปฏิบัติหน้าที่

บรรณานุกรม

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2552). ศิลปะการมอบหมายงาน. เข้าถึงได้จาก

<http://www.ejobeas.com/kmdetail.php?n=91208162025>.

ไชยา ภาวะบุตร. (2555). ความเป็นนักบริหารมืออาชีพ. คณะครุศาสตร์ สกลนคร:

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ดิลก ถือกกล้า. (2547). เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบ Principle Centered Leadership กับ

ประทีป ปินชัย. (2546). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของ

ผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ กศ.ด.

พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

พรรณราย ทรัชยะประภา. (2548). จิตวิทยาประยุกต์ในชีวิตและในการทำงาน. กรุงเทพฯ:

โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พัชรา ทิพย์ทัศน์. (2008). ชุดบทเรียนเพื่อพัฒนาตนเองเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลง. บทเรียนออนไลน์.

พิมพ์อร สดเยี่ยม. (2547) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ

สาขาวิชาในระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ กศ.ด.

กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ธารวิชาการพิมพ์.

วิโรจน์ สารรัตน์. (2545). การบริหาร หลักการ ทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษา และ

วิเคราะห์องค์การทางการศึกษาไทย (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.

Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (1991). *Educational Administrator : Theory, Research, and Practice*. New York : McGraw-Hill.

Yukl, G.A. (1994). *Leadership in Organization*. 3 rd ed. Engle wood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

_____. (1998). *Leadership in Organizations*. 4th ed. New Jersey: Prentice – Hall.

_____. (2000) *Leadership in Organization*. 5th ed. New Jersey: Prentice – Hall.

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุพรรณบุรี

กิจกรรมที่ 1 ทำแบบฝึก

แบบฝึกชุดที่ 1

เรื่อง การมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

คำชี้แจง เมื่อศึกษาคู่มือการพัฒนาเล่มที่ 1 แล้ว จงวิเคราะห์ สรุป และตอบคำถามต่อไปนี้

1. ตามความเห็นของท่าน การมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

หมายความว่าอย่างไร

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่า การมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความสำคัญกับการบริหารงานในหน่วยงาน/องค์กรของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

3. ให้ท่านเลือกแนวคิด ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ที่เห็นว่าตรงกับทัศนคติของท่าน พร้อมทั้งให้เหตุผล

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กควรจะมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำในลักษณะต่างๆ หรือไม่ เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบและคู่มือการพัฒนา

1. ผศ.ดร.อรรวรรณ นิ่มตะลุง กรรมการบริหารหลักสูตร
ครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. ดร.พจมาน ชำนาญกิจ กรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชาการศึกษาปฐมวัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ดร.กมล ตราชู อาจารย์พิเศษ
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
4. นายศิริวัฒน์ บุปผาเจริญ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญเฉพาะด้านการ
บริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริม
การปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย
5. นายวีระชาติ ทศรัตน์ ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมการศึกษานอก
ระบบและพัฒนากิจกรรมเยาวชน
กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
กระทรวงมหาดไทย
6. นายทองใส โยวง ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลตำบล
เชียงคาน อำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย
7. นายชำนาญ ศรีพารา ท้องถิ่นจังหวัดมุกดาหาร
8. นางเปรมใจ พิสุราช ประธานเครือข่ายครูผู้ดูแลเด็ก
จังหวัดกาฬสินธุ์
9. นางนงคราญ แพงไธสง ประธานเครือข่ายครูผู้ดูแลเด็กจังหวัดชัยภูมิ
10. นางลักษยาธนน นิชัยศรีญศิริ ประธานเครือข่ายครูผู้ดูแลเด็ก
จังหวัดอำนาจเจริญ

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

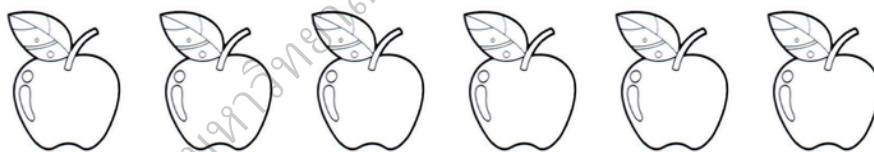
- | | |
|-------------------------------------|---------------|
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร | ประธานกรรมการ |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล | กรรมการ |
| ดร.ละม้าย กิตติพร | กรรมการ |

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

เอกสารการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในการบริหาร
จัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ชุดที่ 2

ด้านการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก



ผู้วิจัย

นางรัชดาภรณ์ วงษ์ชา

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนำ

เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีอยู่แล้วให้เกิดความพร้อมและเกิดความตระหนักในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป็นผู้นำทางวิชาการซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีเอกสารเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคือคู่มือการใช้จำนวน 1 เล่มและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 8 เล่ม ประกอบด้วย

- ชุดที่ 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- ชุดที่ 2 ด้านการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- ชุดที่ 3 ด้านการบริหารจัดการและพัฒนาอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- ชุดที่ 4 ด้านการมีภาวะผู้นำทางวิชาการ
- ชุดที่ 5 ด้านการส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร
- ชุดที่ 6 ด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน
- ชุดที่ 7 ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย
- ชุดที่ 8 ด้านการนิเทศและส่งเสริม สนับสนุนการจัดการกระบวนการจัดการเรียนรู้

ในการจัดทำเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ทั้งนี้เพราะผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์ และความเมตตาจากผู้เชี่ยวชาญและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้ให้คำชี้แนะ คำแนะนำในการจัดทำเอกสารประกอบการพัฒนาเป็นอย่างดี ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารนี้คงจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

นางรัชดาภรณ์ วงษ์ชา

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	
เอกสารพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชุดที่ 2 ด้านการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก.....	1
ระยะเวลา.....	1
วัตถุประสงค์.....	1
เนื้อหา.....	1
สื่อประกอบกิจกรรม	1
ขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม.....	1
การประเมินผล.....	2
1. การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก.....	3
2. ความหมายของพัฒนาบุคลากร.....	3
3. แนวคิดนักรับการศึกษาและวิชาการเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนา บุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	7
เอกสารอ้างอิง	

**เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์
พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนา
เด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ชุดที่ 1 การพัฒนาครู**

ระยะเวลา 1 สัปดาห์ (ศึกษารวันละ 3 ชั่วโมง รวม 21 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาตนเองมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
2. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาตนเอง สามารถวิเคราะห์ ความหมายและแนวคิดในเรื่องการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
3. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาตนเอง ตระหนักในความสำคัญของการพัฒนาตนเองเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและสามารถนำไปใช้ได้อย่างถูกต้องและเกิดประสิทธิผลสูงสุด ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

เนื้อหา

1. ความหมายของการส่งเสริม
2. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
3. ความหมายของการพัฒนาตนเองเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

สื่อประกอบกิจกรรม

1. คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ชุดที่ 2 เรื่องการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
2. แบบฝึก
3. กระดาษคำตอบ
4. กระดาษ A4
5. ปากกา

ขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม

1. ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กชุดที่ 2 เรื่อง การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กด้วยตนเองตามระยะเวลาที่กำหนด เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัย หรือผู้รับพัฒนาคนอื่น หรือผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเรื่อง การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กพร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สรุปรวมประเด็นที่กำหนด

2. ผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกหัดหลังศึกษาข้อมูลจากเอกสารคู่มือ ซึ่งเป็นการทบทวนความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย แนวคิดที่เกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กซึ่งได้จากการศึกษาเอกสารงานวิจัย รวมทั้งบทสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ และบุคคลดังกล่าวได้ใช้การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จนประสบผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ ตลอดจนศึกษาการศึกษารายการณและฝึกตอบคำถาม

3. ผู้รับการพัฒนาตนเอง สรุปรความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมาย และแนวคิด ในเรื่องการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยการตั้งประเด็นคำถาม - ตอบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่และปรับพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

การประเมินผล

1. ประเมินผลก่อนการพัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินตนเอง โดยการตอบแบบประเมินตนเองและแบบประเมินก่อนศึกษาคู่มือการพัฒนา

2. ประเมินผลระหว่างการพัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินตนเองและผู้วิจัยประเมินผู้รับพัฒนา จากการทำกิจกรรมตามที่กำหนด ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาคู่มือ ชุดที่ 2 เรื่อง การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กประเมินโดยการซักถาม การตอบข้อซักถามและการให้ข้อคิดเห็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้รับพัฒนาตนเองในระหว่างการศึกษาข้อมูลและฝึกทำกิจกรรม

3. ประเมินผลหลังการพัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินตนเอง โดยการตอบแบบประเมินตนเอง หลังจากศึกษาคู่มือการพัฒนาและฝึกทำ

กิจกรรมครบตามกำหนดระยะเวลาแล้ว

การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กถือได้ว่าเป็นผู้บริหารการศึกษาต้องเป็นสัญลักษณ์ที่เป็นแรงขับเคลื่อน และผู้นำทางวิชาการต้องมีทักษะในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้จริง ต้องมีความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายในการกำกับดูแลการจัดการศึกษาที่รับผิดชอบ ในหน่วยงานและความท้าทายในการดำเนินงานบริหารจัดการในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยเฉพาะความท้าทายทางการเปลี่ยนแปลงที่จะนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการได้

ในการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจำเป็นจะต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นสำคัญภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) หมายถึง ความใส่ใจอย่างมากของผู้นำต่อพฤติกรรมของครูที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรม ที่มีผลต่อความก้าวหน้าของนักเรียน ซึ่งกล่าวได้เป็นสองนัย นัยที่หนึ่งคือชนิดที่แคบ หมายถึง มุ่งเน้นที่พฤติกรรมของครูซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนและนัยที่สอง คือชนิดที่กว้าง หมายถึงใส่ใจกับสภาพอื่นๆ ขององค์การ เช่น วัฒนธรรมของโรงเรียนซึ่งผู้นำเชื่อว่ามิอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครู (Leithwood, Jantzi, and Steinbach, 1999 อ้างถึงใน Southworth, 2002) ผลของภาวะผู้นำทางวิชาการจำแนกเป็น สามประเภท คือ การจัดทำพันธกิจของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กการบริหารจัดการการเรียนการสอนและการส่งเสริมบรรยากาศของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (Hallinger and Heck, 1997 อ้างถึงใน Southworth, 2002) นอกจากนี้ภาวะผู้นำทางวิชาการมีความหมายรวมถึงการกระทำของผู้บริหารการศึกษา หรือที่มอบหมายให้ผู้อื่นกระทำเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าทางการเรียนรู้ของเด็กหรือนักเรียน อันประกอบด้วยภารกิจต่างๆ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก การจัดทำเป้าหมายโดยรวมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก การจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การนิเทศ และประเมินครู การประสานงานโครงการการพัฒนาบุคลากร และการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนครู และในกลุ่มของครู (Debevoise, 1984., Wildy & Dimmock, 1993อ้างถึงใน Chell, 1999)

สอดคล้องกับที่ประสิทธิ์ เขียวศรีและคณะ (2548) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำให้ครูและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียน

ให้สามารถเรียนรู้ได้ตามจุดมุ่งหมายและโครงสร้างสาระการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ในหลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 การเรียนรู้ของนักเรียน การสอนที่มีคุณภาพและการจัด องค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นเรื่องเกี่ยวข้งกัน (Dimmock & Walker, 2005) ผู้บริหาร การศึกษาต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อดำเนินการให้นักเรียนมีความก้าวหน้าทาง การเรียน ผู้บริหารการศึกษาเป็นตำแหน่งที่จะต้องส่งเสริมให้เกิดความร่วมมืออย่างมาก จากครู ซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนด้วย (Leithwood, 2006) ผู้บริหาร การศึกษาและผู้บริหารโรงเรียนตลอดจนนักวิชาการศึกษาและหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ต้องเป็นผู้นำทางวิชาการหากต้องการที่จะพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็ก นอกจากนี้ ความหมาย ของภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึงบทบาทที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่แบบเดิม เช่น กำหนด เป้าหมายให้ชัดเจน จัดสรรทรัพยากรให้กับการสอน บริหารจัดการหลักสูตร กำกับติดตาม แผนการสอนและประเมินครู ในปัจจุบันนี้มีภาระหน้าที่เพิ่มเติมซึ่งรวมไปถึงการเน้นวิธีการ หลักที่เกี่ยวกับการสอนและการเรียน ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาวิชาชีพครูมากขึ้น และเน้นการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ ความสนใจเปลี่ยนจากการสอนไปเป็นการเรียนรู้ และในปัจจุบันนี้คนส่วนหนึ่งนิยมเรียกว่า “ผู้นำการเรียนรู้” มากกว่าที่จะเรียกว่า “ผู้นำทางวิชาการ”

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ความใส่ใจอย่างมากของผู้นำ โดยเฉพาะ และผู้บริหารโรงเรียนหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่มี ต่อพฤติกรรมของครู หรือครูผู้ดูแลเด็กที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่มีผลต่อความก้าวหน้าของนักเรียน มุ่งเน้น ที่พฤติกรรมของครูซึ่งจะช่วยเพิ่มพูน การเรียนรู้ของนักเรียน รวมถึงการใส่ใจกับสภาพอื่นๆ ขององค์การ เช่น วัฒนธรรมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งผู้นำเชื่อว่ามีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ของครูผู้ดูแลเด็ก

ประสิทธิ์ เขียวศรี (2548) ได้กล่าวว่าผู้บริหารการศึกษามีบทบาทหน้าที่ เกี่ยวกับงานวิชาการดังนี้

1. จัดทำแผนปฏิบัติงานด้านวิชาการ แผนปฏิบัติงานเป็นแนวทางการ ทำงานให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด อีกทั้งยังช่วยควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามแนวทาง และวัตถุประสงค์ด้านวิชาการของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ให้ครู ผู้บริหาร โรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวางแผนและจัดทำแผนปฏิบัติงาน แบ่งงาน วิชาการออกเป็นส่วนๆ กำหนดภาระหน้าที่งานวิชาการ และมอบหมายงานมอบอำนาจ ตัดสินใจให้ครูและคณะทำงานรับผิดชอบ กำกับติดตามให้ การปฏิบัติงานเป็นไปตาม จุดมุ่งหมายของหลักสูตรการศึกษา

2. หลักสูตรและการสอน หลักสูตรและการสอน หลักสูตรเป็นหัวใจของการจัดการศึกษาหลักสูตรเป็นรวมจุดมุ่งหมาย เนื้อหาและกิจกรรมต่างๆ เข้าไว้ด้วยกันทั้งหมด ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จึงจำเป็นต้องศึกษาให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ และยังต้องสร้างความเข้าใจกับครู ผู้บริหารโรงเรียน ผู้เกี่ยวข้องและผู้ปกครองอีกด้วย สร้างและปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพสังคม สภาพของชุมชนและความต้องการของสถานศึกษาและท้องถิ่น นำหลักสูตรไปใช้ให้เกิดผล ประเมินผลการใช้หลักสูตร และปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

3. การจัดการเรียนการสอน เป็นหน้าที่โดยตรงของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่จะต้องสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดการเรียนที่เหมาะสม มีการสอนที่ถูกต้อง อำนวยความสะดวกและส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เนื้อหาที่สอนควรยืดหยุ่นตามเหตุการณ์ สภาพท้องถิ่น และความสนใจของผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใส่ใจและให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดการแผนการเรียน การจัดทำตารางสอน การจัดชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน การจัดแบบเรียน การจัดห้องเรียน และการจัดทำคู่มือครู (ประสิทธิ์ เขียวศรีและคณะ, 2548)

โดยทั่วไปแล้ว ผู้คนมักจะคิดกันว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ เกิดจากความพยายามที่จะให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผล นั้นเป็นการจัดประเภทการศึกษาในช่วงทศวรรษที่ 1970 และให้เป็นที่ยอมรับว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลอย่างมากต่อการสอน ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จของนักเรียนด้วย

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยทำให้ตระหนักว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นแนวความคิดที่ซับซ้อน และการนำไปใช้และขึ้นอยู่กับหลายองค์ประกอบ ตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่า แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการยังขาดคำนิยามที่ชัดเจน ความยุ่งยากนี้ทำให้เกิดมีแนวความคิด สองทางในศตวรรษที่ 20 แนวคิดแรก เป็นแบบแคบ กล่าวคือ ภาวะผู้นำทางวิชาการคือการกระทำต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน หมายถึงพฤติกรรมที่สังเกตได้ เช่น การนิเทศชั้นเรียน ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้มองเห็นว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นส่วนประกอบแยกของความรับผิดชอบและการปฏิบัติของผู้บริหาร (O'Donnel and White, 2005) แนวคิดที่สองเป็นมุมมองแบบกว้าง ในมุมมองนี้คือว่าเป็นกิจกรรมภาวะผู้นำทั้งหมด แต่การบริหารงานประจำวัน ถือว่ามีผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ดังนั้นจึงรวมเอาไว้ในภาวะผู้นำทางวิชาการด้วย (Shepard, 1996; Marsh 1992, อ้างถึงใน Wanzare and Da Costa, 2001) ให้ได้แนวความคิดสองแนวคิดที่แตกต่าง

เล็กน้อยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ แนวคิดแรกเรียกว่าแนวคิดมุ่งกระบวนการ (Process – oriented View) นั่นคือ ผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารโรงเรียนมองว่าภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นเพียงวิธีการดึงครูเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือร่วมในการพัฒนา แนวคิดที่สอง เป็นมุมมองที่ครอบคลุม หรือมองภาวะผู้นำทางวิชาการแบบกว้างและใช้อิทธิพลให้เกิดผลต่อการสอนทั้งโดยตรง เช่น การนิเทศ และโดยอ้อม เช่น บรรยากาศของโรงเรียน Hallinger (1992) สนับสนุนมุมมองแบบครอบคลุมของภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยได้เขียนว่า ผู้นำทางวิชาการถูกมองว่าเป็น แหล่งข้อมูลความรู้เบื้องต้นสำหรับการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาของโรงเรียน ข้อความนี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน และสามารถเข้าไปร่วมดำเนินการกับครูในการปรับปรุงงานวิชาการ ข้อความนี้ยังสนับสนุนความคิดที่กำลังมีมากขึ้น เช่น นิยามบทบาทของผู้นำทางวิชาการรวมความถึงความคาดหวังที่มีต่อครูและนักเรียน การนิเทศการสอนอย่างใกล้ชิด การบริหารจัดการหลักสูตรและการกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน ถึงแม้ว่า Hallinger จะสนับสนุนมุมมองภาวะผู้นำทางวิชาการแบบกว้าง ข้อความของเขาก็จัดให้ผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารโรงเรียนเป็นตำแหน่งบังคับบัญชาครูและไม่สนับสนุนความคิดเรื่องการร่วมมือกันทำงาน Marsh (1997) ได้แสดงตัวอย่างที่ชัดเจนเกี่ยวกับความเข้าใจเรื่องภาวะผู้นำทางวิชาการ ในระยะแรก แม้งานวิจัยของเขาจะเขียนขึ้นในปี 1997 เขายังอ้างถึงภาวะผู้นำทางวิชาการ บรรยายเอาไว้ในทศวรรษที่ 1980 เขาเขียนว่า “ผู้นำทางวิชาการในอุดมคติในทศวรรษที่ 1980 คือผู้นำทางวิชาการที่เน้นองค์ประกอบการปฏิรูป 4 ประการ สององค์ประกอบแรกอ้างจาก Murphy (1990) ดังนี้

1. การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน
2. การบริหารจัดการหลักสูตร การส่งเสริมคุณภาพการสอน การนิเทศการสอนและประเมินครู การจัดทรัพยากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตร การจัดและปกป้องเวลาการสอน และการกำกับความก้าวหน้าของนักเรียน
3. การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ในการกำหนดความคาดหวังสูงสำหรับการเรียนรู้ของนักเรียน การปรากฏกายให้เห็นในโรงเรียนเป็นประจำ การให้ขวัญกำลังใจแก่ครูและนักเรียน และการส่งเสริมพัฒนาวิชาชีพที่มักจะถูกแยกออกจากการปฏิบัติ
4. การพัฒนาสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบ โดยให้นักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ความร่วมมือและการอยู่ร่วมกันของครู เชื่อมโยง

ทรัพยากรภายนอกและระหว่างบ้านกับโรงเรียน

Krug (1993) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการว่ามีองค์ประกอบหลัก 5 ประการ ที่ควบคุมกิจกรรมทั้งหมดที่ผู้นำทางวิชาการจะต้องใส่ใจ หลักการ 5 ประการ ได้แก่ 1) การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน 2) การบริหารหลักสูตรและการสอน 3) การนิเทศการสอน 4) การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนและ 5) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน องค์ประกอบเหล่านี้คล้ายกันกับองค์ประกอบที่ระบุโดย Hallinger และ Murphy (1985) และ Marsh (1997) Krug ไม่ได้กล่าวถึงเป็นการเฉพาะเกี่ยวกับการร่วมมือทำงานระหว่างผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาหรือผู้บริหารโรงเรียนกับครูและการเชื่อมโยงทรัพยากรภายนอก Marsh (1997) เป็นผู้ระบุเรื่อง การร่วมมือทำงานระหว่างผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาหรือผู้บริหารโรงเรียนกับครู และการเชื่อมโยงทรัพยากรภายนอก ลักษณะ 4 ประการที่ Bossert (1988) ได้ระบุไว้ นั้น จะเน้นเรื่องการจัดการมากกว่า ตัวอย่างเช่น ระบุเรื่องอำนาจและการตัดสินใจ และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลและไม่ได้ระบุการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการหรือความสนใจต่อหลักสูตร อย่างไรก็ตาม เขาระบุถึงความมีมนุษยสัมพันธ์ที่เข้มแข็งเป็นลักษณะที่สำคัญของผู้นำวิชาการ ที่กล่าวมานี้คงพอชี้ให้เห็นว่า เมื่อปี 1988 ได้รับการยอมรับระดับหนึ่งว่า การร่วมมือทำงานเป็นภาวะผู้นำทางวิชาการที่สำคัญ

มีนักการศึกษาและนักวิจัยหลายคน ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการเอาไว้เพื่อที่จะนำมาส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ดังต่อไปนี้

1. หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นและการพัฒนาตนไปสู่ครูมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง และการสนับสนุนช่วยเหลือครูคนอื่นให้สามารถพัฒนาไปสู่ครูมืออาชีพด้วย
2. หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องเป็นผู้ที่มีการพัฒนาตนไปสู่ความเป็นครูมืออาชีพภายใต้บรรยากาศของการเรียนรู้ร่วมกันของครู 1) ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนและส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
3. หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องเป็นผู้ที่เป็นผู้นำการเรียนการสอน 1) เป็นผู้นำการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง 2) เป็นผู้นำการเป็นต้นแบบด้านคุณธรรม 3) เป็นผู้นำการมีส่วนร่วม 4) เป็นผู้นำการบริหารจัดการและ 5) เป็นผู้นำการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า
4. หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องเป็นผู้ที่มีเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leader) แต่ไม่ได้หมายความว่า ผู้บริหารการศึกษาคนเดียวเท่านั้นที่

รับผิดชอบต่อภาวะผู้นำทางวิชาการ ภาวะผู้นำทางวิชาการควรเกิดขึ้นเองทั้งในตัวผู้บริหาร การศึกษาและจากครู ทั้งนี้ครูเป็นผู้ทำการสอนในชั้นเรียน เป็นผู้รู้ดีเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอนและเป็นผู้ที่มีองค์ความรู้อย่างดีเยี่ยมในตัว ผู้บริหารการศึกษาเพียงแต่มีหน้าที่ รับผิดชอบการพัฒนาบรรยากาศของโรงเรียนที่ยังผลให้เกิดการปฏิบัติการสอนที่ดีที่สุด คงไม่มีวิธีการใดวิธีเดียวที่จะทำให้เกิดความร่วมมือที่จะยังผลเช่นนั้นได้ แต่ผู้ที่เป็นผู้นำทาง วิชาการจำเป็นต้องใช้เวลาในห้องเรียนเหมือนเป็นเพื่อนร่วมงานและพูดคุยกับครูเกี่ยวกับการ เรียนการสอน การปรับปรุงการสอนและการเรียนเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ไม่ใช่ ผู้บริหารการศึกษาเข้าสังเกตการณ์พอเป็นพิธีปีละครั้งหรือสองครั้ง ควรจะมีการพูดคุย เกี่ยวกับอาชีพของตนและพัฒนาอาชีพอันเกี่ยวเนื่องกับการปรับปรุงการสอน จะปรับปรุง การเรียนของนักเรียนอย่างไรและจะปรับปรุงกลยุทธ์การสอนที่เหมาะสมต่อสถานการณ์ ต่างๆ อย่างไร สิ่งบ่งบอกถึงการพัฒนาที่ได้ผลดีและใช้แทนการนิเทศตามแบบเก่า ได้แก่ การให้ความร่วมมือ ความเป็นเพื่อนร่วมงาน ความเป็นมืออาชีพ และเป็นทีมงาน

แม้ว่าหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องเป็นผู้ที่จะเป็นผู้นำในการใช้ ความพยายามอย่างเต็มใจร่วมมือและตามหน้าที่ แต่ในที่สุดก็เป็นครูนั่นเองที่เป็นผู้กำหนด ความสำเร็จ การพัฒนาบรรยากาศของโรงเรียนมีความสำคัญเช่นเดียวกันกับการนด้าน การเรียนการสอน ภาวะผู้นำทางวิชาการก็เกิดขึ้นและมั่นคงขึ้นจากครูนั่นเอง เหนือสิ่งอื่น ใด ผู้บริหารการศึกษาจะต้องสื่อสารให้เป็นที่เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับความเป็น เลิศ ทางวิชาการ และการพัฒนาอาชีพครูอย่างต่อเนื่อง เป็นวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับ เป้าหมายของการพัฒนาการสอนและการเรียน วิสัยทัศน์จะแปลความและนำสู่การปฏิบัติ ได้ดังนี้

ประการที่ 1 ความเป็นเลิศทางวิชาการควรถือว่าเป็นแรงจูงใจ ที่สำคัญมากในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มิงงานวิจัยจำนวนมากขึ้นที่ยืนยันว่า การที่ศูนย์พัฒนา เด็กเล็ก เน้นงานด้านวิชาการเป็นเรื่องสำคัญที่สุดต่อผลสำเร็จของนักเรียน ควรสร้างความ มั่นใจที่จะให้มีสภาพแวดล้อมทางการเรียนที่เป็นระเบียบ จริงจังและเน้นเป้าหมายทาง วิชาการที่สูงแต่สามารถบรรลุผลได้ หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ต้องแสดงให้เห็นถึงความ เชื้อซึ่งทำได้ทั้งด้วยวาจาและการกระทำว่านักเรียนทุกคนสามารถบรรลุถึงผลสำเร็จได้ โดย การพัฒนาบรรยากาศของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ที่ทำให้ทั้งครูและนักเรียนมีความเอาใจใส่ต่อ การทำงานหนักและต่อความสำเร็จทางวิชาการ

ประการที่ 2 ความเป็นเลิศทางวิชาการและการปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่องเป็นกิจกรรมที่ทั้งครูและหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ต้องร่วมมือและช่วยกันดำเนิน

ต่อไปเรื่อยๆ กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับความก้าวหน้าและผลสำเร็จของนักเรียน บรรยายภาพของงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก การสร้างแรงจูงใจให้กับครูและนักเรียน และขวัญ กำลังใจของครูควรได้รับการกำกับติดตามและประเมินเป็นประจำโดยมีเป้าหมายเพื่อการปรับปรุง

ประการที่ 3 ครูเป็นศูนย์กลางของการปรับปรุงงานการเรียน การสอน ในตอนท้าย ครูนั่นเองที่จะสามารถเปลี่ยนและปรับปรุงการปฏิบัติการสอน ของตนในห้องเรียน ดังนั้นแรงจูงใจของครูและความมีวินัยในตนเองของครูจึงเป็นเรื่อง สำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนา ครูต้องตัดสินใจว่าต้องการที่จะพัฒนาอะไร

ประการที่ 4 หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ต้องให้ การสนับสนุนและ จัดหาทรัพยากรและสิ่งของจำเป็นเพื่อให้ครูประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานในห้องเรียน ความจริงแล้ว การจัดหาทรัพยากรให้แก่ครูเป็นบทบาทพื้นฐานของหัวหน้าศูนย์พัฒนา เด็กเล็ก

ประการที่ 5 หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ควรเป็นผู้นำที่มี สติปัญญาดีที่ทันต่อการพัฒนาล่าสุดเกี่ยวกับการสอน การเรียน การสร้างแรงจูงใจ การบริหารจัดการห้องเรียนและการประเมินผล และแลกเปลี่ยนเรียนรู้แต่ละเรื่องกับครู

ประการสุดท้าย หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จะต้องนำในการรับรู้ และฉลองเมื่อมีความเป็นเลิศทางวิชาการร่วมกับนักเรียนและครู เพราะว่ากิจกรรมเช่นนั้น ช่วยเสริมให้วิสัยทัศน์และวัฒนธรรมความเป็นเลิศทางวิชาการมีความเข้มข้นยิ่งขึ้น

5. องค์ประกอบภาวะผู้นำหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ตามแนวความคิด ของ Bossert องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวคิดของ Bossert (1988) มีลักษณะดังนี้

5.1 เน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยกำหนดเป้าหมายทางการเรียน การสอน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติของนักเรียน และส่งเสริมให้นักเรียนบรรลุผลตาม มาตรฐานเหล่านั้น

5.2 ให้เวลาในหารประสานงานและดูแลการสอนของครูมากขึ้น

5.3 มีความชำนาญในการสอน สังเกตการณ์สอนของครูบ่อยขึ้น นิเทศการสอนและเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานของครูมากขึ้น

5.4 ใส่ใจกับหลักสูตรและการสอนมากขึ้น

5.5 สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน โดยให้มี ระเบียบขั้นตอนน้อยลง และลดภาระงานด้านเอกสารของครูลง

5.6 รู้โครงสร้างของชุมชนและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปกครอง นักเรียนหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ที่มีประสิทธิผลในปัจจุบันนี้ต้องหลอมรวมลักษณะภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม (Traditional School Leadership) อันได้แก่ การประเมินครู การจัดงบประมาณ การจัดตารางการเรียนการสอน และการบำรุงรักษาส่งอำนาจความสะอาดต่างๆ เข้ากับการเกี่ยวพันอย่างลึกซึ้งในเรื่องการสอนและการเรียน ผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล (Effective Instructional Leaders) คือผู้ที่ใส่ใจอย่างมากต่อการจัดหลักสูตร และเรื่องราวเกี่ยวกับการสอนซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของนักเรียนงานวิจัยยืนยันว่า บทบาทที่สำคัญนี้ขยายวงกว้างเกินขอบข่ายงานของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ที่ต้องใช้ลักษณะผู้นำแบบอื่นๆ ด้วย ผู้มีบทบาทสำคัญในภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้แก่ หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

6. องค์ประกอบภาวะผู้นำหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ดังนี้

ประการที่ 1 การกำหนดพันธกิจ (Defining Mission) งานวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล แสดงให้เห็นว่า จุดประสงค์ที่ระบุไว้ชัดเจนแล้วนั้น จะต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าใจชัดเจน การจัดทำกรอบเป้าหมาย จุดประสงค์ และพันธกิจนั้น จะต้องไม่ ประมาทการสูงเกินไป จุดประสงค์ที่ระบุชัดเจนต้องเป็นไปตามสภาพการณ์ในช่วงเวลาหรือช่วงวิกฤติด้วยการปฏิบัติการโดยไม่มีพันธกิจที่ระบุชัดเจนนั้น ก็เหมือนกับการออกเดินทางที่ไม่มีจุดหมายในใจ

ประการที่ 2 การบริหารหลักสูตรและการสอน (Managing Curriculum and Instruction) การสอนถือว่าการบริการเบื้องต้นของโรงเรียน ดังนั้น อย่างน้อยที่สุด หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จะต้องรู้ขอบข่ายของรายวิชาที่สอนและรู้ความจำเป็นที่ต้องสอนรายวิชานั้นๆ การมี พื้นฐานความรู้กว้างๆ ที่หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสามารถนำพาผู้อื่นดำเนินการตามพันธกิจของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้ ก็ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สามารถให้ข้อมูลสารสนเทศและทิศทางแก่ครูเกี่ยวกับวิธีสอน และผู้บริหารควรใส่ใจและสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรอย่างจริงจัง

ประการที่ 3 การนิเทศการสอน (Supervising Teaching) หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีบทบาทในการนิเทศการสอน โดยให้ถือว่า เป็นวิธีการพัฒนาครูอย่างจริงจังมากกว่าจะเป็นเพียงการนิเทศการสอนตามสภาพปัญหา (clinic supervision) การประเมินการปฏิบัติงานเป็น การพิจารณาย้อนหลัง แต่ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นการมองไปข้างหน้า ซึ่งเรื่องนี้จะต้องนำมาใส่ใจให้มากกว่า เวลาที่ทำอะไร ไม่ใช่มองว่าได้ทำอะไรแล้ว ผู้นำทางวิชาการต้องให้ออกาสครูได้พัฒนาวิชาชีพทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน

ด้วยเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพในตัวของครูแต่ละคร ซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนได้

ประการที่ 4 การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน (Promoting Instructional Climate) เมื่อบรรยากาศของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป็นบรรยากาศที่แสดงว่าเห็นคุณค่าของการเรียนรู้และเป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บรรลุผลสำเร็จได้ จึงเป็นการยากที่จะไม่เรียนรู้ หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก รับผิดชอบการสร้างบรรยากาศการศึกษาทุกระดับและเป็นบรรยากาศที่จะช่วยดึงพลังงานของนักเรียนและครูออกมา มีหลายวิธีการที่จะทำให้เกิดผลได้ เช่น การจัดสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบ การจัดกิจกรรมที่ให้นักเรียนเป็นสำคัญและให้เป็นที่เข้าใจโดยทั่วกันว่า สิ่งที่ดีกว่าสุดยอด คือการที่แต่ละคนได้ทำในส่วนของตนเองให้ดีที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดมีความคาดหวังอย่างมากกับนักเรียน

สอดคล้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของ McEwan ตามที่ McEwan (1998) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการว่า ผู้บริหารการศึกษาที่เป็นผู้นำทางวิชาการนั้น จะต้องทำการต่างๆ ให้เกิดผลดีต่อชีวิตของนักเรียนและครู องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ มี 7 ประการ ดังนี้

1. สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ ดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ และดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการนั้น
2. ผู้บริหารการศึกษาต้องเป็นบุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครูได้
3. สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนที่มุ่งการเรียนรู้
4. สื่อสารสร้างความเข้าใจกับนักเรียนและครูเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน
5. ตั้งความคาดหวังต่างๆ ไว้อย่างสูงสำหรับครูและผู้บริหารโรงเรียนเอง
6. พัฒนาครูแกนนำ
7. พัฒนาและรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับนักเรียน ครูและผู้ปกครองนักเรียน

7. องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของ Blasé & Blasé (2001) ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการและได้ข้อสรุปส่วนหนึ่งเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการว่า ผู้บริหารการศึกษาที่มี

ภาวะผู้นำทางวิชาการจะเน้นการปฏิบัติที่เห็นได้ชัดเจน แสดงบทบาทผสมผสานโดยใช้ภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) และการตัดสินใจร่วมกัน (Shared Decision Making) ผู้บริหารการศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครูในห้องเรียน ทำให้เกิดผลอย่างมากต่อครูในทางความรู้ ความรู้สึกและพฤติกรรม เมื่อเปรียบเทียบความรู้ที่ได้จากงานวิจัย มีข้อเสนอสำหรับการจัดการเรียนรู้ว่า ผู้บริหารการศึกษาควรพิจารณาใช้องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ ที่เน้นเรื่องต่อไปนี้

- 7.1 เน้นการเรียนการสอนเป็นอันดับสำคัญที่สุด
- 7.2 สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การวิเคราะห์และการวิพากษ์
- 7.3 มีการตัดสินใจร่วมกันเกี่ยวกับงานการเรียนการสอน
- 7.4 สร้างข้อตกลงของกลุ่มและขององค์การ

นั่นคือ หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จะต้องแสดงภาวะผู้นำ ดังนี้ 1) แสดงให้เห็นว่ามีความตระหนักถึงทักษะด้านความรู้และทัศนคติที่ต้องการต่อการนำการเรียนการสอนในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ใส่ใจต่อการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ใช้ประโยชน์จากผลรวมของการวิจัยทางวิชาการ การใช้การกระตุ้นเชิงพัฒนา การสะท้อนตนเอง การเป็นพี่เลี้ยงและการฝึกงาน และ 3) แสดงให้เห็นว่ามีความสามารถในการบริหารการสร้างและรักษาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ระดับมืออาชีพที่ใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ ต่อการพัฒนาและต่อการจัดการสอนให้นักเรียนทั้งหมดเพื่อให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ดีขึ้น

1. ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครูผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

1. สนับสนุนให้ครูเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพครูซึ่งเป็นกิจกรรมที่สอดคล้องตรงกับเป้าประสงค์ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
 2. จัดให้มีกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพครูเกี่ยวกับการปฏิบัติการสอนที่ดีที่สุด
 3. วางแผนการพัฒนาวิชาชีพครูที่จำเป็นต่อครูและที่ครูต้องการ
 4. ส่งเสริมการจัดทำแผนพัฒนาวิชาชีพของครูเป็นรายบุคคล
 5. วางแผนร่วมกับครูในการจัดอบรมการพัฒนาวิชาชีพครู
 6. จัดหาวัสดุอุปกรณ์และแหล่งความรู้ทางวิชาชีพ
 7. จัดตารางเวลาการฝึกอบรมภายในเพื่อให้เกิดความร่วมมือในหมู่ครู
-

2. กำหนดเป้าหมายร่วมกันและสร้างความเข้าใจกับเป้าหมายนั้น

8. ใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อเป็นแนวทางการอภิปรายของคณะครูเกี่ยวกับโครงการสอน
 9. สนับสนุนให้ครูใช้การวิเคราะห์ข้อมูลความก้าวหน้าทางวิชาการของนักเรียน
 10. ร่วมมือกับครูสร้างเป้าหมายทางวิชาการโดยใช้ข้อมูลเป็นตัวขับเคลื่อน
 11. ทำความเข้าใจกับคณะครูเกี่ยวกับเป้าหมายทางวิชาการของคุณพัฒนาเด็กเล็ก
 12. ร่วมทำงานกับครูในการตีความข้อมูลการประเมินเพื่อนำไปใช้ในการสอน
 13. ตั้งมาตรฐานที่สูงและสามารถบรรลุผลได้เพื่อให้นักเรียนทุกคน
-

3. กำกับติดตามและจัดให้มีการสะท้อนผลกระบวนการสอนและการเรียน

14. เข้าเยี่ยมห้องเรียนเพื่อให้มั่นใจว่าการสอนในห้องเรียนตรงตามเป้าหมายของคุณพัฒนาเด็กเล็ก
 15. กำกับติดตามการปฏิบัติในห้องเรียนเพื่อให้ตรงสอดคล้องกับหลักสูตรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำงานกับนักเรียนในเรื่องทางวิชาการ
 16. สังเกตครูเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ ไม่ใช่เพื่อการประเมิน
 17. ประเมินครูเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการสอน
 18. ให้ผลสะท้อนเฉพาะตัวต่อการสอนของครู
 19. ให้ผลสะท้อนเฉพาะตัวต่อการเรียนของนักเรียน
-

การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องมีภาวะผู้นำ ในด้านการกระตุ้นทางปัญญา

มีนักวิชาการศึกษา ได้ให้ความหมายการกระตุ้นทางปัญญา ดังนี้

ฉวีวรรณ จันทร์เม่ง (2552 : 39) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีการกระตุ้น ผู้ตามให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยการทำให้ผู้ตามมีความพอใจ และมีความตั้งใจ โดยใช้สัญลักษณ์ จินตนาการ และภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าและผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นผลให้บุคลากรเกิดความ

พยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย และ (นุชา สระสม 2552 : 38) ให้ความหมายการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) ว่าหมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของ

ผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง สมมาตร สุรโรคา (2553 : 26) ให้ความหมายของการกระตุ้นทางปัญญาว่า หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อ

ค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

สรุปความหมายของการกระตุ้นทางปัญญาคือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารใช้ความรู้ความสามารถในการ ส่งเสริม ชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความตระหนักในการแสวงหาความรู้ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อหาวิธีการสร้างสรรค์พัฒนาให้เกิดความรู้ใหม่ สามารถคิดและแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่ม สนับสนุนให้กำลังใจให้เกิดแรงจูงใจ มีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและหาเหตุผล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะร่วมมือร่วมใจแก้ปัญหาร่วมกัน จนสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้

การกระตุ้นทางปัญญาเพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนา บรรลุตามเป้าหมาย พัชรา ทิพยทัศน์ (2008, online) ได้จัดกระบวนการกระตุ้นทางปัญญาไว้ดังนี้

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อาจแยกออกได้เป็นสองคำ คือ ความคิดริเริ่ม กับความคิดสร้างสรรค์ สำหรับความคิดริเริ่ม คือ ความสามารถที่จะสร้างสิ่งใหม่ๆ เป็นความคิดเริ่มแรกที่ไม่ซ้ำแบบใคร ส่วนความคิดสร้างสรรค์ คือ ความสามารถที่จะสร้างสิ่งใหม่ๆ ขึ้นโดยอาศัยประสบการณ์ที่มีอยู่เดิม และพัฒนาขึ้นเป็นความคิดใหม่ที่ต่อเนื่องและมีคุณค่า Guilford (อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2545 : 25) อธิบายว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นลักษณะความคิดนอกเนกนัย (Divergent Thinking) คือ ความคิดหลายทิศทาง หลายแง่หลายมุม คิดได้กว้างไกล ประกอบด้วย 1) ความคิดดั้งเดิม (Originality) เป็นความคิดที่แปลกใหม่ไม่ซ้ำแบบใคร 2) ความคิดฉับไว (Fluency) เป็นความคล่องในความคิดเรื่องเดียวกันที่พุ่งพรูออกมาโดยไม่ซ้ำแบบกันเลยในเวลาที่กำหนดให้ หรือในเวลาทันทีทันใด 3) ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นความคิดที่สามารถพลิกแพลงออกมาในหลายลักษณะ ไม่คิดแบบนี้ก็ยืดหยุ่นไปคิดอีกแบบหนึ่งก็ได้และ 4) ความคิดละเอียดอ่อน (Elaboration) เป็นความคิดที่จะแตกต่างหรือหาทางควบคุมป้องกันสิ่งที่เป็นปัญหาหรืออุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ลักษณะต่างๆ ของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แบ่งลักษณะดังนี้

1. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในลักษณะกระบวนการ (Creative Process) ตามลักษณะนี้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบซึ่งเป็นกระบวนการทำงานของสมองอย่างเป็นขั้นตอนตั้งแต่

เริ่มต้นจนสามารถแก้ปัญหาได้สำเร็จ ขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการทำงานของสมองมีนักวิชาการการศึกษาได้เสนอไว้หลายแบบ Wallas. (อ้างถึงใน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550 : 18) แบ่งขั้นตอนของกระบวนการเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นเตรียม (Preparation) เป็นขั้นเตรียมข้อมูลต่างๆ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับการกระทำหรือแนวทางที่ถูกต้องหรือข้อมูลระบุปัญหา หรือข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง 2) ขั้นฟักตัว (Incubation) เป็นขั้นอยู่ในความวุ่นวายของข้อมูลต่างๆ ทั้งใหม่และเก่า สะเปะสะปะ ขาดความเป็นระเบียบเรียบร้อย ไม่สามารถจัดรูปแบบ หรือเข้มงวดความคิด เป็นกลุ่มก้อนได้ จึงปล่อยความคิดไว้เฉยๆ 3) ขั้นความคิดกระจ่างชัด (Illumination) เป็นขั้นที่ความคิดสลับสนได้ผ่านการเรียบเรียงและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ต่างๆ เข้าด้วยกัน ให้มีความกระจ่างชัดและมองเห็นภาพพจน์ มโนทัศน์ของความคิดและ 4) ขั้นพิสูจน์ (Verification) เป็นขั้นตอนที่ได้รับความคิดจากขั้นตอนทั้งสามขั้นข้างต้นเพื่อพิสูจน์ว่าเป็นความคิดที่เป็นจริงและถูกต้องและ Torrance and Mayer. (อ้างถึงใน ตีฆานินเทศก์ กรมสามัญศึกษา 2545 : 19) ได้แบ่งกระบวนการเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้คือ 1) การพบความจริง (Fact Finding) เป็นขั้นที่เริ่มตั้งแต่เกิดความกังวล มีความสับสนวุ่นวายเกิดขึ้นในใจ 2) การค้นพบปัญหา (Problem Finding) เป็นขั้นที่ได้พิจารณารอบคอบแล้วจึงเข้าใจและสรุปว่าความกังวลใจ ความสับสนวุ่นวายนั้นก็คือการเกิดปัญหาขึ้นนั่นเอง 3) การตั้งสมมติฐาน (Idea Finding) เป็นขั้นที่พยายามคิดและตั้งสมมติฐานขึ้น รวบรวมข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการทดสอบสมมติฐานในขั้นต่อไป 4) การค้นพบคำตอบ (Solution Finding) เป็นขั้นตอนการพบคำตอบ

ที่ได้จากการทดสอบสมมติฐานในขั้นตอนที่ 3 และ 5) การยอมรับผลจากการค้นพบ (Acceptance Finding) เป็นการยอมรับคำตอบที่ได้จากการพิสูจน์เรียบร้อยแล้ว จะแก้ปัญหาสำเร็จได้อย่างไร และต่อจากจุดนี้จะนำไปสู่หนทางที่ทำให้เกิดแนวคิดหรือสิ่งใหม่ต่อไป

2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในลักษณะบุคคล (Creative Person)

ตามลักษณะนี้เป็นการมองดูบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ว่ามีลักษณะเป็นอย่างไรหรือประกอบด้วย ลักษณะอย่างใดบ้างมีผู้เสนอไว้หลายลักษณะ เช่น Roger (อ้างถึงใน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551 : 19) กล่าวไว้ว่า บุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะมีลักษณะดังนี้คือ 1) เป็นผู้ที่เผชิญกับปัญหาต่างๆ รับประสบการณ์โดยไม่หลีกเลี่ยงหรือหลบถอย 2) เป็นผู้ที่ทำงานเพื่อความสุขของตนเอง มิใช่เพื่อหวังการประเมิน หรือการยกย่องจากบุคคลอื่นและ 3) มีความสามารถในการคิดและประดิษฐ์สิ่ง

ต่างๆ ผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ว่า จะต้องเป็นผู้ที่มีลักษณะต่อไปนี้ คือ 1) มีความรู้สึกไวต่อปัญหา 2) มองเห็นการณ์ไกล 3) มีความเป็นตัวของตัวเอง 4) มีความสามารถในการคิดหลายแง่หลายมุม และ 5) มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงความคิดอย่างคล่องแคล่ว ส่วน Garison. (อ้างถึงใน อเนก ตริภูมิ, 2550 : 18) กล่าวถึงลักษณะของบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไว้ว่า 1) เป็นคนที่สนใจปัญหา ยอมรับการเปลี่ยนแปลงกล้าเผชิญปัญหา กระตือรือร้น ที่จะแก้ปัญหาและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ อยู่เสมอ 2) เป็นคนที่มีความสนใจรอบรู้ ทันต่อเหตุการณ์ รอบด้าน ศึกษาเพิ่มเติมอยู่เสมอ ยอมรับฟังความคิดเห็นและนำข้อมูลมาประกอบการพิจารณาปรับปรุงงาน 3) แก้ไขปัญหาได้ เป็นการช่วยให้คล่องตัวประสบผลสำเร็จ 4) เป็นคนที่มีสุขภาพสมบูรณ์ร่างกายแข็งแรง สุขภาพจิตดี มีการพักผ่อนเพียงพอ เป็นคนช่างซักถามจดจำเรื่องราวได้แม่นยำ และสามารถนำข้อมูลที่จดจำได้มาใช้ให้เกิดประโยชน์และ 5) เป็นคนที่ยอมรับและเชื่อในบรรยากาศและสภาพแวดล้อมว่ามีผลกระทบต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จึงจัดบรรยากาศ และสถานที่ให้เหมาะสมกับการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และจัดสิ่งรบกวนหรืออุปสรรคออกไป

3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในลักษณะผลิตภัณฑ์ (Creative Product)

ตามลักษณะนี้เป็นการมองดูสิ่งที่เป็นผลผลิตจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งรูปธรรมและนามธรรม มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงดังนี้

อเนก ตริภูมิ, 2550 : 19 กล่าวถึงหลักการพิจารณาผลงานที่มาจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไว้ดังนี้คือ 1) เป็นผลงานที่แปลกใหม่ มีค่าต่อผู้คิด สังคม และวัฒนธรรม 2) เป็นผลผลิตที่ไม่เป็นไปตามปรากฏการณ์นิยม มีการคิดดัดแปลงหรือยกเลิกผลผลิต หรือ ความคิดที่เคยยอมรับกันมาก่อน 3) เป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการได้รับการกระตุ้นอย่างสูงและมั่นคงเป็นระยะเวลายาวหรือความพยายามอย่างสูง

ที่มาของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นจำแนกออกได้ดังนี้

1. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นเพราะความจำเป็น ซึ่งแยกออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) ความจำเป็นอันเนื่องมาจากสภาวะแวดล้อมคือ สภาวะความจำเป็นที่คนจะต้องคิดหาทางแก้ปัญหาที่ได้ประสบอยู่ วิธีการแก้ปัญหามักจะคำนึงถึงสาเหตุที่เกิดของปัญหา ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในเรื่องนั้นขึ้นได้ 2) ความจำเป็นที่มาจากคำสั่ง กฎเกณฑ์หรือระเบียบบังคับทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ขึ้นมาได้

2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกิดจากความบังเอิญ

ความบังเอิญก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โดยที่ ไม่ตั้งใจที่จะทำแต่เมื่อผลงานออกมา มี ความแปลกใหม่ สามารถแก้ปัญหาหรือใช้ได้ดี ก็ได้รับการยอมรับว่าเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้

3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกิดจากความตั้งใจหรือตั้งใจ

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แบบนี้ถือว่าเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แท้จริง การที่มนุษย์จะคิดทำอะไรก็ต้อง มีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ จนเกิดแนวคิดในการทำสิ่งนั้นๆ ขึ้นเพื่อสร้างสรรค์สังคม ความคิดนี้เป็นความคิดที่เสรี คนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มักเป็นคนที่ชอบคิดชอบทำอยู่แล้ว เมื่อสังเกตเห็นสิ่งใดหรือประทับใจในสิ่งใด ก็อยากจะทำงานหรือคิดอะไรขึ้นมา แต่อย่างไรก็ตาม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แบบนี้บางครั้งก็ไม่ได้สมหวังเสมอไป เพราะถ้าไม่มีการยอมรับ บุคคลที่ประเมินก็จะตีค่าความคิดนั้นไปในทางตรงกันข้ามได้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จึงอาจเป็นความคิดที่ดีในคนกลุ่มหนึ่ง ในขณะที่เดียวกันอาจจะไม่ดี ไม่เหมาะสมในอีกกลุ่มหนึ่งก็ได้

4. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์กับความเจริญก้าวหน้าของ

หน่วยงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่ายิ่งต่อหน่วยงาน กลุ่มงานใดที่มีบุคลากรที่มีคุณสมบัติพิเศษนี้มาก ๆ ก็จะเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพและพัฒนาตลอดเวลา ทั้งนี้ เนื่องจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นอกจากจะช่วยให้สามารถแก้ปัญหาหรือแนวทางการทำงาน ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายแล้วยังก่อให้เกิดสิ่งต่อไปนี้ คือ 1) ช่วยส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในหน่วยงาน 2) สนองความต้องการของบุคลากรในหน่วยงานที่ความคิดของตนได้รับการยอมรับนำไปปฏิบัติ 3) ช่วยลดความขัดแย้งในหน่วยงาน 4) ช่วยพัฒนาคุณภาพของบุคลากรในหน่วยงานและ 5) ช่วยให้บุคลากรยอมรับลักษณะการบริหารของผู้นำมามากขึ้น

การส่งเสริมและการพัฒนาบุคลากรจะต้องมีการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตาม เป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตาม แต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนา

ศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้ตามแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัวผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบโดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขา กำลังถูกตรวจสอบ (กระทรวงศึกษาธิการ 2550 : 18)

Bass (1985 : 84 – 91) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นความสามารถของผู้นำที่ทราบความต้องการที่แตกต่างกันของผู้ตาม ทราบจุดเด่น จุดด้อยและให้ความสนใจในความ ต้องการ และความก้าวหน้าของผู้ตาม ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกสรุปได้ 3 ลักษณะ คือ

1. การคำนึงถึงการพัฒนา (Development Orientation) โดยการ ประเมินการปฏิบัติงานในปัจจุบันและตำแหน่งในอนาคตเมื่อมีความรับผิดชอบมากขึ้น การปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่างและมอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล ให้ความช่วยเหลือเพื่อเพิ่มความสามารถและเสริมแรงจูงใจให้มากยิ่งขึ้นตามความต้องการขององค์การ เป็นแบบอย่างที่ดีให้ลูกน้องเลียนแบบ มีความเห็นอกเห็นใจ ให้ความสนใจ มีความเอื้ออาทร เป็นผู้ให้คำปรึกษา สังเกต และบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของลูกน้อง

และสนับสนุนให้ลูกน้องได้รับการฝึกอบรมทางด้านเทคนิค ซึ่งประกอบด้วย

1.1 พฤติกรรมที่เน้นการพัฒนา (Developmentally Oriented Behavior)

1.2 การมอบหมายงาน (Delegation)

2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized orientation) ประกอบด้วย
- 2.1 ส่งเสริมการพบปะอย่างเป็นกันเอง (Promotion familiarly and contact)
 - 2.2 การที่ผู้ตามแต่ละคนได้รับข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ (Fulling the Individual Subordinate's Design for Information)
 - 2.3 ให้ความสนใจในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน (Attentions to Difference Among Subordinates)

2.4 ให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล (Individual Counseling)

3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การเป็นพี่เลี้ยงเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ โดยใช้ความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ โดยใช้ตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อพัฒนาผู้ตามให้สามารถดูแลตนเองได้และสามารถจัดการกับงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยกระบวนการสอน แนะนำและให้ความรู้การเป็นพี่เลี้ยงเป็นความรับผิดชอบของผู้นำในการที่จะพัฒนา ผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำในอนาคต

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration) หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงถึงการดูแลเอาใจใส่ความสนใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสำรวจตนเอง ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาวิชาชีพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

การส่งเสริมและการพัฒนาบุคลากรจะต้องมีการพัฒนาตนเอง

ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้ การพัฒนาภาวะผู้นำสามารถกระทำได้หลายวิธีและควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความสามารถในการเป็นผู้นำ อันส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แนวคิดการพัฒนาตนเองนั้น Pedler (1988 : 19) ได้ให้ความคิดเห็นว่าในบริบทการบริหารจัดการศึกษา ให้ความสำคัญของการพัฒนาตนเองว่า หมายถึงวิธีการต่างๆที่ผู้เรียนรู้เป็นผู้ควบคุมกระบวนการ ภาระงานการพัฒนาตนเองเป็นวิธีการที่เน้นย้ำว่าผู้เรียนรู้เป็นผู้รับผิดชอบสำหรับการวินิจฉัย ต้องการเลือกเป้าหมายสำหรับการเรียนรู้และพัฒนาเลือกวิธีการ เวลา สถานที่สำหรับการเรียนรู้และการเลือกการประเมินผลการเรียนรู้ของตนเอง สอดคล้องกับ Phillips (1993 : 3 - 5) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาตนเองหมายถึง การที่บุคคลริเริ่มในการจัดการ และใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนการเรียนรู้ส่วนบุคคลและการเรียนรู้เกี่ยวกับ

วิชาชีพของตนความต้องการดังกล่าวมีความสำคัญที่จะนำไปเชื่อมโยงกับทรัพยากรการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องและ Delf & Smith (2007 : 495) ได้กล่าวในทำนองเดียวกันว่า การพัฒนาตนเองเป็นวิธีหนึ่งในการปรับปรุงประสิทธิภาพของผู้บริหาร เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญมากที่สุดที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในกิจกรรมการพัฒนาการบริหารจัดการ การพัฒนาตนเองเป็นวิธีการที่บุคคลเห็นโอกาสการพัฒนาอยู่รอบตัวและรู้จักหาประโยชน์จากสิ่งเหล่านั้น การพัฒนาตนเองเป็นบุคคลดำเนินการดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายการพัฒนาตนเอง
2. เป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผนและการปฏิบัติที่เหมาะสมเพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย
3. พัฒนาและใช้วิธีการกำกับติดตามความก้าวหน้าและประเมินผล
4. ประเมินเป้าหมายอีกครั้งในลักษณะเป็นประสบการณ์ใหม่

การพัฒนาตนเองเป็นการพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการ สามารถทำได้หลายวิธี จีร์รัตน์ ธาราสุข (2543 : 12 – 20) ได้นำเสนอวิธีการพัฒนาตนเองไว้ดังนี้

1. การกล่อมเกลாதงสังคม เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคคลที่ได้รับการถ่ายทอดจากสังคมในแต่ละช่วงอายุ เป็นกระบวนการกลุ่มที่สังคมหรือกลุ่มถ่ายทอดวัฒนธรรมของบุคคลในสังคมทั้งโดยตรงและโดยอ้อม เพื่อพัฒนาให้เป็นสมาชิกที่ดีในสังคม
2. การมีแบบอย่างที่ดี มีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำได้เพราะบุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาภาวะผู้นำได้จากการเรียนรู้ประสบการณ์ที่ผ่านมาจากผู้นำที่บุคคลนั้นชื่นชอบและยกย่องเป็นแบบอย่างผู้นำของตนเอง ซึ่งจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อการหล่อหลอมพฤติกรรมภาวะผู้นำและแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมของตนเองในที่สุด
3. การพัฒนาตนเอง คือการที่บุคคลเรียนรู้ด้วยตนเองและสามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้าทางสติปัญญา คุณธรรมและประสิทธิภาพในการทำงาน
4. การได้มีโอกาสทำงานที่ทำทลายความสามารถ มีส่วนช่วยในการพัฒนาความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญให้เกิดขึ้นกับตนเองได้จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าวข้างต้นนั้น

สรุปได้ว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง คุณลักษณะของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการแสดงออกถึงสภาพความอ่อนโยน รับรู้ไวต่อความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา

มีทักษะสัมพันธ์ที่ดี มีความหนักแน่น มั่นคงในอารมณ์ ตลอดจนมีการส่งเสริมให้
ผู้ร่วมงานเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ

การพัฒนาตนเองเป็นการเรียนรู้ภาวะผู้นำ เพื่อพัฒนาความสามารถ
ของการบริหารองค์การทำได้หลายวิธี จากการศึกษาภาวะผู้นำสตรี ที่ใช้กลยุทธ์ในการ
พัฒนาตนเองของผู้นำสตรี เพื่อประสบความสำเร็จความสำเร็จในอาชีพ ได้แก่ การใช้ระบบ
ที่เลี้ยง การสร้างเครือข่ายและการเข้าร่วมโปรแกรมฝึกอบรมแบบก้าวหน้า Kampel
(2006 : 8) สอดคล้องกับข้อเสนอแนะของงานวิจัยของ Yates (2005) ที่ได้เสนอแนะว่า
ระบบที่เลี้ยง การสร้างเครือข่าย เป็นสิ่งจำเป็นซึ่งควรส่งเสริมและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
เพื่อให้สตรีคงอยู่ในตำแหน่งผู้นำได้ต่อไปเป็นต้น ไม่ควรให้เด็กอยู่ในห้องที่ใช้แสงสว่างจาก
ไฟฟ้าต่อเนื่องนานกว่า 2 – 3 ชั่วโมง เพราะจะทำให้เกิดภาวะเครียดและมีผลถึงฮอร์โมน
การเติบโตของเด็ก (Lieberman, 1991 อ้างใน มาตรฐานองค์ประกอบส่วนท้องถิ่น. 2553)

1. เสียง

เสียงต้องอยู่ในระดับที่ไม่ดังเกิน (ระหว่าง 60 – 80 เดซิเบล) อาคารควรจะ
ตั้งอยู่ในบริเวณที่มีระดับเสียงเหมาะสม

1.1 การถ่ายเทอากาศ

ควรมีอากาศถ่ายเทได้สะดวก โดยมีพื้นที่ของหน้า ต่าง ประตู และช่อง
ลมรวมกันแล้วไม่น้อยกว่า ร้อยละ 20 ของพื้นที่ห้อง กรณีที่เป็นห้องกระจกหรืออยู่ในบริเวณ
โรงงานที่มีมลพิษ ต้องติดตั้งเครื่องฟอกอากาศและมีเครื่องปรับอากาศที่เหมาะสม สำหรับ
บริเวณที่มีเด็กอยู่ต้องเป็นเขตปลอดบุหรี่

1.2 ภายนอกอาคาร

1.3 รั้ว

ควรมีรั้วกันบริเวณให้เป็นสัดส่วน เพื่อความปลอดภัยของเด็ก และควร
มีทางเข้า – ออกไม่น้อยกว่า 2 ทาง กรณีมีทางเดียวต้องมีความกว้างไม่น้อยกว่า 2.00 เมตร

1.4 สภาพแวดล้อมและมลภาวะ

ควรมีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ทัศนียภาพ และควรตั้งอยู่ห่าง
จากแหล่งอบายมุข ฝุ่นละออง กลิ่น หรือเสียงที่รบกวน มีการจัดระบบสุขาภิบาล การระบาย
น้ำ การระบายอากาศ และการจัดเก็บสิ่งปฏิกูลให้เหมาะสม ไม่ปล่อยให้แหล่งเพาะ
หรือแพร่เชื้อโรคโดยเฉพาะควรกำจัดสิ่งปฏิกูลทุกวัน

1.5 พื้นที่เล่นกลางแจ้ง

ต้องมีพื้นที่เล่นกลางแจ้ง เฉลี่ยไม่น้อยกว่า 2.00 ตารางเมตร

ต่อจำนวนเด็ก 1 คน โดยจัดให้มีเครื่องเล่นกลางแจ้งที่ปลอดภัย และมีพอสสมควรกับจำนวนเด็ก ในกรณีที่ไม่สามารถจัดให้มีที่เล่นกลางแจ้ง เป็นการเฉพาะ หรือในสถานที่อื่นๆ ได้ก็ควรปรับใช้ในบริเวณที่ร่มแทน โดยมีพื้นที่ตามเกณฑ์กำหนดหรืออาจจะจัดกิจกรรมกลางแจ้งสำหรับเด็กในสถานที่อื่นๆ ที่เหมาะสม เช่น ในบริเวณวัด หรือในสวนสาธารณะ เป็นต้น โดยต้องให้เด็กปฐมวัยมีกิจกรรมกลางแจ้งอย่างน้อย 1 ชั่วโมง ในแต่ละวัน (Lieberman ,1991 อ้างใน มาตรฐานองค์ประกอบส่วนท้องถิ่น. 2553)

1.6 ระเบียบ

ต้องมีความกว้างของระเบียบไม่น้อยกว่า 1.50 เมตร และหากมีที่นั่งตามระเบียบด้วย ระเบียบต้องกว้างไม่น้อยกว่า 1.75 เมตร ของระเบียบต้องสูงจากที่นั่งไม่น้อยกว่า 70.00 เซนติเมตร นอกจากนี้ควรสอบสภาพความคงทน แข็งแรงและสภาพการใช้งาน ปลอดภัยสำหรับเด็กด้วย

2. ด้านความปลอดภัย

2.1 มาตรการป้องกันความปลอดภัย

2.1.1 ติดตั้งระบบและอุปกรณ์ในการรักษาความปลอดภัย หรือเครื่องตัดไฟภายในบริเวณอาคาร

2.1.2 ติดตั้งเครื่องดับเพลิงอย่างน้อย 1 เครื่อง ในแต่ละชั้นของอาคาร

2.1.3 ติดตั้งปลั๊กไฟให้สูงจากพื้นไม่น้อยกว่า 1.50 เมตร ถ้าติดตั้งต่ำกว่าที่กำหนด จะต้องมียาปิดครอบ เพื่อป้องกันไม่让孩子เล่นได้ และควรหลีกเลี่ยงการใช้สายไฟต่อพ่วง

2.1.4 หลีกเลี่ยงเครื่องใช้ไฟฟ้า และอุปกรณ์ต่างๆ ซึ่งทำด้วยวัสดุที่แตกหักง่าย หรือแหลมคม หากเป็นไม้ ต้องไม่เสี้ยนไม้ หรือแหลมคม

2.1.5 จัดให้มีตู้เก็บยา และเครื่องเวชภัณฑ์สำหรับการปฐมพยาบาล วางไว้อยู่ในที่สูง สะดวกต่อการหยิบใช้ และเก็บไว้ในที่ปลอดภัยให้พ้นมือเด็ก

2.1.6 ใช้วัสดุกันลื่น ในบริเวณห้องน้ำ - ห้องส้วมและเก็บสารจำพวกเคมี หรือน้ำยาทำความสะอาดไว้ในที่ปลอดภัย ให้พ้นมือเด็ก

2.1.7 ไม่มีหลุม หรือบ่อน้ำ ที่อาจเป็นอันตรายต่อเด็กในบริเวณโดยรอบตัวอาคาร รวมทั้งไม่ควรปลูกต้นไม้ที่มีหนามแหลมคม

2.1.8 มีระบบการล็อคประตูในการเข้า - ออกนอกบริเวณอาคาร สำหรับเจ้าหน้าที่เปิด - ปิดได้ ควรมียุติบัตรเรียกไว้ที่หน้า ประตู สำหรับห้องครัว และที่ประกอบอาหาร ควรมีประตูเปิด - ปิดที่ปลอดภัย เด็กเข้าไปไม่ได้

2.1.9 ติดตั้งอุปกรณ์เพื่อป้องกันพาหะนำโรค และมีมาตรการป้องกันด้านสุขอนามัย

2.1.10 มีตู้ หรือชั้นเก็บวัสดุอุปกรณ์ และสื่อการเรียนรู้ที่แข็งแรง มั่นคง สำหรับวัสดุอุปกรณ์ ที่อาจเป็นอันตรายต่อเด็กนั้น ควรจัดแยกให้พ้นมือเด็ก

2.1.11 เครื่องใช้เฟอร์นิเจอร์ ควรมีระดับความสูงและขนาดที่เหมาะสมกับเด็กปฐมวัย ให้เด็กสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างสม่ำเสมอด้วยตนเอง

2.2 มาตรการเตรียมความพร้อมรับสถานการณ์ฉุกเฉิน

2.2.1 มีการฝึกซ้อมสำหรับการป้องกันอุบัติเหตุอย่างสม่ำเสมอ ไม่น้อยกว่าปีละ 1 ครั้ง

2.2.2 มีการฝึกอบรมบุคลากร ในเนื้อหาด้านการปฐมพยาบาลเบื้องต้น การป้องกันอุบัติเหตุ และความเจ็บป่วยฉุกเฉินของเด็ก

2.2.3 มีหมายเลขโทรศัพท์ฉุกเฉินของส่วนราชการต่างๆ เช่น สถานีตำรวจหน่วยป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย โรงพยาบาล ไว้เพื่อติดต่อได้อย่างทันที่ กรณีเกิดเหตุการณ์คับขัน หรือจำเป็นที่อาจเป็นอันตรายต่อเด็ก และควรมีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้สำหรับการปฐมพยาบาลติดประจำไว้ในที่เปิดเผย

2.2.4 มีสมุดบันทึกข้อมูลสุขภาพ และพัฒนาการของเด็กประจำไว้ กรณีอาจต้องพาเด็กไปพบแพทย์

3. มาตรฐานด้านการมีส่วนร่วม และสนับสนุนจากชุมชนของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

แนวทางการดำเนินงานด้านมาตรฐานการมีส่วนร่วม และสนับสนุนจากชุมชนของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ควรดำเนินการตามแนวทางต่างๆ ดังนี้

3.1 จัดให้มีการประชุมชี้แจงให้ชุมชนทราบ ชี้ให้เห็นประโยชน์และความจำเป็นของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาเตรียมความพร้อมของเด็กและชักชวนให้ชุมชนมีส่วนร่วมบริหารและช่วยเหลือในระหว่างดำเนินการ

3.2 จัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนทราบเกี่ยวกับการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็น ระยะเวลา เพื่อกระชับความสัมพันธ์ระหว่างศูนย์ฯ กับชุมชนอย่างต่อเนื่อง การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เช่น ศิลปะพื้นบ้าน ร่วมจัดกิจกรรมนันทนาการ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ ซึ่งจะนำไปสู่ความเข้าใจและความผูกพันที่ดีต่อกันระหว่างศูนย์ฯ และชุมชน

3.3 มีการประสานงานและประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้ประชาชนและหน่วยงานต่างๆ รับทราบ เพื่อที่จะมีผู้เข้ามาช่วยเหลือด้านต่างๆ ได้

โดยการประชาสัมพันธ์อาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น จัดทำเอกสาร คู่มือแผ่นพับ การออกไปเยี่ยมบ้านเด็ก ฯลฯ

3.4 มีการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็น การให้ข้อมูลข่าวสาร ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน สถาบันต่างๆ ของชุมชน เช่น สถาบันทางศาสนา สถาบันครอบครัว เป็นต้น

3.5 จัดให้มีกองทุนส่งเสริมการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเป็นการระดมทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชน เพื่อมาสนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งอาจขอรับการอุดหนุนจากงบประมาณต่างๆ ของหน่วยงานดังนี้

3.5.1 การสมทบหรือการอุดหนุนงบประมาณจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3.5.2 การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐบาล

3.5.3 การสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือองค์การภาครัฐอื่น

3.5.4 การสนับสนุนงบประมาณจากภาคเอกชน องค์กรการกุศล มูลนิธิ หรือมีผู้อุทิศให้

3.6 จัดอบรมให้ความรู้แก่ประชาชนในท้องถิ่นและชุมชน เกี่ยวกับการดำเนินงานทิศทางและแนวทางการปฏิบัติงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งจะก่อให้เกิดความร่วมมือและการสนับสนุนจากชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ปกครองของเด็กเล็กที่จะเข้ามา มีบทบาทและมีส่วนร่วมสนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

3.7 จัดให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในลักษณะไตรภาคี 3 ฝ่าย จากภาคส่วนต่างๆ คือ ภาคประชาชน หรือผู้แทนชุมชน ในท้องถิ่น หน่วยงานผู้ทรงคุณวุฒิด้านวิชาการ และผู้แทนจากหน่วยงานภาครัฐ หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

**การส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านวิชาการของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หมายถึง สถานศึกษาที่ให้การอบรมเลี้ยงดูจัด
ประสบการณ์และส่งเสริมพัฒนาการ การเรียนรู้ให้เด็กเล็กมีความพร้อม ด้านร่างกาย

อารมณ์ - จิตใจ สังคมและสติปัญญา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการจัดการศึกษาแบบนอกระบบ

ดังนั้นกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจึงได้จัดทำมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขึ้นในปี พ.ศ.2547 เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถือปฏิบัติในการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและปี พ.ศ. 2553 กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นเห็นว่า มาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ควรมีการปรับปรุงเนื้อหาหลักเกณฑ์ หรือหนังสือสั่งการต่างๆ ให้เป็นปัจจุบัน สอดคล้องกับนวัตกรรมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป

การดำเนินงานด้านวิชาการ

การอบรมเลี้ยงดู การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ และส่งเสริมพัฒนาการเด็กเล็ก อายุ 2 - 5 ปี เป็นภารกิจสำคัญในการจัดการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้เด็กเล็กได้รับการอบรมเลี้ยงดู และได้รับการศึกษาเพื่อการพัฒนา ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ - จิตใจ สังคม และสติปัญญาตามวัยและความสามารถของเด็ก โดยมีวัตถุประสงค์หลักดังนี้

1. เพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และส่งเสริมพัฒนาการทั้ง 4 ด้าน (ด้านร่างกาย อารมณ์ - จิตใจ สังคมและสติปัญญา)
2. เพื่อพัฒนาเด็กเล็ก ให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีคุณลักษณะและสมรรถนะตามวัยโดยองค์รวมผ่านการเล่นและกิจกรรมที่เหมาะสมตามวัย
3. เพื่อส่งเสริมให้เด็กเล็กสามารถปฏิบัติกิจวัตรประจำวันและอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุขและมีคุณภาพ
4. เพื่อแบ่งเบาภาระผู้ปกครองในการอบรมเลี้ยงดู ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของเด็กเล็กตามบริบทและวัฒนธรรมของชุมชน สังคม ในท้องถิ่น
5. เพื่อส่งเสริมความรัก เอื้ออาทร ของสถาบันครอบครัว ชุมชน และสังคมท้องถิ่น

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป็นสถานศึกษาและพัฒนาเด็กปฐมวัยต้องใช้หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2546 มาเป็นแนวทางในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐานเดียวกัน ดังต่อไปนี้

1. ปรัชญาการศึกษาปฐมวัย

การศึกษาปฐมวัยเป็นการพัฒนาเด็กเล็กตั้งแต่แรกเกิดถึง 5 ปี (5 ปี หมายถึง อายุ 5 ปี 11 เดือน 29 วัน) บนพื้นฐานการอบรมเลี้ยงดูและการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่สนองต่อธรรมชาติและพัฒนาการของเด็กแต่ละคน ตามศักยภาพ ภายใต้บริบทสังคม - วัฒนธรรม ที่เด็กอาศัยอยู่ ด้วยความรัก ความเอื้ออาทร และความเข้าใจของทุกคนเพื่อสร้างรากฐานคุณภาพชีวิตให้เด็กพัฒนาไปสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เกิดคุณค่าต่อตนเองและสังคม

2. หลักการ

เด็กทุกคนมีสิทธิที่จะได้รับการอบรมเลี้ยงดูและส่งเสริมพัฒนาการ ตลอดจนการเรียนรู้ที่เหมาะสม ด้วยปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเด็กกับพ่อแม่ เด็กกับผู้เลี้ยงดู หรือบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการอบรมเลี้ยงดูและให้การศึกษา เด็กปฐมวัย เพื่อให้เด็กมีโอกาสพัฒนาตนเองตามลำดับขั้นของพัฒนาการทุกด้าน อย่างสมดุลและเต็มตามศักยภาพ โดยกำหนดหลักการ ดังนี้

- 2.1 ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาการที่ครอบคลุมเด็กปฐมวัยทุกประเภท
- 2.2 ยึดหลักการอบรมเลี้ยงดูและให้การศึกษาที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และวิถีชีวิตของเด็กตามบริบทของชุมชน สังคม และวัฒนธรรมไทย
- 2.3 พัฒนาเด็กโดยองค์รวมผ่านการเล่นและกิจกรรมที่เหมาะสมกับวัย
- 2.4 จัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้สามารถดำรงชีวิตประจำวันได้อย่างมีคุณภาพและมีความสุข
- 2.5 ประสานความร่วมมือระหว่างครอบครัว ชุมชนและสถานศึกษา ในการพัฒนาเด็ก

ส่งเสริมให้ปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพครู

มาตรฐานวิชาชีพครู คือ ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติตามเพื่อให้เกิดคุณภาพในการประกอบวิชาชีพ สามารถสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาให้แก่ผู้รับบริการจากวิชาชีพได้ว่าเป็นบริการที่มีคุณภาพ ตอบสังคมได้ว่าการที่กฎหมายให้ความสำคัญกับวิชาชีพทางการศึกษาและกำหนดให้เป็นวิชาชีพควบคุมนั้น

เนื่องจากเป็นวิชาชีพที่มีลักษณะเฉพาะต้องใช้ความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญในการประกอบวิชาชีพ ตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 49 มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้เกิดผลเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด พร้อมกับมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความชำนาญในการประกอบวิชาชีพ ทั้งความชำนาญเฉพาะด้านและความชำนาญตามระดับคุณภาพของมาตรฐานการปฏิบัติงาน หรืออย่างน้อยจะต้องมีการพัฒนาตามเกณฑ์ที่กำหนดว่ามีความรู้ความสามารถ และความชำนาญเพียงพอที่จะดำรงสถานภาพของการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ส่งเสริมให้ปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอหมายถึง การศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเอง การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ และการเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการที่องค์การหรือหน่วยงาน หรือสมาคมจัดขึ้น เช่น การประชุม การอบรม การสัมมนา และการประชุมปฏิบัติการ เป็นต้น ทั้งนี้ต้องมีผลงานหรือรายงานที่ปรากฏชัดเจน

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียนหมายถึง การเลือกอย่างชาญฉลาด ด้วยความรักและหวังดีต่อผู้เรียน ดังนั้น ในการเลือกกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมอื่นๆ ครูต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดแก่ผู้เรียนเป็นหลัก

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนได้เต็มตามศักยภาพหมายถึงการใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถของครูที่จะให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ให้มากที่สุดตามความถนัด ความสนใจ ความต้องการ โดยวิเคราะห์วินิจฉัยปัญหาความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียนปรับเปลี่ยนวิธีการสอนที่จะให้ได้ผลดีกว่าเดิมรวมทั้งการส่งเสริมพัฒนาการด้านต่างๆ ตามศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคนอย่างเป็นระบบ

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง หมายถึงการเลือกใช้ ปรับปรุง หรือสร้างแผนการสอน บันทึกการสอน หรือเตรียมการสอนในลักษณะอื่นๆที่สามารถนำไปใช้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนบรรลุวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

หมายถึงการประดิษฐ์ คิดค้น ผลิต เลือกใช้ ปรับปรุงเครื่องมืออุปกรณ์ เอกสารสิ่งพิมพ์ เทคนิควิธีการต่างๆ เพื่อให้ผู้เรียนบรรลุจุดประสงค์ของการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 6 จัดกิจกรรมการเรียนรู้การสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียนหมายถึงการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จในการแสวงหาความรู้ ตามสภาพความแตกต่างของบุคคลด้วยการปฏิบัติจริงและสรุปความรู้ทั้งหลายได้ด้วยตนเองก่อให้เกิดค่านิยมและนิสัยในการปฏิบัติจนเป็นบุคลิกภาพถาวรติดตัวผู้เรียนตลอดไป

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ หมายถึงการรายงานผลการพัฒนาผู้เรียนที่เกิดจากการปฏิบัติการเรียนการสอนให้ครอบคลุมสาเหตุ ปัจจัยและการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง โดยครูนำเสนอรายงานการปฏิบัติในรายละเอียด ดังนี้

7.1 ปัญหาความต้องการของผู้เรียนที่ต้องได้รับการพัฒนาและเป้าหมายของการพัฒนาผู้เรียน

7.2 เทคนิค วิธีการ หรือนวัตกรรมการเรียนการสอนที่นำมาใช้เพื่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนและขั้นตอนวิธีการใช้เทคนิควิธีการหรือนวัตกรรมนั้นๆ

7.3 ผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามวิธีการที่กำหนด ที่เกิดกับผู้เรียน

7.4 ข้อเสนอแนะแนวทางใหม่ๆ ในการปรับปรุงและพัฒนาผู้เรียนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน หมายถึง การแสดงออกการประพฤติและปฏิบัติในด้านบุคลิกภาพทั่วไป การแต่งกาย กิริยา วาจา และจรรยาบรรณที่เหมาะสมกับความเป็นครูอย่างสม่ำเสมอ ที่ทำให้ผู้เรียนเลื่อมใสศรัทธาและถือเป็นแบบอย่าง

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง การตระหนักถึงความสำคัญ รับฟังความคิดเห็น ยอมรับในความรู้ความสามารถ ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาและร่วมรับผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำนั้น

มาตรฐานที่ 10 ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง การตระหนักถึงความสำคัญ รับฟังความคิดเห็น ยอมรับในความรู้ความสามารถ ของบุคคลอื่นในชุมชนและร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานของสถานศึกษา ให้ชุมชนและสถานศึกษา

มีการยอมรับซึ่งกันและกันและกันและปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ

มาตรฐานที่ 11 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาหมายถึง การค้นหา สังเกต จดจำและรวบรวมข้อมูลข่าวสารตามสถานการณ์ของสังคมทุกด้าน โดยเฉพาะสารสนเทศเกี่ยวกับวิชาชีพครู สามารถวิเคราะห์ วิเคราะห์อย่างมีเหตุผล และใช้ข้อมูลประกอบการแก้ปัญหาพัฒนาตนเองพัฒนางานและพัฒนาสังคมได้อย่างเหมาะสม

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์หมายถึง การสร้างกิจกรรมการเรียนรู้โดยการนำเอาปัญหาหรือความจำเป็นในการพัฒนาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการเรียนและการจัดกิจกรรมอื่นๆ ในโรงเรียนมากำหนดเป็นกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาของผู้เรียนที่ถาวร เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาของครูอีกแบบหนึ่งที่จะนำเอาวิกฤติต่างๆ มาเป็นโอกาส ในการพัฒนา ครูจำเป็นต้องมองมุมต่างๆ ของปัญหา แล้วผันมุมของปัญหาไปในทางการพัฒนา กำหนดเป็นกิจกรรมในการพัฒนาของผู้เรียน ครูจึงต้องเป็นผู้มองมุมบวกในสถานการณ์ต่างๆ ได้ กล้าที่จะเผชิญกับปัญหาต่างๆ มีสติในการแก้ปัญหา มิได้ตอบสนองปัญหาต่างๆ ด้วยอารมณ์หรือแถมแบบตรงตัว ครูสามารถมองหามุมในทุกๆ โอกาส มองเห็นแนวทางที่นำไปสู่ผลก้าวหน้าของผู้เรียน

สรุปได้ว่า มาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยยึดหลักวิชาชีพทางการศึกษาที่ทำหน้าที่หลักทางการเรียนการสอน และการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ รวมทั้งการรับผิดชอบการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จึงเป็นการสนับสนุนการศึกษา การให้บริการหรือการปฏิบัติงาน ในหน่วยงาน องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

บทบาทหน้าที่ของครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการส่งเสริมบุคลากรปฏิบัติตาม

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (คู่มือการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, 2553, หน้า 11) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของบุคลากรในระดับปฏิบัติ (ครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก/ผู้ช่วยครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก/ครูพี่เลี้ยง) เพื่อให้ดำเนินการจัดการศึกษาปฐมวัยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมาตรฐานการจัดการศึกษาปฐมวัยไว้ ดังนี้คือ

1. ปฏิบัติหน้าที่ตามกิจวัตรของเด็ก ครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องทำที่ ดูแลเด็กและปฏิบัติตามกิจวัตรประจำวันของเด็ก เพื่อให้เด็กมีการเจริญเติบโต

มีพัฒนาการทุกด้านตามวัยและมีการเรียนรู้ที่เหมาะสม

2. ส่งเสริมพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็กในลักษณะบูรณาการ ครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีหน้าที่ส่งเสริมพัฒนาการเด็กในลักษณะบูรณาการเชิงสร้างสรรค์ กล่าวคือให้เด็กได้พัฒนาด้านจิตใจ อารมณ์ สังคม และจริยธรรมไปพร้อมกัน โดยให้โอกาสเด็กเรียนรู้จากสิ่งของและผู้คนที่อยู่รอบข้าง ซึ่งเด็กจะเรียนรู้ได้โดยประสาทสัมผัสทั้งห้า การเคลื่อนไหว การเล่น และการลงมือกระทำ ดังนั้น ครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องส่งเสริมให้โอกาสเด็กได้พัฒนาอย่างเต็มที่ รวมทั้งปฏิสัมพันธ์กับเด็กด้วยคำพูดและกิริยาท่าทางที่นุ่มนวล อ่อนโยน แสดงความรักความอบอุ่น

3. สังเกต เผื่อระวัง และบันทึกความเจริญเติบโต พฤติกรรม พัฒนาการด้านต่างๆ ของเด็ก ครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องเป็นคนช่างสังเกต เผื่อระวังปัญหาสุขภาพ พัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็ก จดบันทึกพฤติกรรมเพื่อจะให้เห็นความเปลี่ยนแปลงทั้งปกติและผิดปกติที่เกิดขึ้นกับเด็ก ซึ่งจะนำไปสู่การค้นหาสาเหตุ เพื่อช่วยเหลือและแก้ไขได้ทันที่

4. มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของเด็กครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องเป็นคนช่างสังเกต มีความรู้ และเข้าใจพฤติกรรมที่เป็นปัญหา และไม่พึงประสงค์ของเด็ก ซึ่งพฤติกรรมนั้น อาจเกิดจากการเจริญเติบโตและพัฒนาการของเด็ก รวมทั้งการปรับตัวของเด็กต่อสิ่งแวดล้อม หากไม่ได้รับการแก้ไขตามแนวทางที่เหมาะสม อาจนำไปสู่ปัญหาทางพฤติกรรมของเด็กในอนาคต แม้ว่าเด็กแต่ละคนจะแตกต่างกันตามพันธุกรรมและการอบรมเลี้ยงดู แต่ถ้าเข้าใจและช่วยลดพฤติกรรมจะช่วยขจัดปัญหาที่จะตามมาได้ทันที่

5. จัดสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ เหมาะสมกับการพัฒนาเด็กทุกด้าน ครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องดูแลจัดสภาพแวดล้อมทั้งภายในอาคารและภายนอกอาคารให้สะอาดถูกสุขลักษณะ ปลอดภัย และมีบรรยากาศเหมาะสมกับพัฒนาการของเด็ก

6. ประสานสัมพันธ์ระหว่างศูนย์พัฒนาเด็ก ครอบครัวและชุมชน ครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องเป็นผู้ประสานสัมพันธ์ระหว่างศูนย์พัฒนาเด็ก โดยเป็นคนกลางในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเด็กกับพ่อแม่ หรือผู้ปกครอง สมาชิกในครอบครัวและบุคคลต่างๆ ในชุมชน เพื่อทราบถึงพฤติกรรม พัฒนาการการเปลี่ยนแปลงของเด็กได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง

7. รู้จักพัฒนาตนเองในทางวิชาการและวิชาชีพครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องเฝ้าหาความรู้ในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ดังนี้

7.1 การพัฒนาด้านความรู้ทางวิชาการและทักษะอาชีพอย่างต่อเนื่อง เช่น การศึกษาหาความรู้ การเข้ารับการอบรมเพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ การติดตามความเปลี่ยนแปลงด้านความรู้และเทคโนโลยี โดยอาศัยสื่อที่หลากหลาย รวมทั้งการรวมกลุ่มแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การศึกษาดูงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก/สถานพัฒนาเด็กเล็กที่มีคุณภาพ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกและจัดตั้งชมรมเครือข่ายครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงแก่ครู หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

7.2 การพัฒนาด้านบุคลิกภาพ จะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะรักเด็ก อุปนิสัยอ่อนโยนมีกิริยาวาจาที่นุ่มนวล อ่อนหวาน ใจเย็น รู้จักปรับปรุงและพัฒนาบุคลิกภาพของตนเองอยู่เสมอ

บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการส่งเสริมให้ผู้ดูแลเด็กปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ แบ่งออกได้เป็น 7 ด้าน คือ

1. ส่งเสริมในด้านการจัดการเรียนการสอน หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องจัดแผนการเรียนการสอนของแต่ละคน เพื่อเสนอขอความเห็นชอบจากหัวหน้าศูนย์ โดยประยุกต์รูปแบบการจัดการเรียนการสอนมาจากหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยของสถาบันพัฒนาคุณภาพวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ หรือแผนการจัดประสบการณ์ชั้นเด็กเล็ก กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ การวัดและประเมินผลใหม่ : เด็กปฐมวัย เป็นต้น หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กแต่ละห้องจะทำหน้าที่เป็นผู้นำกิจกรรมให้เด็กทำตาม คือ กิจกรรมเสริมประสบการณ์ กิจกรรมสร้างสรรค์ กิจกรรมเคลื่อนไหว กิจกรรมเสรี เกม การศึกษา และทบทวนความจำ (ห้องจำ)

2. ส่งเสริมในด้านการผลิต/จัดหาสื่อและอุปกรณ์ หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กส่วนใหญ่ได้รับการอบรมเรื่องการผลิตสื่อมาก่อน บางแห่งจะร่วมกันผลิตและตกแต่งห้องเรียนภายในศูนย์ แต่ส่วนใหญ่จะรับผิดชอบเองกันแต่ละห้อง ในการผลิตสื่อเพื่อใช้สำหรับการเรียนการสอนให้ความรู้ทั่วไป และตกแต่งในห้องเรียน เช่น ที่ใส่แปรงสีฟัน ที่แขวนแก้วน้ำ รายชื่อเด็กติดหน้าห้องและบอร์ด เป็นต้น

3. ส่งเสริมในด้านการดูแลความปลอดภัย หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีหน้าที่ในการดูแลรักษาความปลอดภัยของเด็กในความรับผิดชอบ ตั้งแต่การรับเด็กมาจากผู้ปกครอง เล่นเครื่องเล่นกลางแจ้ง ดูแลไม่ให้เกิดการทะเลาะกัน ไม่ให้วิ่งเล่น ออกนอก

พื้นที่และไม่ให้ปีนป่าย เครื่องเล่นหรือต้นไม้ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทุกแห่งจะไม่ยินยอมให้คนแปลกหน้า นอกจากพ่อแม่หรือผู้ปกครองมารับเด็กกลับบ้าน โดยศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจำนวน 4 แห่ง มีมาตรการให้ผู้ปกครองต้องเซ็นชื่อรับส่งเด็กทุกครั้งด้วย

4. ส่งเสริมในด้านการดูแลสุขภาพอนามัยของเด็ก หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กส่วนใหญ่ดูแลเรื่องการล้างมือหลังเล่นกลางแจ้งหรือทำกิจกรรมต่างๆ และก่อนรับประทานอาหาร การแปรงฟัน 1 ครั้งหลังอาหารกลางวัน การล้างหน้า 1 ครั้งหลังจากตื่นนอน ทาแป้งและหวีผมเพื่อเตรียมตัวกลับบ้าน รวมทั้งตัดเล็บมือ เล็บเท้า เช็ดหู บ้วนหู และเช็ดหน้ามูก ซึ่งพบเพียงศูนย์พัฒนาเด็กเล็กส่วนน้อยเท่านั้น ส่วนเรื่องการสวมรองเท้าหรือเสื้อกันหนาวนั้น หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะประกาศให้เด็กทุกคนรับทราบขณะยื่นเข้าแถวตอนเช้า

5. ส่งเสริมในด้านการทำความสะอาด/งานครัว หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะผลัดเปลี่ยนเวรกันทำความสะอาดภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ล้างห้องน้ำห้องส้วม ถาดหลุม ช้อนและเครื่องใช้สำหรับเด็ก บางแห่งต้องซื้อข้าวมาประกอบอาหารกลางวันให้เด็กและอาจมีหน้าที่ขับรถส่งเด็กด้วย เช่น ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กแห่งหนึ่งของจังหวัดบุรีรัมย์

6. ส่งเสริมในด้านการงานธุรการ ได้แก่ การจัดทำบัญชีและจัดทำรายการสื่อการเรียนการสอน เสนอขอซื้อในแต่ละปีตามความต้องการ รับผิดชอบเรื่องจัดซื้อจัดจ้าง รวมไปถึงงานจดหมาย งานพิมพ์เอกสารและการประสานงานต่างๆ

7. ส่งเสริมในด้านการส่งเสริมการกีฬาและการออกกำลังกาย หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะผลัดเปลี่ยนเวรกันทำกิจกรรมออกกำลังกายตอนเช้าแถวในตอนเช้า ซึ่งส่วนใหญ่เด็กจะรวมกลุ่มกันทำกิจกรรมเหมือนกันทุกห้อง รวมทั้งทำหน้าที่กำหนดและเป็นผู้นำกิจกรรมของแต่ละห้อง ได้แก่ กิจกรรมการเคลื่อนไหวและจังหวะเล่นกลางแจ้งหรือเล่นเครื่องเล่นในสนาม และเล่นกีฬาตามความเหมาะสม

การปฏิบัติงานของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่งเสริมในด้านการเสริมสร้างสมรรถนะ

1. รับผิดชอบดูแลบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้มีการดำเนินงานเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย แผนงานและวัตถุประสงค์ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

2. รับผิดชอบการดำเนินงานในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย แผนงานและวัตถุประสงค์ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
3. วางแผนพัฒนาการศึกษา ประเมินและจัดทำรายงานเกี่ยวกับการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เช่น จัดทำแผนงานโครงการ และงบประมาณในการส่งเสริมในการส่งเสริมและพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทุกด้านอย่างต่อเนื่อง
4. จัดทำและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย การจัดกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี และการวัดผลประเมินผล
5. จัดทำภาระงานของบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก รวมถึงประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามมาตรฐานด้านบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
6. ประสานความร่วมมือกับชุมชน ในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาและพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
7. มีภาวะผู้นำ เป็นผู้แทนของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในกิจการทั่วไป และประสานเครือข่ายในการพัฒนาเด็กปฐมวัย
8. นิเทศ ส่งเสริมสนับสนุน การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ของครูผู้ดูแลเด็กและผู้ดูแลเด็ก
9. จัดทำระบบประกันคุณภาพภายในและรายงานประเมินตนเอง
10. ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

ส่งเสริมในด้านการนิเทศศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

มาตรฐานที่ 1 การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

- 1.1 การบริหารงาน (การจัดตั้ง/ย้าย/รวม/ยุบเลิก/การให้บริการ/คณะกรรมการศูนย์)
- 1.2 การบริหารงบประมาณ (เงินอุดหนุน/เงินรายได้จาก อปท. และของศูนย์/การจัดซื้อ/การเบิกจ่ายงบประมาณ)
- 1.3 การบริหารงานบุคคล (การสรรหา/กำหนดค่าตอบแทน/การประเมินผลงานและพัฒนา)
- 1.3 การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

มาตรฐานที่ 2 ด้านบุคลากร

- 2.1 การปฏิบัติงานของหัวหน้าศูนย์
- 2.2 การปฏิบัติงานของครูผู้ดูแลเด็ก/ผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก/ผู้ดูแลเด็ก
- 2.3 การปฏิบัติหน้าที่ของผู้ประกอบอาหาร
- 2.4 การปฏิบัติหน้าที่ของภารโรง/ยามรักษาความปลอดภัย
- 2.5 การปฏิบัติหน้าที่ของธุรการ/การเงิน/พัสดุ
- 2.6 การส่งเสริมสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

มาตรฐานที่ 3 ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

- 3.1 มาตรฐานโครงสร้างตัวอาคารสถานที่
- 3.2 สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกอาคาร
- 3.3 ห้องน้ำ (1 ที่ ต่อเด็ก 10 -12 คน) /อ่างล้างมือ
- 3.4 ห้องประกอบอาหาร/โรงอาหาร
- 3.5 ห้องปฐมพยาบาล
- 3.6 พื้นที่เหมาะสมในการเล่นและส่งเสริมพัฒนาการเด็ก
- 3.7 มาตรการป้องกันความปลอดภัย
- 3.8 แหล่งเรียนรู้ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

มาตรฐานที่ 4 ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร

- 4.1 หลักสูตรสถานศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- 4.2 การเขียนแผนการจัดประสบการณ์
- 4.3 การจัดประสบการณ์/การจัดกิจกรรมประจำวัน
- 4.4 การจัดทำสื่อและนวัตกรรมการจัดประสบการณ์การเรียนรู้
- 4.5 การวัดผลและประเมินผล
- 4.6 การนิเทศการศึกษา
- 4.7 การวิจัยในชั้นเรียน (ภาคเรียนละ 1 เรื่อง)
- 4.8 การส่งเสริมโภชนาการเด็ก

4.9 กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน (โครงการส่งเสริมพัฒนาการ/โครงการตามแผน/กิจกรรมวันสำคัญ)

4.10 การประเมินคุณภาพภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

มาตรฐานที่ 5 ด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน

5.1 การดำเนินงานของคณะกรรมการศูนย์และชมรมผู้ปกครองมีบทบาทและมีความเข้มแข็ง

5.2 ชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (ด้านวิชาการ อาคารสถานที่ งบประมาณ บุคลากร) เช่น ร่วมประชุมวางแผนงาน การประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของศูนย์

5.3 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้บริการแก่ชุมชน ในด้านอาคารสถานที่ ครุภัณฑ์ วิชาการ/สารสนเทศ แหล่งเรียนรู้ เป็นวิทยากร บำเพ็ญประโยชน์ และให้บริการสาธารณะ

5.4 กิจกรรมเยี่ยมบ้านและสมุดสื่อสารระหว่างศูนย์กับผู้ปกครอง

5.5 ศูนย์การเรียนรู้หรือป้ายนิเทศมุมความรู้สำหรับผู้ปกครอง

5.6 จัดกิจกรรมเผยแพร่ผลงานของเด็กนักเรียน ครู และศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (กิจกรรมการแสดง/วิชาการ/นวัตกรรม/สื่อ)

มาตรฐานที่ 6 ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย

6.1 การสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

6.2 การจัดตั้งเครือข่ายและการมีส่วนร่วมที่เกี่ยวข้อง

6.3 การดำเนินกิจกรรมของเครือข่าย

สรุปได้ว่า บทบาทของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกับการจัดระบบบริการภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กนับว่ามีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ผลการตรวจสอบ และประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและวิธีการพัฒนา โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน เพื่อรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและความคิดเห็นเพิ่มเติมอื่นๆ โดยผู้วิจัย นำผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ 3 หรือ 50% ขึ้นไป ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ 1) การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 2) การจัดกิจกรรมตามหลักสูตรปฐมวัย 3) การบริหารวิชาการ 4) การจัดสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย 5) การมีส่วนร่วมในการพัฒนาการเรียนรู้ 6) การพัฒนาตนเองและเพื่อนครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ที่มีความสอดคล้องและมีหน้าที่ที่ต้องปรับปรุง เพิ่มเติมในองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบเป็นบางส่วน เพื่อให้มีความเหมาะสมกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ที่ได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ จากแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ และผลในการศึกษาเอกสาร ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปแล้วหลอมรวมได้ 8 องค์ประกอบเบื้องต้น คือ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 2) ด้านการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 3) ด้านการบริหารจัดการและพัฒนาอาคารสถานที่สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 4) ด้านการมีภาวะผู้นำทางวิชาการ 5) ด้านการส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร 6) ด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน 7) ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย 8) ด้านการนิเทศและส่งเสริม สนับสนุนการ จัดกระบวนการจัดการเรียนรู้ ในจำนวน 8 องค์ประกอบภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเบื้องต้นที่ได้จากการศึกษาเอกสาร สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปผลการสัมภาษณ์ ดังนี้

องค์ประกอบหลัก ด้านการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กผลการวิจัยพบว่าหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่มีภาวะผู้นำจะต้องมีทักษะในด้านการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ โดยจะต้องเป็นผู้นำที่มีความรู้และความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ในการปฏิบัติงานของหัวหน้าศูนย์ มีความรู้และความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ในการปฏิบัติงานของครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก/ผู้ช่วยครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก/หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีความรู้และความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ประกอบอาหาร

มีความรู้และความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ในการปฏิบัติหน้าที่ของภารโรง/ยามรักษาความปลอดภัย มีความรู้และความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ในการปฏิบัติหน้าที่ของธุรการ/การเงิน/พัสดุ มีทักษะในการประสานงานและรับการส่งเสริม สนับสนุนจากผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและต้องเป็นผู้ประสานงานและรับการส่งเสริม สนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด (สำนัก/กอง/ส่วนการศึกษา)

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำให้บุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

จากการศึกษาวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่ามีคำภาษาอังกฤษที่ใช้ในความหมายเดียวกัน 3 คำ ได้แก่ Technique (เทคนิค) Method (วิธี) และ Delivery (การส่งมอบ) ในการวิจัยครั้งนี้ใช้คำว่า วิธีการและการเลือกใช้วิธีการใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะ (Characteristic) หรือ ธรรมชาติ (Nature) ของคุณลักษณะ (Trait) ที่จะทำการพัฒนา ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวความคิดไว้ ดังนี้

Bennis and Nanus (1997) กล่าวถึงกลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำไว้

4 กลยุทธ์คือ

1. ให้และกระตุ้นความสนใจด้วยวิสัยทัศน์ (attention through vision)
2. สื่อความหมายด้วยการติดต่อสื่อสาร (meaning through communication)
3. สร้างความไว้วางใจด้วยการกำหนดตำแหน่ง (trust through positioning)
4. พัฒนาดตนเองด้วยการมองตนเองในแง่ดีและมีความมั่นใจหรือพฤติกรรม Wallenda (development of self through positioning self – regard and wallenda factor) คือการที่ผู้นำต้องไม่คิดถึงความสำเร็จ ต้องคิดเสียว่าความผิดพลาดก็เป็นเพียงการทำงานอีกวิธีหนึ่งเท่านั้น

DuBrin (1995 pp; 330 – 356, อ้างถึงใน กัลยรัตน์ เมืองสง. 2550 : 55 – 58) จำแนกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเป็น 5 วิธี คือ 1) การทำความรู้จักตนเอง 2) เสริมสร้างวินัยในตนเอง 3) การศึกษา 4) ประสบการณ์ และ 5) การให้คำปรึกษาโดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การทำความรู้จักตนเอง หลักสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำคือ การทำความรู้จักตนเอง โดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ทั้งนี้เพื่อช่วยให้สามารถปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยได้อธิบายระดับของการทำความรู้จักตนเองโดยใช้หลักการเรียนรู้แบบครั้งวงจร (Single – Loop Learning) กับการเรียนรู้แบบคิดครบวงจร (Double – Loop Learning) ซึ่งมีความหมายดังนี้

การเรียนรู้แบบครั้งวงจร หมายถึง การทำความรู้จักตนเองระดับหนึ่งที่เกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนแสวงหาข้อมูลย้อนกลับเพียงเท่าที่จำเป็น เพื่อนำมายืนยันหรือใช้อธิบายความคิดหรือการกระทำของตน

การเรียนรู้แบบคิดครบวงจร หมายถึงการรู้จักตนเองอีกระดับหนึ่งที่ลึกซึ้งกว่าแบบแรก การเรียนรู้แบบนี้จะเกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนนำข้อมูลย้อนกลับมายืนยันหรือใช้อธิบายความมีเหตุผลของเป้าหมาย หรือคุณค่าที่ปรากฏในสถานการณ์

ประโยชน์ของการนำหลักการเรียนรู้หรือการรู้จักตนเองไปใช้ คือ ช่วยให้ผู้เรียนได้เรียนรู้และใช้ประโยชน์จากการคิดทบทวนหาเหตุผล การพยายามทบทวนเพื่อเข้าใจเหตุผลของสิ่งที่เกิดขึ้น จะช่วยให้ปฏิบัติงานหรือใช้ภาวะผู้นำได้เหมาะสมยิ่งขึ้น

2. เสริมสร้างวินัยในตนเอง การพัฒนาภาวะผู้นำ จำเป็นต้องมีวินัยในตนเอง วินัยในตนเองในที่นี้ หมายถึงความพยายามที่จะรักษาความสนใจที่มีต่อการบรรลุเป้าหมาย วินัยในตนเองจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทุกรูปแบบ เช่นการที่ผู้นำเห็นว่าการฟังที่ดี เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญ ผู้นำจะต้องอ่านหรือศึกษาหรือเข้าฝึกอบรมเกี่ยวกับการฟัง ทั้งนี้เพื่อสร้างความเป็นผู้นำที่ดี สามารถจับประเด็นได้ถูกต้อง วินัยในตนเองมีบทบาทสำคัญต่อการศึกษาดิตตามพฤติกรรมของบุคคลอย่างต่อเนื่อง

3. การศึกษา โดยทั่วไปการศึกษา หมายถึง การถ่ายทอดความรู้โดยไม่คำนึงถึงการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ทันทีทันใด สิ่งสำคัญของการศึกษากับสถานะของภาวะผู้นำคือวิธี (How) นำการศึกษาให้เป็นประโยชน์ต่อภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การแสวงหาประสบการณ์ ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน นับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการใช้ภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะถ้าหากขาดประสบการณ์ก็จะไม่สามารถแปรความรู้ให้เป็นทักษะได้ แหล่งที่มาของประสบการณ์มีที่มา 2 แหล่งคือ เพื่อนร่วมงานและเรื่องงาน เพื่อนร่วมงานสามารถให้ประสบการณ์ได้อย่างดี การให้ข้อมูลย้อนกลับหรือให้คำแนะนำอย่างทันทีทันใด อาจมีทั้งผลดีและผลเสียต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ การทำงานในหน้าที่รับผิดชอบจะช่วยพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะบทบาทส่วนหนึ่งของผู้นำคือ ต้องเป็นนักแก้ปัญหาและปัญหาใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นมักมีความ

ซับซ้อนและคลุมเครือมากขึ้นเรื่อยๆ ความกว้างขวางของประสบการณ์ภาวะผู้นำด้านต่างๆ มักขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำจึงจำเป็นต้องพยายามรวบรวมประสบการณ์จากสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

5. การให้คำปรึกษา ในการให้คำปรึกษาเป็นวิธีพัฒนาภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่นประสบการณ์เป็นหลักอีกวิธีหนึ่ง ที่เชื่อว่าการพัฒนาภาวะผู้นำควรมีการฝึกสอน โดยผู้นำที่มีทั้งความรู้และประสบการณ์ ซึ่งเรียกว่าที่ปรึกษา (Mentor) ซึ่งจะคอยพัฒนาภาวะผู้นำแก่ผู้เรียน โดยอาศัยการสอน (Tutoring) การฝึก (Coaching) การแนะนำ (Guidance) และการให้กำลังใจ (Emotional Support) ที่ปรึกษาต้องเป็นผู้ได้รับความไว้วางใจในการให้คำปรึกษาและคำแนะนำ ส่วนใหญ่มักเป็นผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานหรือนักวิชาชีพด้านบริหารบุคคล

การให้คำปรึกษาส่วนใหญ่มักเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้ให้กับผู้รับคำปรึกษา แต่บางแห่งอาจมีระบบการให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการ ผู้ให้คำปรึกษาสามารถให้ตัวอย่างในการมีภาวะผู้นำที่มี หน้าที่ของผู้ให้คำปรึกษาคือ คอยฝึกสอนผู้เรียนให้สามารถใช้ภาวะผู้นำ แต่ในระหว่างที่ผู้รับคำปรึกษา (Mentored) ฝึกใช้ภาวะผู้นำนั้น ผู้ให้คำปรึกษามักจะไม่เข้ามาแทรกแซง โดยปล่อยให้ฝึกใช้ภาวะผู้นำโดยอิสระ

Truelove (1992 : 168 – 169) เสนอวิธีการพัฒนาไว้ 3 วิธี คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ตัวต่อตัว และการเรียนรู้แบบกลุ่ม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (solo learning) ได้แก่ ประกอบด้วย
1) การฝึกปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย (assignment) 2) การใช้บทเรียนโปรแกรม (programmed learning) 3) การทำโครงการเดี่ยว (project – individual) 4) การปฏิบัติซ้ำ (action maze) เช่นการให้คอมพิวเตอร์ช่วยการอบรม (computer – based training) การใช้วิดิทัศน์แบบมีปฏิสัมพันธ์ (interactive video) สถานการณ์จำลอง (simulation)

2. การเรียนรู้แบบตัวต่อตัว (one – to – one learning) ได้แก่ การฝึกหัดตามคำแนะนำ (guide practice) 2) การสอนงาน (coaching) 3) การให้คำปรึกษา (counseling) 4) การฝึกงาน (mentoring) 5) การสาธิต (demonstrating) 6) สถานการณ์จำลอง (simulation) 7) การอ่านตามคำแนะนำ (guide reading) 8) การติวเข้ม (tutorial)

3. การเรียนรู้เป็นกลุ่ม (group learning) ได้แก่ 1) การแสดงบทบาทสมมุติ (role playing) 2) การสอนกลุ่มย่อย (micro teaching) 3) การบรรยาย (lecture) 4) การเรียนจากบทเรียน (lesson) 5) การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

(discussion) 6) การทำโครงการรายกลุ่ม (project – group) 7) การฝึกปฏิบัติ (in – tray exercise) 8) การฝึกปฏิบัติทักษะเฉพาะด้าน (exercise – skills) 9) การฝึกปฏิบัติรายกลุ่ม (exercise – group) 10) การศึกษากรณีตัวอย่างจากเอกสาร (case study – paper – based) 11) การศึกษากรณีตัวอย่างจากสถานการณ์จริง (case study – incident) 12) สถานการณ์จำลอง (simulation) 13) เกมทางธุรกิจ (business game) 14) การเรียนรู้จากการค้นคว้า (discovery learning) 15) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (action training set) 16) การระดมสมอง (brainstorming) 17) การศึกษานอกสถานที่ (field trip) 18) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (open forum)

นอกจากนี้ยังต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบด้วย ก่อนที่จะพัฒนาให้องค์การมีความสำเร็จต่อไป ส่วนวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำมีความหลากหลายต่างกัน วิธีการย่อยมีวิธีการปฏิบัติที่แตกต่างกัน การเลือกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมอาจต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง นอกเหนือจากหลักการแนวคิด ทฤษฎีและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องแล้ว จำเป็นต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนาด้วย ลักษณะของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ดีและเหมาะสมจะก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จากการสำรวจแนวคิด หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวิธีการพัฒนาได้ 3 วิธี อาจดำเนินการพัฒนาเป็นรายบุคคล หรือเป็นการพัฒนารายกลุ่ม รายหน่วยงาน บางวิธีเป็นวิธีการพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นวิธีการที่ใช้กันมากที่สุด เพราะทำได้ทันที ไม่ทำให้งานสะดุด หรือใช้งบประมาณมากนัก หรือวิธีการพัฒนา นอกเหนือการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นวิธีการที่ดำเนินการนอกสถานการณ์จริง เช่น ในห้องฝึกอบรม คล้ายการเรียนในชั้นเรียน ซึ่งมีผลหลากหลายรูปแบบและบางวิธีสามารถปรับใช้ในขณะปฏิบัติงานได้ด้วย สรุปได้ดังนี้

1. กรณีศึกษา (Case study) คือ การใช้กรณีศึกษาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์และเสนอแนะ อาจเป็นกรณีขององค์การตนเองหรือผู้อื่น เพื่อช่วยให้เข้าใจในภูมิหลังขององค์การได้มากขึ้น อาจใช้ร่วมกับรูปแบบอื่นๆ ได้มากมาย

2. การฝึกประสาทสัมผัส (Sensitivity Training / Laboratory Training) เป็นการฝึกอบรมด้านประสาทสัมผัสความรู้สึกของบุคคลด้านการมีปฏิสัมพันธ์ อันมีผลกระทบต่อผู้อื่นคือ ฝึกหัดคนให้รู้รื้อนรู้เย็นต่อความรู้สึก หรือการแสดงออกของผู้อื่น เพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น

3. กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ (Group Process) เป็นเทคนิคการฝึกอบรม ให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทำกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้พฤติกรรม ทักษะ การเข้าใจคน วิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับคนที่ถูกต้อง รวมถึงการเรียนรู้ปฏิริยาภายในกลุ่ม

4. กลุ่มซักถาม (Audience Reaction Group) การฝึกหัดหรือจัดกลุ่มผู้อบรมให้มีหน้าที่ซักถามประเด็นปัญหา ทำให้ต้องตั้งใจฟัง และฝึกหัดการจับประเด็นการซักถามให้เกิดความสุภาพ กระจ่างชัด จุดบันทึกการถามการตอบ และสรุปในระหว่างที่วิทยากรบรรยายเพื่อรายงานต่อที่ประชุมทำรายการ เป็นการฝึกหัดการตั้งใจฟัง สมาธิในการฟัง การเรียนรู้ปฏิริยาภายในกลุ่ม การกระตุ้นให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลง

5. การจัดทีมผู้ฟัง (Listening Team) การจัดกลุ่มให้เป็นผู้ฟังในการสอน การอบรมและทำหน้าที่จุดบันทึก ฝึกหัดการจับประเด็น บันทึก เรียบเรียงให้ได้ประเด็นเนื้อหาสาระสำคัญของเรื่อง

6. การบรรยายหมู่หรือชุมนุมปาฐกถา (Symposium) คล้ายกับการอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายคน ทุกคนพูดเรื่องเดียวกัน แต่แบ่งกันพูดคนละตอน ไม่มีการอภิปรายหัวข้อของคนอื่นๆ เหมือนการอภิปรายเป็นคณะ

7. ทักษะศึกษา / ศึกษาดูงาน (Field Trip / Field Study) เป็นการศึกษาดูงาน ณ สถานที่นอกเหนือการสอนปกติ เพื่อให้เห็นสถานการณ์ของการปฏิบัติจริง แล้วกลับมาบอกข้อสังเกต เขียนรายงานหรือจัดให้มีการอภิปรายสรุปผลเป็นการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศและสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่ม

8. การทำแบบฝึกหัด (Exercise) เป็นการกำหนดให้ผู้เข้าอบรมปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา หลังการบรรยายอาจตั้งโจทย์ปัญหาให้ฝึกหัด แก้ปัญหา หรือทำการทดลองโดยการปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

9. การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ (Action Learning) เป็นการลงมือทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วยประสบการณ์จริง ได้เพิ่มทักษะการวางแผน วิเคราะห์ปัญหา และได้มีโอกาสทำงานร่วมกับบุคลากรอื่น ร่วมกันแก้ไขปัญหาจริงที่เกี่ยวข้องกับงาน และเอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาทั้งบุคคล ทีมและองค์การ

10. กิจกรรมนันทนาการ เช่น กิจกรรม Walk Rally ซึ่งดัดแปลงมาจากการแข่งขันรถแรลลี่ หรือการทำกิจกรรมร่วมกันอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น ร้องเพลง ปรบมือ แสดงท่าทาง เล่นเกม อันเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกัน ใช้เวลาและทรัพยากรอื่นๆ อย่างเหมาะสม ฝึกการสังเกต จุดจำ

คิดปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการสื่อสาร การนำและการแบ่งงานกันและสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

11. บทบาทสมมุติ (Role Playing) เป็นการพัฒนาให้เรียนรู้แก้ปัญหาเฉพาะด้าน ฝึกความเป็นผู้นำ การวางแผน การมอบหมายงาน โดยแสดงบทบาทในสถานการณ์จริง อาจแบ่งเป็นกลุ่มย่อยสวมบทบาทที่เป็นจริง
12. การบรรยาย (Lecture) เป็นลักษณะของการสอน บอกเล่าทางวิชาการ สื่อสารทางเดียวเพื่อสร้างหรือเปลี่ยนแปลงความรู้สึกรู้สึกนึกคิด ความเชื่อเพื่อให้เกิดการยอมรับเรื่องราวหลักการทฤษฎี
13. การเผชิญเหตุการณ์ (Incident Method) เป็นวิธีการนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นจริงจากบุคคล สถานการณ์ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยมีวิทยากรช่วยแยกแยะรายละเอียดจากจุดของเหตุการณ์ รวบรวมคำถามและให้กลุ่มตัดสินใจ รวมทั้งประเมินการกระทำพฤติกรรม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้ถูกต้องเหมาะสม
14. การระดมความคิด (Brain Storming) เป็นเทคนิคที่เปิดโอกาสให้ทุกคนในกลุ่มได้แสดงความคิดอย่างเสรี ทุกแง่ทุกมุมไม่คำนึงว่าจะถูกหรือผิด เป็นความคิดคำแนะนำอาจใช้พูดหรือเขียนลงกระดาษ ใช้เวลาตามความเหมาะสมแล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่ เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมและเป็นไปได้
15. E – Learning เป็นรูปแบบการศึกษาที่เน้นการพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ เป็นการเรียนในลักษณะใดก็ได้จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่มีการเผยแพร่ความรู้ มีการถ่ายทอดเนื้อหาผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ เครื่องช่วยอินเทอร์เนต อินทราเน็ต แอ็กชทรานเน็ต หรือทางสัญญาณโทรทัศน์ หรือสัญญาณดาวเทียม ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบการเรียนรู้ที่คุ้นเคย เช่น คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) การสอนบนเว็บ (WBI) การเรียนออนไลน์ (on – line learning) การเรียนทางไกลผ่านดาวเทียมหรือการเรียนจากวีดิทัศน์ตามอัธยาศัย (Video On – demand)
16. การสัมภาษณ์ (Interviewing) เป็นเทคนิคที่จะให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดการเรียนรู้ มีข้อคิดทางประสบการณ์กับวิชาที่เรียนในห้องอบรม อาจมีการกำหนดให้แต่ละคนไปสัมภาษณ์ในหัวข้อที่กำหนด แล้วนำมาเสนอในชั้นสรุปรวบรวมเป็นเรื่องราวทั้งหมด
17. การสัมมนา (Seminar) เป็นการให้สมาชิกระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาหรือเสนอแนวทางในการดำเนินงานในขอบข่ายเนื้อหาสาระที่กำหนด เป็นวิธีการ

ที่ลดความรู้สึกต่อต้านการเรียนรู้ เพราะทุกคนมีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมและมีการสื่อสารสองทาง

18. การอภิปราย (Discussion) เป็นการจัดให้บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปพูด แสดงความคิดเห็นและมุมมองของตนต่อประเด็นที่เป็นปัญหาที่สนใจร่วมกันมีหลายรูปแบบคือ การนำอภิปราย (Leading Discussion) การอภิปรายกลุ่ม (Group Leading) การอภิปรายกลุ่มย่อย (Buzz Group) การอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายคน (Panel Discussion) การอภิปรายกลุ่มแบบปุจฉา – วิสัชนา (colloquy)

19. กิจกรรมพัฒนาจิต (Mind Development Activity) เป็นการฝึกปฏิบัติ กิจกรรมที่มุ่งเสริมสร้างความมั่นคงทางอารมณ์ และความมีพลังของจิตใจให้มีความสงบ เยือกเย็น เช่น การฝึกสมาธิ (Meditation) เพื่อให้จิตใจเหมาะแก่การใช้สติปัญญาในการ วิเคราะห์สภาพการและแก้ปัญหาการทำงาน

20. การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan : IDP) เป็นการจัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถวางแผนการพัฒนาตนเองไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ช่วยจัดลำดับความสำคัญ เน้นประเด็นสำคัญที่ต้องพัฒนา และเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง

Wills (1993 : 9) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสม ประกอบด้วย

1. การฝึกอบรมในห้องโดยมีวิทยากรนำ (Classroom / Trainer – Led)
2. การเรียนรู้ทางไกล (Distance Learning)
3. การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ (On – the – job Training)
4. การฝึกอบรมจากหลักสูตรภายนอก (External Course)
5. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
6. การสัมมนา (Seminar)
7. การประชุมทางวิชาการ (Conference)
8. การประชุม (Meeting)
9. การศึกษาภาคค่ำ (Evening Course)
10. การศึกษาต่อ (Further Education)
11. การฝึกปฏิบัติงานที่มอบหมาย (Assignment)
12. การมีส่วนร่วมในวงจรคุณภาพ (Participation in Q.C.)
13. การอ่านหนังสือหรือบทความ (Reading Article and Books)

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำในทัศนะของนางลักษณ สิ้นสืบผล (2544 : 59)

ได้จำแนกวิธีการพัฒนาออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการพัฒนาผู้เข้าทำงานใหม่ เพื่อแนะนำให้รู้จักสถานที่ใหม่ ระเบียบข้อบังคับ การจัดการโดยทั่วไปขององค์การ สภาพแวดล้อม และสร้างความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงาน การปฐมนิเทศจะมีลักษณะอย่างไร ขึ้นอยู่กับสภาพ ตำแหน่ง เนื้อหาสาระ ระยะเวลา และงบประมาณ
2. การฝึกอบรม (Training) เป็นการอบรมที่ให้ลงมือปฏิบัติจริง ลำดับขั้นของการฝึกปฏิบัติคือ 1) อธิบายหลักการให้ทราบโดยทั่วไป 2) สาธิต 3) ให้ผู้อบรมทดลองปฏิบัติ 4) แก้ไขข้อบกพร่องและทบทวน 5) ติดตามผลการทดลองปฏิบัติงาน การฝึกอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม(Laboratory Training หรือ Sensitivity Training หรือ Group Dynamic) หรือเรียกว่าการฝึกอบรมแบบรู้เขารู้เรา มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรมและทัศนคติของตนที่มีต่อผู้อื่น ช่วยให้เข้าใจตนเองและผู้ร่วมงาน และสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก เน้นการแก้ปัญหาโดยการทดลอง โดยให้ผู้เรียนเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีการแสดงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ของตน เพื่อทดสอบความมีมนุษยสัมพันธ์ของตนกับผู้อื่น ผู้เรียนจะคิดค้นหาคำตอบ และประเมินผลย้อนกลับที่เป็นปฏิริยาทำกับผู้อื่นและสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม
3. การฝึกฝนตนเอง (Self – Training) เป็นวิธีการพัฒนาที่มีความสำคัญในปัจจุบัน เนื่องจากสื่อและแหล่งความรู้มีมากขึ้น โดยมีวิธีการดังนี้
 - 3.1 ตั้งวัตถุประสงค์ และตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันเหตุการณ์
 - 3.2 แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดกับผู้อื่นแบบไม่เป็นทางการ
 - 3.3 ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการ
 - 3.4 ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายของงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกองค์การ
 - 3.5 ร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส
 - 3.6 นำการอธิบายและบรรยายในบางโอกาส
 - 3.7 เป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาการ
 - 3.8 แสวงหาโอกาสในการดูงานในและต่างประเทศ
 จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ มี 2 วิธีที่แตกต่างกัน คือ โปรแกรมการฝึกอบรม และกิจกรรมเพื่อพัฒนา โปรแกรมการฝึกอบรม

ส่วนใหญ่เกิดจากการกำหนดเวลา เช่น การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่ศูนย์ฝึกอบรม หลักสูตรการจัดการ ส่วนกิจกรรมการพัฒนา ส่วนใหญ่จะถูกจัดให้อยู่ในกระบวนการทำงานที่ได้รับมอบหมายหรือดำเนินการร่วมประสบการณ์ที่ได้รับ สามารถจัดรวมอยู่ในหลายรูปแบบ เช่น การอ่านหนังสือ การชมวิดีโอ การฝึกอบรมกับโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อเสริมทักษะกิจกรรมการฝึกอบรม ถือว่ามีความสำคัญและมีประสิทธิภาพในการจัดการ

ส่วนประสิทธิภาพของโปรแกรมการฝึกอบรมและประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำ โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำได้รับความนิยมน้อยอย่างแพร่หลาย

Dessler (2002 : 134 – 155, อ้างถึงในสมบุญรัตน์ ศิริสรธรศิริ. 2547 : 141)

กล่าวถึงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในภาพรวมประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอนคือ

1. ขั้นตอนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาประกอบด้วย
 - 1.1 การกำหนดทักษะการปฏิบัติงานที่สามารถส่งเสริมให้หน่วยงานมีผลผลิตสูง
 - 1.2 การวิเคราะห์บุคคลากรที่จะพัฒนาเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับโปรแกรมการพัฒนาว่าควรพัฒนาในด้านใด
 - 1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนา
2. ขั้นตอนการออกแบบหลักสูตรการพัฒนา เป็นการออกแบบที่พิจารณาครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของหลักสูตร วิธีการพัฒนา เนื้อหาสาระของการพัฒนาและกิจกรรมของหลักสูตร ซึ่งการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาจะต้องมีความชัดเจนและสามารถนำไปสู่วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ได้โดยตรง
3. ขั้นตอนการประเมินผลก่อนดำเนินการ เป็นการนำหลักสูตรการพัฒนาเข้าสู่การแนะนำและตรวจสอบให้เกิดความถูกต้องเหมาะสม ก่อนจะมีการดำเนินการต่อไป เพื่อประกันว่าเป็นโปรแกรมการพัฒนาที่มีประสิทธิผล
4. ขั้นตอนการดำเนินงานพัฒนา เป็นขั้นตอนที่จะทำการพัฒนาบุคลากรโดยเน้นหลักการ คือ การทำให้งานมุ่งสู่ความสำเร็จด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาผู้รับการฝึกอบรมที่มีความสามารถและทักษะในการนำเสนอที่ดี นอกเหนือจากความรู้ในเนื้อหาที่จะอบรม
5. ขั้นตอนการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นขั้นตอนที่รวมถึง

การติดตามผล เพื่อพิจารณาว่าผลลัพธ์จากการฝึกอบรมและพัฒนาจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาหรือไม่

Wikipedia (2012, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ. 2555 : 111 – 112) กล่าวถึงการพัฒนาภาวะผู้นำ ว่าหมายถึง การกระทำกิจกรรมใดๆ ที่จะเสริมสร้างคุณภาพภาวะผู้นำในระดับบุคคลหรือระดับกลุ่ม กิจกรรมใดๆ เหล่านี้ อาจนับได้ตั้งแต่โปรแกรมที่เปิดสอนในมหาวิทยาลัย ไปจนถึงกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยการกระทำ (action learning) หลักสูตรการผจญภัยกลางแจ้ง (high ropes course) และกิจกรรมการเก็บตัวของผู้บริหาร (executive retreats)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

บรรณานุกรม

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2552). *ศิลปะการมอบหมายงาน*. เข้าถึงได้จาก [http://www.ejobeasy.com/kmdetail.php? n=91208162025](http://www.ejobeasy.com/kmdetail.php?n=91208162025).
- ไชยา ภาวะบุตร. (2555). *ความเป็นนักบริหารมืออาชีพ*. คณะครุศาสตร์ สกสกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ดิลก ถือกกล้า. (2547). *เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบ Principle Centered Leadership กับ* ประทีป ปินชัย. (2546). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- พรรณราย ทร์พยะประภา. (2548). *จิตวิทยาประยุกต์ในชีวิตและในการทำงาน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชรา ทิพย์ทัศน์. (2008). *ชุดบทเรียนเพื่อพัฒนาตนเองเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. บทเรียนออนไลน์.
- พิมพ์อร สดเยี่ยม. (2547) *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ สาขาวิชาในระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏ*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2545). *การบริหาร หลักการ ทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษา และวิเคราะห์องค์การทางการศึกษาไทย (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (1991). *Educational Administrator : Theory, Research, and Practice*. New York : McGraw-Hill.
- Yukl, G.A. (1994). *Leadership in Organization*. 3 rd ed. Engle wood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- _____. (1998). *Leadership in Organizations*. 4th ed. New Jersey: Prentice – Hall.
- _____. (2000) *Leadership in Organization*. 5th ed. New Jersey: Prentice – Hall.

กิจกรรมที่ 1 ทำแบบฝึก

แบบฝึกชุดที่ 2

เรื่อง การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

คำชี้แจง เมื่อศึกษาคู่มือการพัฒนาเล่มที่ 2 แล้ว จงวิเคราะห์ สรุป และตอบคำถามต่อไปนี้

1. ตามความเห็นของท่าน การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความหมายความว่าอย่างไร

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่า การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความสำคัญกับการบริหารงานในหน่วยงาน/องค์กรของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

3. ให้ท่านเลือกแนวคิด ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่เห็นว่าตรงกับทัศนคติของท่าน พร้อมทั้งให้เหตุผล

.....

.....

.....

.....

4. ท่านมีหลักการนำความรู้เกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมาใช้ในการบริหารงานในหน่วยงานของท่านให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร จงอธิบาย

.....

.....

.....

.....

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบและคู่มือการพัฒนา

1. ผศ.ดร.อรรวรรณ นิ่มตะลุง กรรมการบริหารหลักสูตร
ครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. ดร.พจมาน ชำนาญกิจ กรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชาการศึกษาปฐมวัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ดร.กมล ตราชู อาจารย์พิเศษ
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
4. นายศิริวัฒน์ บุปผาเจริญ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญเฉพาะด้านการ
บริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริม
การปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย
5. นายวีระชาติ ทศรัตน์ ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมการศึกษานอก
ระบบและพัฒนากิจกรรมเยาวชน
กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
กระทรวงมหาดไทย
6. นายทองใส โยวง ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลตำบล
เชียงคาน อำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย
7. นายชำนาญ ศรีพารา ท้องถิ่นจังหวัดมุกดาหาร
8. นางเปรมใจ พิสุราช ประธานเครือข่ายครูผู้ดูแลเด็ก
จังหวัดกาฬสินธุ์
9. นางนงคราญ แพงไธสง ประธานเครือข่ายครูผู้ดูแลเด็กจังหวัดชัยภูมิ
10. นางลักษยานัน นิธิยศรีญศิริ ประธานเครือข่ายครูผู้ดูแลเด็ก
จังหวัดอำนาจเจริญ

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร	ประธานกรรมการ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไธล	กรรมการ
ดร.ละม้าย กิตติพร	กรรมการ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนา
เด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ

เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนา
เด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ

ชุดที่ 3

ด้านการบริหารจัดการและพัฒนาอาคารสถานที่
สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก



ผู้วิจัย

นางรัชดาภรณ์ วงษ์ชา

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนำ

เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีอยู่แล้วให้เกิดความพร้อมและเกิดความตระหนักในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป็นผู้นำทางวิชาการซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีเอกสารเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคือคู่มือการใช้จำนวน 1 เล่ม และคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 8 เล่ม ประกอบด้วย

- ชุดที่ 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- ชุดที่ 2 ด้านการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- ชุดที่ 3 ด้านการบริหารจัดการและพัฒนาอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- ชุดที่ 4 ด้านการมีภาวะผู้นำทางวิชาการ
- ชุดที่ 5 ด้านการส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร
- ชุดที่ 6 ด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน
- ชุดที่ 7 ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย
- ชุดที่ 8 ด้านการนิเทศและส่งเสริม สนับสนุนการจัดการกระบวนการจัดการเรียนรู้

ในการจัดทำเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ทั้งนี้เพราะผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์และความเมตตาากรุณาจากผู้เชี่ยวชาญและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้ให้คำชี้แนะ คำแนะนำในการจัดทำเอกสารประกอบการพัฒนาเป็นอย่างดี ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารนี้คงจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

นางรัชดาภรณ์ วงษ์ชา

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

เรื่อง

หน้า

คำนำ

เอกสารการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการ บริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ชุดที่ 3 เรื่อง การบริหาร จัดการและพัฒนาอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความ ปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	1
ระยะเวลา	1
วัตถุประสงค์	1
เนื้อหา	1
สื่อประกอบกิจกรรม	1
ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม	1
การประเมินผล	1
1. ความหมายของการบริหารจัดการ.....	3
2. ความหมายของการพัฒนาอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	4
3. การบริหารจัดการและพัฒนาอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	4

เอกสารอ้างอิง

เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
ชุดที่ 3
ด้านการบริหารจัดการและพัฒนาอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม
และความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ระยะเวลา 1 สัปดาห์ (ศึกษาวันละ 3 ชั่วโมง รวม 21 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาตนเอง มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านการบริหารจัดการและพัฒนาอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
2. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาตนเอง สามารถวิเคราะห์ ความหมายและแนวคิดในเรื่อง ด้านการบริหารจัดการและพัฒนาอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
3. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาตนเอง ตระหนักในความสำคัญของการบริหารจัดการและพัฒนาอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และสามารถนำไปใช้ได้ถูกต้องและเกิดประสิทธิผลสูงสุด ในการบริหารงานในวิชาชีพ

เนื้อหา

1. ความหมายของการบริหารจัดการ
2. ความหมายของการพัฒนาอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม
3. ความหมายของความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
4. การบริหารจัดการและพัฒนาอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความ

ปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

สื่อประกอบกิจกรรม

1. คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กชุดที่ 3 เรื่องการบริหารจัดการและพัฒนาอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
2. การศึกษารายกรณี

3. แบบฝึก
4. กระดาษคำตอบ
5. กระดาษ A4
6. ปากกา

ขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม

1. ผู้รับการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กชุดที่ 3 เรื่องการบริหารจัดการและพัฒนาอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ตามที่กำหนด เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัย หรือผู้รับการพัฒนาคณะอื่น หรือผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เรื่อง การบริหารจัดการและพัฒนาอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สรุปตามประเด็นที่กำหนด

2. ผู้รับการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ทำแบบฝึกหลังศึกษาข้อมูลจากเอกสารคู่มือ ซึ่งเป็นการทบทวนความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย แนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการและพัฒนาอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กซึ่งได้จากการศึกษาเอกสารงานวิจัย รวมทั้งบทสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนศึกษาศึกษาการศึกษารายกรณีและฝึกตอบคำถาม

3. ผู้รับการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมาย และแนวคิด ในเรื่องการบริหารจัดการและพัฒนาอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยการตั้งประเด็นคำถาม - ตอบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่และปรับพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของตนเอง การบริหารจัดการและพัฒนาอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

การประเมินผล

1. ประเมินผลก่อนการพัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กประเมินตนเอง โดยการตอบแบบประเมินตนเองและแบบประเมินก่อนศึกษาคู่มือการพัฒนา
2. ประเมินผลระหว่างการพัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กประเมินตนเอง และผู้วิจัยประเมินผู้รับการพัฒนาศูนย์พัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหาร

จัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการทำกิจกรรมตามที่กำหนด ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาคู่มือ ชุดที่ 3 การบริหารจัดการและพัฒนา อาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ประเมินโดยการ ชักถาม การตอบข้อซักถามและการให้ข้อคิดเห็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้รับการพัฒนาตนเองในระหว่างการศึกษาข้อมูลและฝึกทำกิจกรรม

3. ประเมินผลหลังการพัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินตนเอง โดยการตอบแบบประเมินตนเอง หลังจากศึกษาคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและฝึกทำกิจกรรมครบตามกำหนดระยะเวลาแล้ว

ด้านการบริหารจัดการและพัฒนาอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

แนวทางการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กการบริหารจัดการและพัฒนา อาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ที่จะต้องคำนึงถึงขอบข่ายของงานสายการบังคับบัญชาและระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทั้งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ที่กำหนดให้สถานศึกษาต้องบริหารจัดการให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด โดยจะต้องจัดให้มีการประเมินตนเองทุกปี เพื่อตรวจสอบและทบทวนคุณภาพ การจัดการการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพื่อให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสามารถให้การดูแล และพัฒนาจัดการศูนย์ฯ ให้ครอบคลุมลักษณะงาน ต่อไปนี้

1. งานบุคลากรและการบริหารจัดการ
2. งานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม
3. งานวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร
4. งานการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากชุมชน
5. งานธุรการ การเงิน และพัสดุ

ทั้งนี้ หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กควรจัดให้มีผู้รับผิดชอบงานดังกล่าวโดยแบ่งและมอบหมายงานตามความถนัด ความสามารถ และลักษณะของงานที่ต้องดำเนินการ ทั้ง 5 งาน อย่างไรก็ตาม ในการจัดแบ่งงานดังกล่าวควรคำนึงถึงความพร้อม และศักยภาพ

ของแต่ละศูนย์ฯ ในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็กอาจรวมลักษณะงานวิชาการและงานกิจการนักเรียนเป็นงานกลุ่มเดียวกัน และ/หรือรวมลักษณะงานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมกับงานธุรการ การเงิน พัสดุ เป็นกลุ่มงานเดียวกัน เป็นต้น การบริหารงานงานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมให้มีคุณภาพมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1. งานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม

ให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกำหนดไว้ดังนี้

มาตรฐานด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

1.1 ด้านอาคารสถานที่

1.1.1 ที่ตั้ง

สถานที่ตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ควรอยู่ใน ซึ่งมีขนาดเหมาะสม และต้องไม่อยู่ในพื้นที่ ซึ่งอาจเสี่ยงต่ออันตราย ได้แก่ บริเวณชนถ่ายแก๊ส น้ำมัน สารเคมี หรือสารพิษ มลภาวะทางอากาศ แสงและเสียงที่มากเกินไป หากไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ต้องมีมาตรการป้องกันภาวะภัยต่างๆ ตามมาตรฐานความจำเป็น และเหมาะสม

1.1.2 จำนวนชั้นของอาคาร

ตัวอาคารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ควรมีจำนวนชั้นไม่เกิน 2 ชั้น นับจากพื้น หากสูงเกินกว่า 2 ชั้น ต้องมีมาตรการป้องกันอัคคีภัย และอุบัติเหตุต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นตามความเหมาะสม และความสูงของตัวห้อง ไม่ควรน้อยกว่า 2.40 เมตร นับจากพื้น ถึงเพดาน

1.1.3 ทางเข้า – ออก และประตูหน้าต่าง ต่างๆ

ทางเข้า – ออก จากตัวอาคาร ต้องมีความเหมาะสม สามารถเคลื่อนย้ายเด็กออกจากตัวอาคารได้สะดวก หากเกิดอุบัติเหตุหรือเหตุร้ายแรงใดๆ ขึ้น โดยอย่างน้อยต้องมีทางเข้า – ออก 2 ทาง และแต่ละทางนั้น ควรมีความกว้างประมาณ 80 เซนติเมตร

1.1.4 ประตู – หน้าต่าง

ประตู – หน้า ต่าง ต้องมีความแข็งแรง อยู่ในสภาพใช้งานได้ดี มีขนาดและจำนวนเหมาะสมกับขนาดพื้นที่ของห้อง และความสูงของหน้าต่าง ควรอยู่ที่ประมาณ 80.00 เซนติเมตร นับจากพื้นให้เด็กมองเห็นสิ่งแวดล้อมได้กว้างและชัดเจน

นอกจากนี้ บริเวณประตู – หน้า ต่างๆ ไม่ควรมีสิ่งกีดขวางใดๆ มาปิดกั้น ช่องทางลมและแสงสว่าง

1.1.5 พื้นที่ใช้

พื้นที่ใช้สอย ต้องจัดให้มีบริเวณพื้นที่ในอาคารที่สะอาด ปลอดภัย และเพียงพอเหมาะสมกับการปฏิบัติกิจกรรมของเด็ก เช่น การเล่น การเรียนรู้ การรับประทานอาหารและการนอน โดยแยกเป็นสัดส่วนจากห้องประกอบอาหาร ห้องส้วม และที่พักของเด็กป่วย โดยเฉลี่ยประมาณ 2.00 ตารางเมตร ต่อเด็ก 1 คน นอกจากนี้พื้นที่สำหรับจัดกิจกรรมพัฒนาเด็กอาจจัดแยกเป็นห้องเฉพาะ หรือจัดรวมเป็นห้องเอนกประสงค์ที่ใช้สำหรับจัดกิจกรรมที่หลากหลายโดยใช้พื้นที่เดียวกันแต่ต่างเวลาและอาจปรับเปลี่ยนวัสดุอุปกรณ์ หรือย้ายเครื่องเรือนตามความเหมาะสม และข้อจำกัดของพื้นที่ ดังนี้

1.1.5.1 บริเวณพื้นที่สำหรับการนอน ต้องคำนึงถึงความสะอาดเป็นหลัก อากาศถ่ายเทได้สะดวก และอุปกรณ์เครื่องใช้เหมาะสมกับจำนวนเด็ก มีพื้นที่เฉลี่ยประมาณ 2.00 ตารางเมตร ต่อเด็ก 1 คน โดยมีแนวทางในการจัดดำเนินการ ดังนี้

- 1) จัดให้มีการระบายอากาศที่ดี ปลอดภัย ไม่มีเสียงรบกวนและแสงสว่างไม่จ้าเกินไป
- 2) อุปกรณ์เครื่องนอนต่างๆ มีความสะอาด โดยนำไปซักฟอก ตากแดดอย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง
- 3) จัดแยกเครื่องนอน หมอน ผ้าห่ม สำหรับเด็กแต่ละคน โดยเขียนหรือปักชื่อไว้ ไม่ใช้ร่วมกัน เพื่อป้องกันการแพร่กระจายของเชื้อโรค
- 4) หมั่นตรวจตราดูแลไม่ให้มีสัตว์ หรือแมลงต่างๆ มารบกวน ในบริเวณพื้นที่สำหรับการนอน

1.1.5.2 บริเวณพื้นที่สำหรับการเล่นและพัฒนาเด็ก ควรออกแบบให้มีพื้นที่สำหรับการเรียนรู้รวมกลุ่มและแยกกลุ่มย่อยในกิจกรรมการเรียนรู้อิสระ การเล่นสร้างสรรค์หรือการอ่านหนังสือ เล่นต่อแท่งไม้ที่ต้องการมุมเงยและมีพื้นที่สำหรับการเล่นที่เลอะ หรือเปียกต้องคำนึงถึงความปลอดภัยของเด็กเป็นหลัก โดยมีวัสดุอุปกรณ์ที่ป้องกันการเกิดอุบัติเหตุ และมีอุปกรณ์ หรือเครื่องเล่นที่ส่งเสริมพัฒนาการ และการเรียนรู้ของเด็ก

1.1.5.3 บริเวณพื้นที่รับประทานอาหาร ต้องคำนึงถึงความสะอาดเป็นหลักมีอากาศถ่ายเทได้โดยสะดวก มีแสงสว่างพอเหมาะ มีอุปกรณ์เครื่องใช้ที่เพียงพอและเหมาะสมกับจำนวนเด็ก ทั้งนี้ บริเวณห้องอาหาร โต๊ะ เก้าอี้ ที่ใช้สำหรับรับประทานอาหาร ต้องทำความสะอาดอย่างสม่ำเสมอ และควรจัดให้มีวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้

มีขนาดเหมาะสมกับตัวเด็ก มีสภาพแข็งแรงและใช้งานได้ดี

1.1.5.4 บริเวณที่พักเด็กป่วย ต้องแยกเป็นสัดส่วน

มีอุปกรณ์ปฐมพยาบาลด้วย เครื่องเวชภัณฑ์ที่จำเป็นและเด็กต้องอยู่ในสายตาของผู้ดูแล ตลอดเวลา กรณีไม่สามารถจัดห้องพักเด็กป่วยเป็นการเฉพาะได้ ต้องจัดให้มีที่พักเด็กป่วยแยกเป็นสัดส่วนตามความเหมาะสม

1.1.5.5 บริเวณสถานที่ประกอบอาหารหรือห้องครัว

ต้องแยกห่างจากบริเวณพื้นที่สำหรับเด็กพอสมควร และมีเครื่องใช้ที่จำเป็น รวมทั้งที่ล้าง และเก็บภาชนะเครื่องใช้ต่างๆ ที่ถูกสุขลักษณะ โดยเน้นเรื่องความสะอาด และความปลอดภัยเป็นหลัก

1.1.5.6 บริเวณพื้นที่สำหรับใช้ทำความสะอาดตัวเด็ก

ต้องจัดให้มีบริเวณที่ใช้สำหรับทำความสะอาดตัวเด็ก และมีอุปกรณ์ที่จำเป็นตามสมควร อย่างน้อยต้องมีที่ล้างมือและแปรงสีฟัน ในขนาดและระดับความสูงที่เหมาะสมกับเด็กปฐมวัย ในกรณีที่มีห้องอาบน้ำ จะต้องมีแสงสว่างเพียงพอ มีอากาศถ่ายเทได้โดยสะดวกและพื้นไม่ลื่น

1.1.5.7 ห้องส้วมสำหรับเด็ก ต้องจัดให้มีห้องส้วมสำหรับเด็ก

โดยเฉลี่ย 1 แห่ง ต่อเด็ก 10 – 12 คน โถส้วมมีขนาดเหมาะสมกับตัวเด็ก โดยมีฐานส้วม ที่เด็กสามารถก้าวขึ้นได้ง่ายมีแสงสว่างเพียงพอ อากาศถ่ายเทได้สะดวกและพื้นไม่ลื่น หากมี ประตูจะต้องไม่ใส่กลอน หรือกุญแจ และมีส่วนสูงที่สามารถมองเห็นเด็กได้จากภายนอก และไม่ควรไกลจากห้องพัฒนาเด็ก หากห้องส้วมอยู่ภายนอกอาคาร จะต้องไม่ตั้งอยู่ในที่ลับตา คน กรณีที่ไม่สามารถทำห้องส้วมสำหรับเด็กเป็นการเฉพาะได้ อาจดัดแปลงห้องส้วมที่มีอยู่ แล้วให้เหมาะสมและปลอดภัยสำหรับเด็ก

1.1.5.8 ห้องเอนกประสงค์ สำหรับใช้จัดกิจกรรมพัฒนา

เด็ก การรับประทานอาหาร หรือการนอน คำนึงถึงความสะอาด และการจัดพื้นที่ใช้สอยให้เหมาะสมกับลักษณะของกิจกรรม หากเป็นอาคารชั้นเดียวต้องมีฝ้าใต้หลังคา หากเป็นอาคาร ที่มีมากกว่า 1 ชั้น ควรจัดให้ชั้นบนสุดมีฝ้าใต้หลังคา โดยมีความสูงจากพื้นถึงเพดานไม่น้อยกว่า 2.40 เมตร แต่กรณีที่มีความสูงเกินกว่า 2.40 เมตร อาจไม่มีฝ้าใต้เพดานก็ได้

1.1.5.9 บริเวณพื้นที่เก็บสิ่งปฏิกูล จะต้องมีการเก็บสิ่ง

ปฏิกูลทั้งภายใน และภายนอกตัวอาคาร โดยมีจำนวนและขนาดเพียงพอ ถูกสุขลักษณะและมีการกำจัดสิ่งปฏิกูลทุกวัน

1.1.5.10 บันได ควรมีความกว้างแต่ละช่วง ไม่น้อยกว่า

1.00 เมตร ลูกตั้งของบันได สูงไม่เกิน 17.50 เซนติเมตร ลูกนอนกว้างไม่น้อยกว่า 20.00

เซนติเมตร บันไดทุกชั้นมีราวและลูกกรงไม้ไม่น้อยกว่า 90.00 เซนติเมตร มีราวเตี้ย
เหมาะสำหรับเด็กได้เกาะขึ้นบันได และระยะห่างของลูกกรง ต้องไม่เกิน 17.00 เซนติเมตร
เครื่องใช้เฟอร์นิเจอร์ควรมีระดับความสูง และขนาดที่เหมาะสมกับเด็กปฐมวัย ให้เด็กสามารถ
เข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้อย่างสม่ำเสมอด้วยตนเองโดยคำนึงถึงความปลอดภัยของเด็กเป็น
สำคัญ

2. ด้านสิ่งแวดล้อม

2.1 ภายในอาคาร

2.1.1 แสงสว่าง

ควรเป็นแสงสว่างจากธรรมชาติ สม่ำเสมอทั่วทั้งห้อง เพื่ออำนวยความสะดวก
กิจกรรมเพื่อพัฒนาเด็ก เช่น มีแสงสว่างเพียงพอ ในการอ่านหนังสือได้อย่างสบายตา เป็นต้น
ไม่ควรให้เด็กอยู่ในห้องที่ใช้แสงสว่างจากไฟฟ้าต่อเนื่องนานกว่า 2 - 3 ชั่วโมง เพราะจะทำให้
เกิดภาวะเครียดและมีผลถึงฮอร์โมนการเติบโตของเด็ก (Lieberman ,1991 อ้างใน มาตรฐาน
องค์ประกอบส่วนท้องถิ่น. 2553)

2.1.2 เสียง

เสียงต้องอยู่ในระดับที่ไม่ดังเกิน (ระหว่าง 60 – 80 เดซิเบล) อาคารควรจะ
ตั้งอยู่ในบริเวณที่มีระดับเสียงเหมาะสม

2.1.3 การถ่ายเทอากาศ

ควรมีอากาศถ่ายเทได้สะดวก โดยมีพื้นที่ของหน้าต่าง ประตูและช่องลม
รวมกันแล้วไม่น้อยกว่า ร้อยละ 20 ของพื้นที่ห้อง กรณีที่เป็นห้องกระจกหรืออยู่ในบริเวณ
โรงงานที่มีมลพิษ ต้องติดเครื่องฟอกอากาศและมีเครื่องปรับอากาศที่เหมาะสม สำหรับ
บริเวณที่มีเด็กอยู่ต้องเป็นเขตปลอดบุหรี่

2.1.3.1 ภายนอกอาคาร

2.1.3.2 รั้ว

ควรมีรั้วกันบริเวณให้เป็นสัดส่วน เพื่อความปลอดภัยของเด็กและควรมี
ทางเข้า - ออกไม่น้อยกว่า 2 ทาง กรณีมีทางเดียวต้องมีความกว้างไม่น้อยกว่า 2.00 เมตร

2.1.4 สภาพแวดล้อมและมลภาวะ

ควรมีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ และควรตั้งอยู่ห่างจากแหล่ง
อบายมุข ฝุ่นละออง กลิ่น หรือเสียงที่รบกวน มีการจัดระบบสุขาภิบาล การระบายน้ำ
การระบายอากาศ และการจัดเก็บสิ่งปฏิกูลให้เหมาะสม ไม่ปล่อยให้แหล่งเพาะ หรือแพร่

เชื้อโรคโดยเฉพาะควรกำจัดสิ่งปฏิภูลทุกวัน

2.1.5 พื้นที่เล่นกลางแจ้ง

ต้องมีพื้นที่เล่นกลางแจ้ง เฉลี่ยไม่น้อยกว่า 2.00 ตารางเมตร ต่อจำนวนเด็ก 1 คน โดยจัดให้มีเครื่องเล่นกลางแจ้งที่ปลอดภัย และมีพอสสมควรกับจำนวนเด็ก ในกรณีที่ไม่สามารถจัดให้มีที่เล่นกลางแจ้ง เป็นการเฉพาะ หรือในสถานที่อื่นๆ ได้ ก็ควรปรับใช้ในพื้นที่ร่มแทน โดยมีพื้นที่ตามเกณฑ์กำหนดหรืออาจจะจัดกิจกรรมกลางแจ้งสำหรับเด็กในสถานที่อื่นๆ ที่เหมาะสม เช่น ในบริเวณวัด หรือในสวนสาธารณะ เป็นต้น โดยต้องให้เด็กปฐมวัยมีกิจกรรมกลางแจ้งอย่างน้อย 1 ชั่วโมง ในแต่ละวัน (Lieberman ,1991 อ้างใน มาตรฐานองค์ประกอบส่วนท้องถิ่น.2553)

2.1.6 ระเบียง

ต้องมีความกว้างของระเบียงไม่น้อยกว่า 1.50 เมตร และหากมีที่นั่งตามระเบียงด้วย ระเบียงต้องกว้างไม่น้อยกว่า 1.75 เมตร ของระเบียงต้องสูงจากที่นั่งไม่น้อยกว่า 70.00 เซนติเมตร นอกจากนี้ควรสอบสภาพความคงทน แข็งแรง และสภาพการใช้งาน ปลอดภัยสำหรับเด็กด้วย

3. ด้านความปลอดภัย

3.1 มาตรการป้องกันความปลอดภัย

3.1.1 ติดตั้งระบบและอุปกรณ์ในการรักษาความปลอดภัย หรือเครื่องตัดไฟ ภายในบริเวณอาคาร

3.1.2 ติดตั้งเครื่องดับเพลิงอย่างน้อย 1 เครื่อง ในแต่ละชั้นของอาคาร

3.1.3 ติดตั้งปลั๊กไฟให้สูงจากพื้นไม่น้อยกว่า 1.50 เมตร ถ้าติดตั้งต่ำกว่าที่กำหนด จะต้องมีฝาปิดครอบ เพื่อป้องกันไม่让孩子เล่นได้ และควรหลีกเลี่ยงการใช้สายไฟ ต่อพ่วง

3.1.4 หลีกเลี่ยงเครื่องใช้ไฟฟ้า และอุปกรณ์ต่างๆ ซึ่งทำด้วยวัสดุที่แตกหักง่าย หรือแหลมคม หากเป็นไม้ ต้องไม่เสี้ยนไม้ หรือแหลมคม

3.1.5 จัดให้มีตู้เก็บยา และเครื่องเวชภัณฑ์สำหรับการปฐมพยาบาล วางไว้อยู่ในที่สูง สะดวกต่อการหยิบใช้ และเก็บไว้ในที่ปลอดภัยให้พ้นมือเด็ก

3.1.6 ใช้วัสดุกันลื่น ในบริเวณห้องน้ำ - ห้องส้วม และเก็บสารจำพวกเคมี หรือน้ำยาทำความสะอาดไว้ในที่ปลอดภัย ให้พ้นมือเด็ก

3.1.7 ไม่มีหลุม หรือบ่อน้ำ ที่อาจเป็นอันตรายต่อเด็กในบริเวณโดยรอบตัว

อาคาร รวมทั้งไม่ควรปลูกต้นไม้ที่มีหนามแหลมคม

3.1.8 มีระบบการล็อคประตูในการเข้า – ออกนอกบริเวณอาคาร สำหรับเจ้าหน้าที่ เปิด – ปิดได้ ควรมียุติงสัญญาณเรียกไว้ที่หน้า ประตู สำหรับห้องครัว และที่ประกอบอาหาร ควรมีประตูเปิด – ปิดที่ปลอดภัย เด็กเข้าไปไม่ได้

3.1.9 ติดตั้งอุปกรณ์เพื่อป้องกันพาหะนำโรค และมีมาตรการป้องกันด้านสุขอนามัย

3.1.10 มีตู้ หรือชั้นเก็บวัสดุอุปกรณ์ และสื่อการเรียนรู้ที่แข็งแรง มั่นคง สำหรับวัสดุอุปกรณ์ ที่อาจเป็นอันตรายต่อเด็กนั้น ควรจัดแยกให้พ้นมือเด็ก

3.1.11 เครื่องใช้เฟอร์นิเจอร์ ควรมีระดับความสูงและขนาดที่เหมาะสมกับเด็กปฐมวัย ให้เด็กสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างสม่ำเสมอด้วยตนเอง

3.2 มาตรการเตรียมความพร้อมรับสถานการณ์ฉุกเฉิน

3.2.1 มีการฝึกซ้อมสำหรับการป้องกันอุบัติภัยอย่างสม่ำเสมอ ไม่น้อยกว่าปีละ 1 ครั้ง

3.2.2 มีการฝึกอบรมบุคลากร ในเนื้อหาด้านการปฐมพยาบาลเบื้องต้น การป้องกันอุบัติภัยและความเจ็บป่วยฉุกเฉินของเด็ก

3.2.3 มีหมายเลขโทรศัพท์ฉุกเฉินของส่วนราชการต่างๆ เช่น สถานีตำรวจ หน่วยป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย โรงพยาบาล ไว้เพื่อติดต่อได้อย่างทันที่ กรณีเกิดเหตุการณ์คับขัน หรือจำเป็นที่อาจเป็นอันตรายต่อเด็ก และควรมีอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ สำหรับการปฐมพยาบาลติดประจำไว้ในที่เปิดเผย

3.2.4 มีสมุดบันทึกข้อมูลสุขภาพ และพัฒนาการของเด็กประจำไว้ กรณีอาจต้องพาเด็กไปพบแพทย์

บทบาทหน้าที่ของครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (คู่มือการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, 2553, หน้า 11) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของบุคลากรในระดับปฏิบัติ (ครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก/ผู้ช่วยครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก/ครูพี่เลี้ยง) เพื่อให้ดำเนินการจัดการศึกษาปฐมวัยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมาตรฐานการจัดการศึกษาปฐมวัยไว้ ดังนี้คือ จัดสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ เหมาะสมกับการพัฒนาเด็กทุกด้าน ครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องดูแลจัดสภาพแวดล้อมทั้งภายในอาคารและ

ภายนอกอาคารให้สะอาดถูกสุขลักษณะ ปลอดภัย และมีบรรยากาศเหมาะสมกับ พัฒนาการของเด็ก

สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

นอกจากบทบาทหน้าที่ด้านการจัดการเรียนรู้และดูแลเด็กแล้ว หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กหลายคนต้องทำงานธุรการ แม่ครัว ทำความสะอาดและดูแลสถานที่ด้วยการดูแลความปลอดภัย หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีหน้าที่ในการดูแลรักษาความปลอดภัยของเด็กในความรับผิดชอบ ตั้งแต่การรับเด็กมาจากผู้ปกครอง เล่นเครื่องเล่นกลางแจ้ง ดูแลไม่ให้เกิดการทะเลาะกัน ไม่ให้วิ่งเล่น ออกนอกพื้นที่ และไม่ให้ปีนป่าย เครื่องเล่นหรือต้นไม้ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทุกแห่งจะไม่ยินยอมให้คนแปลกหน้า นอกจากพ่อแม่หรือผู้ปกครองมารับเด็กกลับบ้าน โดยศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำนวน 4 แห่ง มีมาตรการให้ผู้ปกครองต้องเซ็นชื่อรับส่งเด็กทุกครั้งด้วย

งานทำความสะอาด/งานครัว หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะผลัดเปลี่ยนเวรกัน ทำความสะอาดภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ล้างห้องน้ำห้องส้วม ถาดหลุม ช้อนและเครื่องใช้สำหรับเด็ก บางแห่งต้องซื้อข้าวมาประกอบอาหารกลางวันให้เด็กและอาจมีหน้าที่ซักรถส่งเด็กด้วย และสอดคล้องตามมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดังนี้

มาตรฐานที่ 3 ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยของ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องดำเนินการให้ได้มาตรฐานดังนี้

- 3.1 มาตรฐานโครงสร้างตัวอาคารสถานที่สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกอาคาร
- 3.2 ห้องน้ำ (1 ที่ ต่อเด็ก 10 -12 คน)/ อ่างล้างมือ
- 3.3 ห้องประกอบอาหาร/โรงอาหาร
- 3.4 ห้องปฐมพยาบาล
- 3.5 พื้นที่สำหรับการเล่นและส่งเสริมพัฒนาการเด็ก
- 3.6 มาตรการป้องกันความปลอดภัย
- 3.7 แหล่งเรียนรู้ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

บรรณานุกรม

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2552). *ศิลปะการมอบหมายงาน*. เข้าถึงได้จาก [http://www.ejobeasy.com/kmdetail.php? n=91208162025](http://www.ejobeasy.com/kmdetail.php?n=91208162025).
- ไชยา ภาวะบุตตร. (2555). *ความเป็นนักบริหารมืออาชีพ*. คณะครุศาสตร์ สกสกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ดิลก ถือกกล้า. (2547). *เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบ Principle Centered Leadership กับ*
- ประทีป ปินชัย. (2546). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- พรรณราย ทวีระประภา. (2548). *จิตวิทยาประยุกต์ในชีวิตและในการทำงาน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชรา ทิพย์ทัศน์. (2008). *ชุดบทเรียนเพื่อพัฒนาตนเองเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. บทเรียนออนไลน์.
- พิมพ์อร สดเอี่ยม. (2547) *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการสาขาวิชาในระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏ*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2545). *การบริหาร หลักการ ทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษา และวิเคราะห์องค์การทางการศึกษาไทย (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (1991). *Educational Administrator : Theory, Research, and Practice*. New York : McGraw-Hill.
- Yukl, G.A. (1994). *Leadership in Organization*. 3 rd ed. Engle wood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- _____. (1998). *Leadership in Organizations*. 4th ed. New Jersey: Prentice – Hall.
- _____. (2000) *Leadership in Organization*. 5th ed. New Jersey: Prentice – Hall.

กิจกรรมที่ 1 ทำแบบฝึก

แบบฝึกชุดที่ 3

เรื่อง การบริหารจัดการและพัฒนาอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัย
ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

คำชี้แจง เมื่อศึกษาคู่มือการบริหารจัดการและพัฒนาอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม
และความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้ท่านวิเคราะห์ สรุปและตอบคำถามต่อไปนี้

1. ตามความเห็นของท่านองค์ประกอบด้านการบริหารจัดการและพัฒนาอาคารสถานที่
สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีความสำคัญต่อหัวหน้าศูนย์
พัฒนาเด็กเล็กและครูผู้ดูแลเด็กอย่างไร

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าการบริหารจัดการและพัฒนาอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัย
ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
ของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

3. ให้ท่านเลือกแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการและพัฒนาอาคารสถานที่
สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ที่จะนำมาปรับใช้ในการพัฒนา
ภาวะผู้นำของท่าน

.....

.....

.....

.....

4. การบริหารจัดการและพัฒนาอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หมายถึงอะไรมีความสำคัญกับการบริหารงานในหน่วยงานของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่า หลักสำคัญในการบริหารจัดการและพัฒนาอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในการทำงานควรจะต้องปฏิบัติอย่างไร จงอธิบาย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. ในฐานะที่ท่านเป็นหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ท่านจะนำหลักการบริหารจัดการและพัฒนาอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มาใช้ในการบริหารจัดการในหน่วยงานของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

คำชี้แจง หลังจากศึกษาคู่มือการพัฒนาชุดที่ 3 เรื่อง การบริหารจัดการและพัฒนาอาคาร
สถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก แล้วท่านมีความเห็นและ/
หรือข้อเสนอแนะหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบและคู่มือการพัฒนา

1. ผศ.ดร.อรรวรรณ นิ่มตะลุง กรรมการบริหารหลักสูตร
ครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. ดร.พจมาน ชำนาญกิจ กรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชาการศึกษาปฐมวัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ดร.กมล ตราชู อาจารย์พิเศษ
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
4. นายศิริวัฒน์ บุปผาเจริญ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญเฉพาะด้านการ
บริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริม
การปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย
5. นายวีระชาติ ทศรัตน์ ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมการศึกษานอก
ระบบและพัฒนากิจกรรมเยาวชน
กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
กระทรวงมหาดไทย
6. นายทองใส โยวะ ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลตำบล
เชียงคาน อำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย
7. นายชำนาญ ศรีพารา ท้องถิ่นจังหวัดมุกดาหาร
8. นางเปรมใจ พิสุราช ประธานเครือข่ายครูผู้ดูแลเด็ก
จังหวัดกาฬสินธุ์
9. นางนงคราญ แพงไธสง ประธานเครือข่ายครูผู้ดูแลเด็กจังหวัดชัยภูมิ
10. นางลักษยานัน นิธิยศรีญศิริ ประธานเครือข่ายครูผู้ดูแลเด็ก
จังหวัดอำนาจเจริญ

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร	ประธานกรรมการ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล	กรรมการ
ดร.ละม้าย กิตติพร	กรรมการ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กใน
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์
พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ

ชุดที่ 4

ด้านการมีภาวะผู้นำทางวิชาการ



ผู้วิจัย

นางรัชดาภรณ์ วงษ์ชา

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนำ

เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีอยู่แล้วให้เกิดความพร้อมและเกิดความตระหนักในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป็นผู้นำทางวิชาการซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีเอกสารเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคือคู่มือการใช้จำนวน 1 เล่ม และคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 8 เล่ม ประกอบด้วย

- ชุดที่ 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- ชุดที่ 2 ด้านการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- ชุดที่ 3 ด้านการบริหารจัดการและพัฒนาอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- ชุดที่ 4 ด้านการมีภาวะผู้นำทางวิชาการ
- ชุดที่ 5 ด้านการส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร
- ชุดที่ 6 ด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน
- ชุดที่ 7 ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย
- ชุดที่ 8 ด้านการนิเทศและส่งเสริม สนับสนุนการจัดการกระบวนการจัดการเรียนรู้

ในการจัดทำเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ทั้งนี้เพราะผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์ และความเมตตาจากคุณผู้เชี่ยวชาญและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้ให้คำชี้แนะ คำแนะนำในการจัดทำเอกสารประกอบการพัฒนาเป็นอย่างดี ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารนี้คงจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

นางรัชดาภรณ์ วงษ์ชา

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

เรื่อง

หน้า

คำนำ

เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็ก เล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กชุดที่ 4	
เรื่องการมีภาวะผู้นำทางวิชาการ.....	1
ระยะเวลา	1
วัตถุประสงค์	1
เนื้อหา.....	1
สื่อประกอบกิจกรรม	1
ขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม	1
การประเมินผล	2
1. ความหมายของภาวะผู้นำ.....	2
2. องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ.....	8

เอกสารอ้างอิง

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยนคร

**เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก**

ระยะเวลา 1 สัปดาห์ (ศึกษารวันละ 3 ชั่วโมง รวม 21 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาตนเอง มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำทางวิชาการ
2. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาตนเอง สามารถวิเคราะห์ ความหมายและแนวคิดในเรื่องการมีภาวะผู้นำทางวิชาการ
3. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาตนเอง ตระหนักในความสำคัญของการมีภาวะผู้นำทางวิชาการ และสามารถนำไปใช้ได้ถูกต้องและเกิดประสิทธิผลสูงสุดในการบริหารจัดการในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

เนื้อหา

1. ความหมายของการมีภาวะผู้นำทางวิชาการ
2. องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ

สื่อประกอบกิจกรรม

1. คู่มือประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กชุดที่4 เรื่องการมีภาวะผู้นำทางวิชาการ
2. การศึกษารายกรณี
3. แบบฝึก
4. กระดาษคำตอบ
5. กระดาษ A4
6. ปากกา

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

1. ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กชุดที่4 เรื่องการมีภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้วยตนเองตามที่กำหนด เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัย หรือผู้รับการพัฒนา

พัฒนาคนอื่น หรือผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเรื่องการเมืองภาวะผู้นำทางวิชาการ พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สรุปตามประเด็นที่กำหนด

2. ผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกหลังศึกษาข้อมูลจากเอกสารคู่มือ ซึ่งเป็นการทบทวนความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย แนวคิดที่เกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งได้จากการศึกษาเอกสารงานวิจัย รวมทั้งบทสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนศึกษารายการรายกรณีและฝึกตอบคำถาม

3. ผู้รับการพัฒนาตนเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมาย และแนวคิด ในเรื่องการเมืองภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่และปรับพฤติกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของตนเอง ในด้านด้านการมีภาวะผู้นำทางวิชาการ

การประเมินผล

1. ประเมินผลก่อนการพัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินตนเอง โดยการตอบแบบประเมินตนเองและแบบประเมินก่อนศึกษาคู่มือการพัฒนา

2. ประเมินผลระหว่างการพัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินตนเอง และผู้วิจัยประเมินผู้รับการพัฒนา จากการทำกิจกรรมตามที่กำหนด ประเมินความสนใจ และตั้งใจในการศึกษาคู่มือ ชุดที่ 4 เรื่องการเมืองภาวะผู้นำทางวิชาการ ประเมินโดยการซักถาม การตอบข้อซักถามและการให้ข้อคิดเห็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้รับการพัฒนาตนเองในระหว่างการศึกษาข้อมูลและฝึกทำกิจกรรม

3. ประเมินผลหลังการพัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินตนเอง โดยการตอบแบบประเมินตนเอง หลังจากศึกษาคู่มือการพัฒนาและฝึกทำกิจกรรมครบตามกำหนดระยะเวลาแล้ว

ด้านการมีภาวะผู้นำทางวิชาการ

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ

1. ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ

Kaplan (2005 : 29) กล่าวว่า สิ่งแรกและสิ่งสำคัญที่สุดที่ทั้งผู้บริหารที่ศูนย์

พัฒนาเด็กเล็กและระดับหน่วยงานกลางควรตระหนักคือ การเป็นผู้นำทางวิชาการ นอกจากนี้ Marzano ได้กล่าวว่า “Curriculum and instruction have always been critical to the success of public education” (Marzano. 2003 : 65) หมายความว่าหลักสูตรและการเรียนการสอนเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อการจัดการศึกษา ส่วน Jantzi and Steinbach. (1999. อ้างถึงใน ไชยา ภวระบุตร, 2555 : 67) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึงความใส่ใจอย่างมากของผู้นำต่อพฤติกรรมของครูผู้ดูแลเด็กที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรมที่มีผลต่อความก้าวหน้าของนักเรียน ซึ่งกล่าวได้เป็นสองนัย นัยที่หนึ่งคือชนิดแคบ หมายถึงมุ่งเน้นพฤติกรรมของครูผู้ดูแลเด็ก ซึ่งช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน นัยที่สองคือชนิดกว้าง หมายถึงใส่ใจกับสภาพอื่นๆ ขององค์การ เช่นวัฒนธรรมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งผู้นำเชื่อว่ามียุทธูปถัมภ์ต่อพฤติกรรมของครูผู้ดูแลเด็ก มีนักวิชาการศึกษาได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้หลายคนอาทิ โยธิน สกุลเดช (2548 : 9) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ลักษณะการปฏิบัติการและการบริหารจัดการในสถานศึกษาของผู้บริหาร นาวา สุขธมย์ (2550 : 16) กล่าวว่า หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในการนำความรู้ ทักษะ ตลอดจนเทคนิคต่างๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ ต่อการดำเนินงานวิชาการให้บุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ร่วมกันปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก อย่างมีประสิทธิภาพ ถาวร เล็งเอียด (2550 : 150) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึงความสามารถของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในการนำความรู้ แนวคิด วิธีการ ตลอดจนเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ มาใช้ในการบริหารจัดการ ให้เกิดประโยชน์กับคณะครูผู้ดูแลเด็กและนักเรียนส่วนสิร์รธานี วสุภัทร (2551 : 29) ได้นิยามความหมายของ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การแสดงบทบาทหน้าที่อย่างสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถโน้มน้าว จูงใจ หรือชี้แนะให้บุคลากรในสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและตระหนักในจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา รวมพลัง และประสานสัมพันธ์กันเพื่อให้งานวิชาการซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณภาพของ การจัดการเรียนการสอนและคุณภาพของผู้เรียน อันเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และไชยา ภวระบุตร (2555 : 68) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึงความใส่ใจอย่างมากของผู้นำโดยเฉพาะผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ต่อพฤติกรรมของครูผู้ดูแลเด็ก ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรมที่มีผลต่อความก้าวหน้าของนักเรียน มุ่งเน้นที่พฤติกรรมของครูผู้ดูแลเด็ก ที่จะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน รวมถึงการใส่ใจจากสภาพอื่นๆ ขององค์การ

ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่พัฒนามาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) Mc Ewans (1998) กล่าวว่า เป็นภาวะที่ผู้นำโดยเฉพาะหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ต้องอาศัยความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ ความรู้เกี่ยวกับการสอนและความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร เป็นพลังขับเคลื่อนทางการศึกษา ผู้นำเช่นนี้เรียกว่า ผู้นำทางวิชาการ ซึ่งผู้นำทางวิชาการต้องมีความสามารถในการสื่อสารและแสดงให้ครูผู้ดูแลเด็ก นักเรียน และผู้ปกครองเห็นว่า อะไรสำคัญและมีคุณค่าในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ต้องเป็นสัญลักษณ์ที่เป็นแรงบันดาลใจ และผู้นำทางวิชาการต้องมีทักษะในการสอนจริง นอกจากนี้ Daniel L. Duke (2010) กล่าวว่าภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ต้องมีความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายในการกำกับดูแลเขตพื้นที่การศึกษาที่รับผิดชอบ และความท้าทายในการดำเนินงาน โดยเฉพาะความท้าทายทางการเปลี่ยนแปลงที่จะนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการได้

ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) หมายถึง ความใส่ใจอย่างมากของผู้นำต่อพฤติกรรมของครูผู้ดูแลเด็ก ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรม ที่มีผลต่อความก้าวหน้าของนักเรียน ซึ่งกล่าวได้เป็นสองนัย นัยที่หนึ่งคือชนิดที่แคบ หมายถึง มุ่งเน้นที่พฤติกรรมของครูผู้ดูแลเด็ก ซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน และนัยที่สองคือชนิดที่กว้าง หมายถึงใส่ใจกับสภาพอื่นๆ ขององค์การ เช่น วัฒนธรรมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งผู้นำเชื่อว่ามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครูผู้ดูแลเด็ก (Leithwood, Jantzi, and Steinbach, 1999 อ้างถึงใน Southworth, 2002)

ภาวะผู้นำทางวิชาการมีความหมายรวมถึงการกระทำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หรือที่มอบหมายให้ผู้อื่นกระทำเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าทางการเรียนรู้ของนักเรียน อันประกอบด้วยภารกิจต่างๆ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก การจัดทำเป้าหมายโดยรวมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก การจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การนิเทศและประเมินครูผู้ดูแลเด็ก การประสานงานโครงการการพัฒนาบุคลากร และการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนครูผู้ดูแลเด็กและในกลุ่มของครูผู้ดูแลเด็ก

ประสิทธิ์ เขียวศรีและคณะ (2548) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำให้ครูผู้ดูแลเด็ก และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ได้ตามจุดมุ่งหมายและโครงสร้างสาระการเรียนรู้ที่

กำหนดไว้ในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 การเรียนรู้ของนักเรียน การสอนที่มีคุณภาพและการจัดองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นเรื่องเกี่ยวข้งกัน หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อดำเนินการให้นักเรียนมีความก้าวหน้าทางการเรียน หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป็นตำแหน่งที่จะต้องส่งเสริมให้เกิดความร่วมมืออย่างมากจากครูผู้ดูแลเด็กซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนด้วย หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ต้องเป็นผู้นำทางวิชาการหากต้องการที่จะพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ความใส่ใจอย่างมากของผู้นำ โดยเฉพาะหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ต่อพฤติกรรมของครูผู้ดูแลเด็ก ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม ที่มีผลต่อความก้าวหน้าของผู้เรียน มุ่งเน้นที่พฤติกรรมของครูผู้ดูแลเด็ก ซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน รวมถึงการใส่ใจกับสภาพอื่นๆ ขององค์การ เช่น วัฒนธรรมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก การจัดทำพันธกิจของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก การจัดทำเป้าหมายโดยรวมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก การบริหารจัดการเรียนการสอนและการส่งเสริมบรรยากาศของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก การจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การนิเทศและประเมินครูผู้ดูแลเด็ก การประสานงานโครงการการพัฒนาบุคลากรและการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และเพื่อนครูผู้ดูแลเด็ก ในหมู่ครูผู้ดูแลเด็ก กับนักเรียนและชุมชน เป็นศิลปะและความสามารถของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในการสร้างอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อนำผู้ร่วมงานคือครูผู้ดูแลเด็ก ให้ความร่วมมือปฏิบัติงานไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของนักเรียน

สรุปความหมายภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้ว่าภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนางานวิชาการ มีการกำหนดมาตรฐาน ภารกิจ จัดสรรทรัพยากรได้อย่างเพียงพอ มีการนิเทศ ตรวจสอบ ติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ให้ความร่วมมือกับคณะ ครูผู้ดูแลเด็ก และผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการเรียนการสอนส่งผลให้ผู้เรียนบรรลุผล สำเร็จในการเรียนรู้ สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างชำนาญ

2. พัฒนาการแนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการ

จากการศึกษาการรับรู้ของครูผู้ดูแลเด็ก เกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหาร ทั้งผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษาและระดับศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ตลอดจนหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีอิทธิพลต่อการสอนในห้องเรียน ของครูผู้ดูแลเด็ก หรือครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ดูแลเด็ก สรุปได้ว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ มีอิทธิพลทางบวกต่อการสอนในชั้นเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทาง วิชาการกำกับติดตามและสะท้อนผลกระบวนการเรียนการสอน ทำให้มีการสะท้อนผลจาก ครูผู้ดูแลเด็ก มากขึ้นและมีพฤติกรรมทางวิชาการที่ได้รับจากการสะท้อน มีการใช้ แนวความคิดใหม่มากขึ้น มีกลยุทธ์การสอนหลากหลายมากขึ้น มีการตอบสนองต่อความ หลากหลายของนักเรียน มีการเตรียมบทเรียนหรือประสบการณ์การจัดการเรียนรู้และ วางแผนอย่างระมัดระวังมากขึ้น ครูผู้ดูแลเด็ก กล้าเสี่ยงมากขึ้นและใส่ใจกับกระบวนการ การสอนมากขึ้นและครูผู้ดูแลเด็ก ได้คลายพันธกิจอย่างมืออาชีพเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติ ในห้องเรียน ครูผู้ดูแลเด็ก ยังแสดงให้เห็นผลกระทบทางบวกที่เป็นแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความเชื่อมั่น และความรู้สึกปลอดภัย ในทางตรงข้าม หากผู้บริหารไม่ใส่ใจกำกับติดตาม และไม่ให้มีการสะท้อนความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอน มีผลกระทบทางลบ จากครูผู้ดูแลเด็ก และการปฏิบัติการในห้องเรียน (Blasé & Blasé, 1998)

ประสิทธิ์ เขียวศรี (2548) ได้กล่าวว่า หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับงานวิชาการซึ่งสามารถที่จะนำมาเทียบเคียงกับบทบาทของหัวหน้า ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้ดังนี้

1. จัดทำแผนปฏิบัติงานด้านวิชาการ แผนปฏิบัติงานเป็นแนวทางการทำงานให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด อีกทั้งยังช่วยควบคุมการทำงานให้เป็นไปตาม แนวทางและวัตถุประสงค์ด้านวิชาการของสถานศึกษาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้ครูผู้ดูแล เด็ก ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวางแผนและจัดทำแผนปฏิบัติงาน แบ่งงาน วิชาการออกเป็นส่วนๆ กำหนดภาระหน้าที่งานวิชาการ และมอบหมายงานมอบอำนาจ ตัดสินใจให้ครูผู้ดูแลเด็กและคณะทำงานรับผิดชอบ กำกับติดตามให้ การปฏิบัติงานเป็นไป ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรการศึกษาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

2. หลักสูตรและการสอน หลักสูตรเป็นหัวใจของการจัด การศึกษาหลักสูตรเป็นรวมจุดมุ่งหมาย เนื้อหาและกิจกรรมต่างๆ เข้าไว้ด้วยกันทั้งหมด หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จึงจำเป็นต้องศึกษาให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ และยังต้องสร้าง ความเข้าใจกับครูผู้ดูแลเด็ก นักวิชาการศึกษาหรือผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้เกี่ยวข้อง

และผู้ปกครองอีกด้วย สร้างและปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพสังคม สภาพของชุมชนและความต้องการของสถานศึกษาและท้องถิ่น นำหลักสูตรไปใช้ให้เกิดผล ประเมินผลการใช้หลักสูตรและปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

3. การจัดการเรียนรู้ เป็นหน้าที่โดยตรงของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ที่จะต้องสนับสนุนให้มีการจัดการเรียนที่เหมาะสม มีการสอนที่ถูกต้อง อำนวยความสะดวกและส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เนื้อหาที่สอนควรยืดหยุ่นตามเหตุการณ์ สภาพท้องถิ่น และความสนใจของผู้เรียน หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ต้องใส่ใจและให้ครูผู้ดูแลเด็ก มีส่วนร่วมในการการวางแผนการเรียน การจัดทำตารางสอนการจัดชั้นเรียน การจัดครูผู้ดูแลเด็ก เข้าสอน การจัดแบบเรียน การจัดห้องเรียน และการจัดทำคู่มือครูผู้ดูแลเด็ก

หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน และสามารถเข้าไปร่วมดำเนินการกับครูผู้ดูแลเด็ก ในการปรับปรุงงานวิชาการ บทบาทของผู้นำทางวิชาการรวมถึง ความคาดหวังที่มีต่อครูผู้ดูแลเด็ก และนักเรียน การนิเทศการสอนอย่างใกล้ชิด การบริหารจัดการหลักสูตรและการกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน

ผู้นำทางวิชาการที่เน้นองค์ประกอบการปฏิรูป 4 ประการ มี ดังนี้

1. การกำหนดพันธกิจของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หรือศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
2. การบริหารจัดการหลักสูตร การส่งเสริมคุณภาพการสอน การนิเทศการสอนและประเมินครูผู้ดูแลเด็ก การจัดทำทรัพยากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตร การจัดและปกป้องเวลาการสอน และการกำกับความก้าวหน้าของนักเรียน
3. การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ในการกำหนดความคาดหวังสูงสำหรับการเรียนรู้ของนักเรียน การปรากฏกายให้เห็นในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป็นประจำ การให้ขวัญกำลังใจแก่ครูผู้ดูแลเด็ก และนักเรียน และการส่งเสริมพัฒนาวิชาชีพที่มักจะถูกแยกออกจากการปฏิบัติ
4. การพัฒนาสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบ โดยให้นักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ความร่วมมือและการอยู่ร่วมกันของครูผู้ดูแลเด็ก เชื่อมโยงทรัพยากรภายนอกและระหว่างบ้านกับศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

สรุปภาวะผู้นำทางวิชาการมีองค์ประกอบหลัก 5 ประการ ที่ควบคุมกิจกรรมทั้งหมดที่ผู้นำทางวิชาการจะต้องใส่ใจ หลักการ 5 ประการ ได้แก่ 1) การกำหนด

พันธกิจของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 2) การบริหารหลักสูตรและการสอน 3) การนิเทศการ
สอน 4) การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน และ 5) การส่งเสริมบรรยากาศการ
เรียนการสอน

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ

1. องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำทางวิชาการ

มีนักการศึกษาและนักวิจัยหลายคน ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
ทางวิชาการเอาไว้ ดังต่อไปนี้

1.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการตามทัศนะของ Fullan (1994)
กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการในลักษณะที่สำคัญ คือ มีความมุ่งมั่น
และการพัฒนาตน ไปสู่ครูผู้ดูแลเด็ก มีอาชีพอย่างต่อเนื่องและการสนับสนุนช่วยเหลือครู
ผู้ดูแลเด็ก คนอื่นให้สามารถพัฒนาไปสู่ครูผู้ดูแลเด็ก มีอาชีพด้วย

1.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการตามทัศนะของ Childs – Bowen
and Scrivner (2000) กล่าวถึงครูผู้ดูแลเด็ก ที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการในแง่ 1) มีการพัฒนา
ตนไปสู่ความเป็นครูผู้ดูแลเด็ก มีอาชีพภายใต้บรรยากาศของการเรียนรู้ร่วมกันของครู
ผู้ดูแลเด็ก 2) ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน และส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา
ของสถานศึกษา

1.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการตามทัศนะของ Leithwood and
Duke (1999) ให้กล่าวถึงภาวะผู้นำทางวิชาการในแง่คุณลักษณะ 6 ด้าน คือ 1) เป็นผู้นำ
การเรียนการสอน 2) เป็นผู้นำการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง 3) เป็นผู้นำการเป็นต้นแบบ
ด้านคุณธรรม 4) เป็นผู้นำการมีส่วนร่วม 5) เป็นผู้นำการบริหารจัดการและ 6) เป็นผู้นำ
การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

1.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของ Hoy และ
Hoy (2003) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารว่า หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
เป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leader) แต่ไม่ได้หมายความว่า หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็ก
เล็ก คนเดียวเท่านั้นที่รับผิดชอบต่อภาวะผู้นำทางวิชาการ ภาวะผู้นำทางวิชาการควร
เกิดขึ้นเองทั้งในตัวหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และจากครูผู้ดูแลเด็ก ทั้งนี้ครูผู้ดูแลเด็ก
เป็นผู้ทำการสอนในชั้นเรียน เป็นผู้รู้ดีเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอนและเป็นผู้ที่มีองค์
ความรู้อย่างดีเยี่ยมในตัว หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพียงแต่มีหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนา

บรรยากาศของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ที่ยังผลให้เกิดการปฏิบัติการสอนที่ดีที่สุด คงไม่มีวิธีการใดวิธีเดียวที่จะทำให้เกิดความร่วมมือที่จะยังผลเช่นนั้นได้ แต่ผู้ที่เป็นผู้นำทางวิชาการจำเป็นต้องใช้เวลาในห้องเรียนเหมือนเป็นเพื่อนร่วมงานและพูดคุยกับครูผู้ดูแลเด็กเกี่ยวกับการเรียนการสอน การปรับปรุงการสอนและการเรียนเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ไม่ใช่หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เข้าสั่งเหตุการณ์พอเป็นพิธีปีละครั้งหรือสองครั้ง ควรจะมีการพูดคุยเกี่ยวกับอาชีพของตนและพัฒนาอาชีพอันเกี่ยวเนื่องกับการปรับปรุงการสอน จะปรับปรุงการเรียนของนักเรียนอย่างไรและจะปรับปรุงกลยุทธ์การสอนที่เหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ อย่างไร สิ่งบ่งบอกถึงการพัฒนาที่ได้ผลดีและใช้แทนการนิเทศตามแบบเก่า ได้แก่ การให้ความร่วมมือ ความเป็นเพื่อนร่วมงาน ความเป็นมืออาชีพ และเป็นทีมงาน

แม้ว่าหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จะเป็นผู้นำในการใช้ความพยายามอย่างเต็มใจร่วมมือและตามหน้าที่ แต่ในที่สุดก็เป็นครูผู้ดูแลเด็ก นั่นเองที่เป็นผู้กำหนดความสำเร็จ การพัฒนาบรรยากาศของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีความสำคัญเช่นเดียวกันกับด้านการเรียนการสอน ภาวะผู้นำทางวิชาการก็เกิดขึ้นและมั่นคงขึ้นจากครูผู้ดูแลเด็กนั่นเอง เหนือสิ่งอื่นใด หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จะต้องสื่อสารให้เป็นที่เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับความเป็นเลิศ ทางวิชาการและการพัฒนาอาชีพครูผู้ดูแลเด็กอย่างต่อเนื่อง เป็นวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนาการสอนและการเรียน วิสัยทัศน์จะแปลความและนำสู่การปฏิบัติได้ดังนี้

ประการที่ 1 ความเป็นเลิศทางวิชาการควรถือว่าเป็นแรงจูงใจที่สำคัญมากในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มิงงานวิจัยจำนวนมากขึ้นที่ยืนยันว่า การที่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เน้นงานด้านวิชาการเป็นเรื่องสำคัญที่สุดต่อผลสำเร็จของนักเรียน (Goddard, Sweetland, & Hoy, 2000 ; Hoy & Sabo, 1998; และ Hoy, Tarter, & Kottkamp, 1991 อ้างถึงใน Hoy, & Hoy, 2006: 2, 3) ผู้นำทางวิชาการควรสร้างความมั่นใจที่จะให้มีสภาพแวดล้อมทางการเรียนที่เป็นระเบียบ จริงจังและเน้นเป้าหมายทางวิชาการที่สูง แต่สามารถบรรลุผลได้ หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หรือผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อซึ่งทำได้ทั้งด้วยวาจาและการกระทำว่านักเรียนทุกคนสามารถบรรลุถึงผลสำเร็จได้ โดยการพัฒนาบรรยากาศของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ที่ทำให้ทั้งครูผู้ดูแลเด็กและนักเรียนมีความเอาใจใส่ต่อการทำงานหนักและต่อความสำเร็จทางวิชาการ

ประการที่ 2 ความเป็นเลิศทางวิชาการและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นกิจกรรมที่ทั้งครูผู้ดูแลเด็ก และผู้นำทางวิชาการต้องร่วมมือและช่วยกันดำเนิน

ต่อไปเรื่อยๆ กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับความก้าวหน้าและผลสำเร็จของนักเรียน บรรยากาศของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก การสร้างแรงจูงใจให้กับครูผู้ดูแลเด็ก และนักเรียน และขวัญกำลังใจของครูผู้ดูแลเด็ก ควรได้รับการกำกับติดตามและประเมินเป็นประจำโดยมีเป้าหมายเพื่อการปรับปรุง

ประการที่ 3 ครูผู้ดูแลเด็ก เป็นศูนย์กลางของการปรับปรุงงาน การเรียนการสอน ในตอนท้าย ครูผู้ดูแลเด็ก นั่นเองที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการปฏิบัติการสอนของตนในห้องเรียน ดังนั้นแรงจูงใจของครูผู้ดูแลเด็ก และความมีวินัยในตนเองของครูผู้ดูแลเด็ก จึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนา ครูผู้ดูแลเด็ก ต้องตัดสินใจว่าต้องการที่จะพัฒนาอะไร

ประการที่ 4 หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ต้องให้ การสนับสนุน และจัดหาทรัพยากรและสิ่งของจำเป็นเพื่อให้ครูผู้ดูแลเด็ก ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานในห้องเรียน ความจริงแล้ว การจัดหาทรัพยากรให้แก่ครูผู้ดูแลเด็ก เป็นบทบาทพื้นฐานของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หรือผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก อยู่แล้ว

ประการที่ 5 หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ควรเป็นผู้นำที่มีสติปัญญาดีที่ทันต่อการพัฒนาล่าสุดเกี่ยวกับการสอน การเรียน การสร้างแรงจูงใจ การบริหารจัดการห้องเรียนและการประเมินผล และแลกเปลี่ยนเรียนรู้แต่ละเรื่องกับครูผู้ดูแลเด็ก

ประการสุดท้าย หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จะต้องนำในการรับรู้และฉลองเมื่อมีความเป็นเลิศทางวิชาการร่วมกับนักเรียนและครูผู้ดูแลเด็ก เพราะว่กิจกรรมเช่นนั้นช่วยเสริมให้วิสัยทัศน์และวัฒนธรรมความเป็นเลิศทางวิชาการมีความเข้มข้นยิ่งขึ้น

1.5 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ ครอบคลุมกิจกรรมต่างๆ ของนำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล ดังนี้

ประการที่ 1 การกำหนดพันธกิจ (Defining Mission) จะต้องสื่อสารให้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าใจชัดเจน การจัดทำกรอบเป้าหมาย จุดประสงค์ และพันธกิจ นั้นจะต้องไม่ ประมาทการสูงเกินไป จุดประสงค์ที่ระบุชัดเจนต้องเป็นไปตามสภาพการณ์ในช่วงเวลาหรือช่วงวิกฤติด้วยการปฏิบัติการโดยไม่มีพันธกิจที่ระบุชัดเจนนั้น ก็เหมือนกับการออกเดินทางที่ไม่มีจุดหมายในใจ

ประการที่ 2 การบริหารหลักสูตรและการสอน (Managing Curriculum and Instruction) การสอนถือว่เป็นการบริการเบื้องต้นของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ดังนั้น อย่างน้อยที่สุด ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จะต้องรู้ขอบข่ายของหลักสูตร การศึกษาปฐมวัยและรู้ความจำเป็นที่ต้องจัดประสบการณ์การเรียนรู้ต่างๆ การมีพื้นฐานความรู้กว้างๆ ที่ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สามารถนำพาผู้อื่นดำเนินการตามพันธกิจของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้ ก็ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สามารถให้ข้อมูลสารสนเทศและทิศทางแก่ครูผู้ดูแลเด็ก เกี่ยวกับวิธีสอน และผู้บริหารควรใส่ใจและสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรอย่างจริงจัง

ประการที่ 3 การนิเทศจัดประสบการณ์การเรียนรู้ (Supervising Teaching) ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีบทบาทในการนิเทศจัดประสบการณ์การเรียนรู้ โดยให้ถือว่าเป็นวิธีการพัฒนาครูผู้ดูแลเด็ก อย่างจริงจังมากกว่าจะเป็นเพียงการนิเทศจัดประสบการณ์การเรียนรู้ตามสภาพปัญหา (clinic supervision) การประเมินการปฏิบัติงานเป็น การพิจารณาย้อนหลัง แต่ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นการมองไปข้างหน้า ซึ่งเรื่องนี้จะต้องนำมาใส่ใจให้มากกว่า เวลานี้ทำอะไร ไม่ใช่มองว่าได้ทำอะไรแล้ว ผู้นำทางวิชาการต้องให้โอกาสครูผู้ดูแลเด็ก ได้พัฒนาวิชาชีพทั้งในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และนอกศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ด้วยเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพในตัวของครูผู้ดูแลเด็ก แต่ละคน ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนได้

ประการที่ 4 การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน (Promoting Instructional Climate) เมื่อบรรยากาศของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป็นบรรยากาศที่แสดงว่าเห็นคุณค่าของการเรียนรู้และเป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บรรลุผลสำเร็จได้ จึงเป็นการยากที่จะไม่เรียนรู้ ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก รับผิดชอบการสร้างบรรยากาศการศึกษาทุกระดับและเป็นบรรยากาศที่จะช่วยดึงพลังงานของผู้เรียนและครูผู้ดูแลเด็ก ออกมา มีหลายวิธีการที่จะทำให้เกิดผลได้ เช่น การจัดสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบ จัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่ให้นักเรียนเป็นสำคัญ และให้เป็นที่เข้าใจโดยทั่วกันว่า สิ่งที่ดีกว่าสุดยอด คือการที่แต่ละคนได้ทำในส่วนของตนเองให้ดีที่สุด

นอกจากนี้จากการศึกษายังพบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นผลมาจากการรับรู้จากการแสดงออกทางพฤติกรรมหลายประการ ดังนี้

1. คำนึงถึงความคาดหวังของสังคมที่มีต่อศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยเฉพาะด้านคุณธรรม จริยธรรม
2. กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจเกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียน โดยเน้นการมีส่วนร่วม
3. ทำให้ครูผู้ดูแลเด็ก และนักเรียนมีความมุ่งมั่นและรับผิดชอบต่อ

พันธกิจ

4. นำความรู้ของผู้เชี่ยวชาญมาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้และพัฒนาการ
ของนักเรียน

5. พัฒนาการสอนของครูผู้ดูแลเด็ก

6. เปิดโอกาสให้ครูผู้ดูแลเด็ก ได้รับการพัฒนาและมีส่วนร่วมใน
การบริหาร

7. ใช้ภาวะผู้นำหลายด้านกับครูผู้ดูแลเด็ก

8. ให้ความสำคัญแก่การสอนมากกว่าการบริหารทั่วไป

9. สร้างสรรค์และแลกเปลี่ยนความรู้ภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

10. สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

11. ทบทวนและปรับปรุงวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

สอดคล้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิด
ของ McEwan ตามที่ McEwan (1998) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทาง
วิชาการ พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการว่า หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ที่เป็น
ผู้นำทางวิชาการ นั้นจะต้องทำการต่างๆ ให้เกิดผลดีต่อชีวิตของนักเรียนและครูผู้ดูแลเด็ก
องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ มี 7 ประการ ดังนี้

1. สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ ดำเนินการตามเกณฑ์
มาตรฐานทางวิชาการและดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐาน
ทางวิชาการนั้น
2. หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ต้องเป็นบุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูลทาง
วิชาการให้แก่ครูผู้ดูแลเด็กได้
3. สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
ที่มุ่งการเรียนรู้
4. สื่อสารสร้างความเข้าใจกับนักเรียนและครูผู้ดูแลเด็ก เกี่ยวกับ
วิสัยทัศน์และพันธกิจของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
5. ตั้งความคาดหวังต่างๆ ไว้สูงสำหรับครูผู้ดูแลเด็ก และผู้บริหาร
ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเอง
6. พัฒนาครูผู้ดูแลเด็ก เก่งนำ
7. พัฒนาและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับนักเรียน ครูผู้ดูแลเด็ก
และผู้ปกครองนักเรียน

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
เทียบเคียงตามโมเดลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของ ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ
ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ (2548) ได้ศึกษาโมเดลการพัฒนา
องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ สามารถนำมาบูรณาการเป็นองค์ประกอบภาวะ
ผู้นำทางวิชาการของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มี 3 ด้าน 23 ข้อ ดังแสดงในตาราง

ตาราง โมเดลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของ ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ (2548)

การบริหารจัดการศูนย์ พัฒนาเด็กเล็ก	การบริหารจัดการหลักสูตร และการสอน	การบริหารตนเอง ทีมงานและชุมชน
1. การวางแผนยุทธศาสตร์	7. การยกระดับผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียน	17. การเป็นแบบอย่าง คุณธรรมจริยธรรม
2. การวางแผนปฏิบัติการ	8. การพัฒนาความสามารถ และคุณภาพในการสอนของ ครูผู้ดูแลเด็ก	18. การเป็นแบบอย่างใน ทางการเรียนการสอน
3. สร้างวัฒนธรรมและ บรรยากาศของศูนย์ พัฒนาเด็กเล็ก ที่เอื้อต่อ การเรียนรู้	9. การนิเทศการสอนของครู ผู้ดูแลเด็ก	19. การยอมรับความ แตกต่างทางความคิด และการกระทำของผู้อื่น
4. การบริหารการ เปลี่ยนแปลง	10. การประเมินการเรียนการสอน ของครูผู้ดูแลเด็ก และนักเรียน	20. การคิดนอกกรอบ
5. การระดมทรัพยากร	11. การออกแบบ สร้างและ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	21. การพัฒนาบุคลากรของ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้มี ความเป็นผู้นำ
6. การสร้างช่องทาง ตัดสินใจของฝ่ายต่างๆ	12. การประสานงานหลักสูตร	22. การสื่อสาร
	13. การกำกับ ดูแลการใช้ หลักสูตร	23. การสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและ ชุมชน
	14. การกระตุ้นให้กำลังใจครู ผู้ดูแลเด็ก และนักเรียนในการ เรียนการสอน	
	15. การสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อ การเรียนรู้	

การบริหารจัดการศูนย์ พัฒนาเด็กเล็ก	การบริหารจัดการหลักสูตร และการสอน	การบริหารตนเอง ที่ทีมงานและชุมชน
	16. การบริหารเวลา พิกัดระยะเวลา การเรียนการสอนโดยทำตัวให้ พบเห็นอยู่เป็นนิจในศูนย์ พัฒนาเด็กเล็ก และชุมชน	

สรุป องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการจะต้องยึดหลักความเป็นเลิศทาง
วิชาการที่ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด นอกจากนั้นแล้วต้องมีการปรับปรุงอยู่เสมอ
เพื่อศูนย์กลางของการเรียนการสอน ทั้งนี้หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จะต้องจัดหา
ทรัพยากรเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานระดับต่างๆ ได้พัฒนาการสอนได้เต็มประสิทธิภาพสูงสุด

การเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) ของหัวหน้าศูนย์ พัฒนาเด็กเล็ก

ในระบบศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก นั้นสิ่งที่เป็นจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาคือ
ผลผลิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพที่สามารถตอบสนองความคาดหวังของชุมชน และสังคม
ได้ การที่จะส่งเสริมให้ผลผลิตทางการศึกษามีคุณภาพและประสิทธิภาพได้นั้นจำเป็นที่
ผู้นำต้องมีความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ควบคุมปัจจัย
สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งรวมถึงการจูงใจ การสรรหาและการ
บำรุงรักษาครูผู้ดูแลเด็ก การทำงานร่วมกับชุมชนเพื่อสร้างพันธมิตรร่วมกัน สร้างวิสัยทัศน์
ด้านการเรียนการสอนและตั้งเป้าหมายร่วมกัน การสร้างวัฒนธรรมของศูนย์พัฒนา
เด็กเล็ก ที่อยู่บนพื้นฐานของการร่วมมือและการตั้งความคาดหวังสูง เกี่ยวกับการเรียนการ
สอนหากหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ความสำคัญ ให้การสนับสนุนและส่งเสริมการ
ปฏิบัติงานของครูผู้ดูแลเด็ก เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูผู้ดูแลเด็ก ในการจัด
กิจกรรมการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพเชื่อได้ว่าผลผลิตที่ได้จากการจัดการศึกษา
ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ย่อมมีคุณภาพตามความคาดหวังของสังคม

ความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นผู้มีอิทธิพลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของ

ครูผู้ดูแลเด็ก โดยเฉพาะด้านวิชาการ นักการศึกษาได้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

สุนันทา ไกยเดช (2545 : 19) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการจะทำให้ห้องค์การและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เชื่อถือ ยอมรับ ศรัทธาและร่วมมือปฏิบัติงานตามภารกิจจนบรรลุตามเป้าหมายการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ชุมชนและสังคม ส่วนประพัฒน์ คะหินทรพงศ์ (2545 : 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการสอนของอาจารย์ผู้สอนและนำมาซึ่งความมีประสิทธิภาพในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โกวิท กวีทวิ (2545 : 33) ได้สรุปความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารไว้ว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้บริหารที่แสดงออกในพฤติกรรมต่างๆ เช่นความสามารถในการสั่งการ เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่วางไว้ 2) ภาวะผู้นำทางวิชาการสามารถอบรมขึ้นได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่สูงขึ้น 3) ภาวะผู้นำเป็นตัวการแห่งความเปลี่ยนแปลงในองค์การ ภาวะผู้นำทางวิชาการจึงส่งผลกระทบต่อสิ่งอื่นๆ ซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิผลและ 4) ภาวะผู้นำทางวิชาการ สำคัญอย่างยิ่งของนักบริหารในการนำหน่วยงาน องค์การไปสู่ความสำเร็จ สรุปได้ว่าภาวะผู้นำทางวิชาการมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อคุณภาพการสอน ส่งผลถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น แสดงออกถึงความมีประสิทธิภาพในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กด้วย ดังนั้นผู้บริหารจึงควรใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ ในการส่งเสริมสนับสนุนให้สมาชิกในองค์การร่วมมือกันดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

ภาวะผู้นำทางวิชาการกับประสิทธิผลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

การประเมินภายนอก โดยสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ. ในมาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษา มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ กำหนด 4 ตัวบ่งชี้ (สำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. 2548 อ้างถึงใน ไชยา ภาวะบุตร 2555 : 69) สามารถนำมาปรับใช้ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กคือ

1. หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีคุณธรรม จริยธรรมมีความมุ่งมั่นอุทิศตนในการทำงาน
2. หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความคิดริเริ่ม และมีวิสัยทัศน์

3. หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความสามารถในการบริหารงานวิชาการ และเป็นผู้นำทางวิชาการ

4. หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้อง มีความพึงพอใจในการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวบ่งชี้ที่ 1 นั้น ได้กำหนดเกณฑ์ในการ พัฒนา 4 ประเด็น คือ

4.1 หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

4.2 หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กยึดหลักธรรมาภิบาล ในการบริหาร (สุจริต ยุติธรรม การใช้ระบบคุณธรรม การรับฟังปัญหา การระดมการมีส่วนร่วมในการ บริหาร และการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ)

4.3 หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความมุ่งมั่นในการบริหาร เพื่อผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

4.4 หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกอุทิศเวลาให้กับการทำงาน ซึ่งเกณฑ์ การพิจารณาดังกล่าวทุกศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ต้องได้รับการประเมิน

หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมักจะมีคุณลักษณะด้านการเป็นผู้นำด้าน วิชาการ เป็นส่วนมาก สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง คุณลักษณะหรือ พฤติกรรมที่แสดงออกของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการร่วมมือกับคณะ ครูผู้ดูแลเด็ก และผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการเรียนการสอนส่งผลให้ผู้เรียนบรรลุผล สำเร็จในการเรียนรู้

สอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จะต้องคำนึงถึงขอบข่ายของงานสายการ บังคับบัญชาและระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทั้งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ที่กำหนดให้สถานศึกษาต้องบริหารจัดการให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่ กำหนด โดยจะต้องจัดให้มีการประเมินตนเองทุกปี เพื่อตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการ จัดการการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ดังนั้น เพื่อให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสามารถให้การดูแล และพัฒนาจัดการศูนย์ฯ ให้ครอบคลุมลักษณะงาน ต่อไปนี้

1. งานบุคลากรและการบริหารจัดการ
2. งานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม
3. งานวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร
4. งานการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากชุมชน
5. งานธุรการ การเงิน และพัสดุ

งานวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร

หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กควรจัดให้มีผู้รับผิดชอบงานดังกล่าวโดยแบ่งและมอบหมายงานตามความถนัด ความสามารถ และลักษณะของงานที่ต้องดำเนินการ ทั้ง 5 งาน อย่างไรก็ตาม ในการจัดแบ่งงานดังกล่าวควรคำนึงถึงความพร้อม และศักยภาพของแต่ละศูนย์ฯ ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็กรวมลักษณะงานวิชาการและงานกิจกรรมนักเรียนเป็นงานกลุ่มเดียวกัน และ/หรือรวมลักษณะงานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม กับงานธุรการ การเงิน พัสดุ เป็นกลุ่มงานเดียวกัน เป็นต้น การบริหารงานทั้ง 5 งาน ให้มีคุณภาพมีแนวทางการดำเนินงาน

การดำเนินงานด้านวิชาการของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่น

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หมายถึง สถานศึกษาที่ให้การอบรมเลี้ยงดู จัดประสบการณ์และส่งเสริมพัฒนาการ การเรียนรู้ให้เด็กเล็กมีความพร้อม ด้านร่างกาย อารมณ์ – จิตใจ สังคมและสติปัญญา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการจัดการศึกษาแบบนอกระบบ

การดำเนินงานด้านวิชาการ

การอบรมเลี้ยงดู การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ และส่งเสริมพัฒนาการ เด็กเล็ก อายุ 2 – 5 ปี เป็นภารกิจสำคัญในการจัดการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้เด็กเล็กได้รับการอบรมเลี้ยงดูและได้รับการศึกษาเพื่อการพัฒนา ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ – จิตใจ สังคมและสติปัญญาตามวัย และความสามารถของเด็ก โดยมีวัตถุประสงค์หลัก ดังนี้

1. เพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และส่งเสริมพัฒนาการทั้ง 4 ด้าน (ด้านร่างกาย อารมณ์ – จิตใจ สังคมและสติปัญญา)
2. เพื่อพัฒนาเด็กเล็ก ให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีคุณลักษณะและสมรรถนะตามวัย โดยองค์รวมผ่านการเล่นและกิจกรรมที่เหมาะสมตามวัย
3. เพื่อส่งเสริมให้เด็กเล็กสามารถปฏิบัติกิจวัตรประจำวัน และอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้ อย่างมีความสุขและมีคุณภาพ
4. เพื่อแบ่งเบาภาระผู้ปกครองในการอบรมเลี้ยงดู ให้สอดคล้องกับ

วิถีชีวิตของเด็กเล็กตามบริบท และวัฒนธรรมของชุมชน สังคม ในท้องถิ่น

5. เพื่อส่งเสริมความรัก เอื้ออาทร ของสถาบันครอบครัว ชุมชน และสังคมท้องถิ่น

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป็นสถานศึกษาและพัฒนาเด็กปฐมวัยต้องใช้ หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2546 มาเป็นแนวทางในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐานเดียวกัน ดังต่อไปนี้

1. ปรัชญาการศึกษาปฐมวัย

การศึกษาปฐมวัยเป็นการพัฒนาเด็กเล็กตั้งแต่แรกเกิดถึง 5 ปี (5 ปี หมายถึง อายุ 5 ปี 11 เดือน 29 วัน) บนพื้นฐานการอบรมเลี้ยงดูและการส่งเสริม กระบวนการเรียนรู้ที่สนองต่อธรรมชาติและพัฒนาการของเด็กแต่ละคน ตามศักยภาพ ภายใต้บริบทสังคม - วัฒนธรรม ที่เด็กอาศัยอยู่ ด้วยความรัก ความเอื้ออาทรและความ เข้าใจของทุกคนเพื่อสร้างรากฐานคุณภาพชีวิตให้เด็กพัฒนาไปสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เกิดคุณค่าต่อตนเองและสังคม

2. หลักการ

เด็กทุกคนมีสิทธิที่จะได้รับการอบรมเลี้ยงดูและส่งเสริม พัฒนาการ ตลอดจนการเรียนรู้ที่เหมาะสม ด้วยปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเด็กกับพ่อแม่ เด็กกับ ผู้เลี้ยงดู หรือบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ในการอบรมเลี้ยงดูและให้ การศึกษา เด็กปฐมวัย เพื่อให้เด็กมีโอกาสพัฒนาตนเองตามลำดับขั้นของพัฒนาการทุก ด้านอย่างสมดุลและเต็มตามศักยภาพ โดยกำหนดหลักการ ดังนี้

2.1 ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาการที่ครอบคลุม เด็กปฐมวัยทุกประเภท

2.2 ยึดหลักการอบรมเลี้ยงดูและให้การศึกษาที่เน้นเด็กเป็น สำคัญ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และวิถีชีวิตของเด็กตามบริบทของชุมชน สังคมและวัฒนธรรมไทย

2.3 พัฒนาเด็กโดยองค์รวมผ่านการเล่นและกิจกรรมที่ เหมาะสมกับวัย

2.4 จัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้สามารถดำรง ชีวิตประจำวันได้อย่างมีคุณภาพและมีความสุข

2.5 ประสานความร่วมมือระหว่างครอบครัว ชุมชน และสถานศึกษาในการพัฒนาเด็ก

การมีภาวะผู้นำทางวิชาการ จะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับมาตรฐาน

วิชาชีพครูผู้ดูแลเด็ก

มาตรฐานวิชาชีพครูผู้ดูแลเด็ก คือ ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติตามเพื่อให้เกิดคุณภาพในการประกอบวิชาชีพ สามารถสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาให้แก่ผู้รับบริการจากวิชาชีพได้ว่าเป็นบริการที่มีคุณภาพ ตอบสนองได้ว่าการที่กฎหมายให้ความสำคัญกับวิชาชีพทางการศึกษา และกำหนดให้เป็นวิชาชีพควบคุม นั้น เนื่องจากเป็นวิชาชีพที่มีลักษณะเฉพาะ ต้องใช้ความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญในการประกอบวิชาชีพ ตามพระราชบัญญัติสภาครูผู้ดูแลเด็ก และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 49

มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้เกิดผลเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด พร้อมกับมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความชำนาญในการประกอบวิชาชีพ ทั้งความชำนาญเฉพาะด้านและความชำนาญตามระดับคุณภาพของมาตรฐานการปฏิบัติงาน หรืออย่างน้อยจะต้องมีการพัฒนาตามเกณฑ์ที่กำหนดว่ามีความรู้ความสามารถ และความชำนาญเพียงพอที่จะดำรงสถานภาพของการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

การมีภาวะผู้นำทางวิชาการ จะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูผู้ดูแลเด็ก อยู่เสมอหมายถึง การศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเอง การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ และการเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการที่องค์กรหรือหน่วยงาน หรือสมาคมจัดขึ้น เช่น การประชุม การอบรม การสัมมนาและการประชุมปฏิบัติการ เป็นต้น ทั้งนี้ต้องมีผลงานหรือรายงานที่ปรากฏชัดเจน

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียนหมายถึง การเลือกอย่างชาญฉลาด ด้วยความรักและหวังดีต่อผู้เรียน ดังนั้น ในการเลือกกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมอื่นๆ ครูผู้ดูแลเด็ก ต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดแก่ผู้เรียนเป็นหลัก

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนได้เต็มตามศักยภาพหมายถึงการใช้

ความพยายามอย่างเต็มความสามารถของครูผู้ดูแลเด็ก ที่จะให้ ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ให้มากที่สุด ตามความถนัด ความสนใจ ความต้องการ โดยวิเคราะห์วินิจฉัยปัญหาหาความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียนปรับเปลี่ยนวิธีการสอนที่จะให้ได้ผลดีกว่าเดิมรวมทั้งการส่งเสริมพัฒนาการด้านต่างๆ ตามศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคนอย่างเป็นระบบ

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง หมายถึงการเลือกใช้ ปรับปรุง หรือสร้างแผนการสอน บันทึกการสอน หรือเตรียมการสอน ในลักษณะอื่นๆ ที่สามารถนำไปใช้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนบรรลุ วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ หมายถึงการประดิษฐ์ คิดค้น ผลิต เลือกใช้ ปรับปรุงเครื่องมืออุปกรณ์ เอกสารสิ่งพิมพ์ เทคนิควิธีการต่างๆ เพื่อให้ผู้เรียนบรรลุจุดประสงค์ของการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 6 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ ผู้เรียน หมายถึงการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จในการแสวงหา ความรู้ ตามสภาพความแตกต่างของบุคคลด้วยการปฏิบัติจริงและสรุปความรู้ทั้งหลายได้ ด้วยตนเองก่อให้เกิดค่านิยมและนิสัยในการปฏิบัติจนเป็นบุคลิกภาพถาวรติดตัวผู้เรียน ตลอดไป

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ หมายถึงการรายงานผลการพัฒนาผู้เรียนที่เกิดจากการปฏิบัติการเรียนการสอนให้ ครอบคลุมสาเหตุ ปัจจัย และการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง โดยครูผู้ดูแลเด็ก นำเสนอรายงาน การปฏิบัติในรายละเอียด ดังนี้

1. ปัญหาความต้องการของผู้เรียนที่ต้องได้รับการพัฒนา และเป้าหมายของการพัฒนาผู้เรียน
2. เทคนิค วิธีการ หรือนวัตกรรมการเรียนการสอนที่นำมาใช้เพื่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนและขั้นตอนวิธีการใช้เทคนิควิธีการหรือนวัตกรรมนั้นๆ
3. ผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามวิธีการที่กำหนดที่เกิดกับ ผู้เรียน
4. ข้อเสนอแนะแนวทางใหม่ๆ ในการปรับปรุงและพัฒนาผู้เรียนให้ ได้ผลดียิ่งขึ้น

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน หมายถึง การ แสดงออกการประพฤติและปฏิบัติในด้านบุคลิกภาพทั่วไป การแต่งกาย กิริยา วาจา

และจริยธรรมที่เหมาะสมกับความเป็นครูผู้ดูแลเด็ก อย่างสม่ำเสมอ ที่ทำให้ผู้เรียนเลื่อมใสศรัทธาและถือเป็นแบบอย่าง

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง การตระหนักถึงความสำคัญ รับฟังความคิดเห็น ยอมรับในความรู้ความสามารถ ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา และร่วมรับผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำนั้น

มาตรฐานที่ 10 ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง การตระหนักถึงความสำคัญ รับฟังความคิดเห็น ยอมรับในความรู้ความสามารถ ของบุคคลอื่นในชุมชน และร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานของสถานศึกษา ให้ชุมชนและสถานศึกษามีการยอมรับซึ่งกันและกัน และปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ

มาตรฐานที่ 11 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา หมายถึง การค้นหา สังเกต จดจำ และรวบรวมข้อมูลข่าวสารตามสถานการณ์ของสังคมทุกด้าน โดยเฉพาะสารสนเทศเกี่ยวกับวิชาชีพครูผู้ดูแลเด็กสามารถวิเคราะห์ วิจัยอย่างมีเหตุผล และใช้ข้อมูลประกอบการแก้ปัญหา พัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาสังคมได้อย่างเหมาะสม

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์ หมายถึง การสร้างกิจกรรมการเรียนรู้โดยการนำเอาปัญหาหรือความจำเป็นในการพัฒนาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการเรียนและการจัดกิจกรรมอื่นๆ ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มากำหนดเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาของผู้เรียนที่ถาวร เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาของครูผู้ดูแลเด็ก อีกแบบหนึ่งที่จะนำเอาวิกฤติต่างๆ มาเป็นโอกาส ในการพัฒนา ครูผู้ดูแลเด็ก จำเป็นต้องมองมุมต่างๆ ของปัญหาแล้วผันมุมมองของปัญหาไปในทางการพัฒนา กำหนดเป็นกิจกรรมในการพัฒนาของผู้เรียน ครูผู้ดูแลเด็ก จึงต้องเป็นผู้มองมุมบวกในสถานการณ์ต่างๆ ได้กล้าที่จะเผชิญกับปัญหาต่างๆ มีสติในการแก้ปัญหา มิได้ตอบสนองปัญหาต่างๆ ด้วยอารมณ์หรือแค้นแบบตรงตัว ครูผู้ดูแลเด็ก สามารถมองหามุมในทุกๆ โอกาส มองเห็นแนวทางที่นำสู่ผลก้าวหน้าของผู้เรียน

สรุปได้ว่า มาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยยึดหลักวิชาชีพทางการศึกษา ที่ทำหน้าที่หลักทางการเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ รวมทั้งการรับผิดชอบการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จึงเป็นการสนับสนุนการศึกษา การให้บริการหรือการปฏิบัติงาน ในหน่วยงาน องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

ที่ตั้งไว้

การมีภาวะผู้นำทางวิชาการ จะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ ของครูผู้ดูแลเด็กและหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (คู่มือการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, 2553, หน้า 11) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการ
ดำเนินงานของบุคลากรในระดับปฏิบัติ (ครูผู้ดูแลเด็ก หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก/ผู้ช่วยครู
ผู้ดูแลเด็ก หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก/ครูผู้ดูแลเด็ก พี่เลี้ยง) เพื่อให้ดำเนินการจัดการศึกษา
ปฐมวัยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลตาม
มาตรฐานการจัดการศึกษาปฐมวัยไว้ ดังนี้คือ

1. ปฏิบัติหน้าที่ตามกิจวัตรของเด็ก ครูผู้ดูแลเด็ก หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็ก
เล็กจะต้องทำที่ดูแลเด็กและปฏิบัติตามกิจวัตรประจำวันของเด็ก เพื่อให้เด็กมีการ
เจริญเติบโต มีพัฒนาการทุกด้านตามวัยและมีการเรียนรู้ที่เหมาะสม

2. ส่งเสริมพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็กในลักษณะบูรณาการ
ครูผู้ดูแลเด็ก หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีหน้าที่ส่งเสริมพัฒนาการเด็กในลักษณะบูรณา
การเชิงสร้างสรรค์ กล่าวคือให้เด็กได้พัฒนาด้านจิตใจ อารมณ์ สังคมและจริยธรรมไป
พร้อมกัน โดยให้โอกาสเด็กเรียนรู้จากสิ่งของและผู้คนที่อยู่รอบข้าง ซึ่งเด็กจะเรียนรู้ได้
โดยประสาทสัมผัสทั้งห้า การเคลื่อนไหว การเล่นและการลงมือกระทำ ดังนั้น ครูผู้ดูแล
เด็ก หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องส่งเสริมให้โอกาสเด็กได้พัฒนาอย่างเต็มที่ รวมทั้ง
ปฏิสัมพันธ์กับเด็กด้วยคำพูดและกิริยาท่าทางที่นุ่มนวล ย่อมโยน แสดงความรักความ
อบอุ่น

3. สังเกต เฝ้าระวัง และบันทึกความเจริญเติบโต พฤติกรรม พัฒนาการ
ด้านต่างๆ ของเด็ก ครูผู้ดูแลเด็ก หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องเป็นคนช่างสังเกต
เฝ้าระวังปัญหาสุขภาพ พัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็ก จดบันทึกพฤติกรรมเพื่อจะได้
เห็นความเปลี่ยนแปลงทั้งปกติและผิดปกติที่เกิดขึ้นกับเด็ก ซึ่งจะนำไปสู่การค้นหาสาเหตุ
เพื่อช่วยเหลือและแก้ไขได้ทัน่วงที

4. มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของเด็กครูผู้ดูแลเด็ก
หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องเป็นคนช่างสังเกต มีความรู้ และเข้าใจพฤติกรรมที่เป็น
ปัญหา และไม่พึงประสงค์ของเด็ก ซึ่งพฤติกรรมนั้น อาจเกิดจากการเจริญเติบโตและ
พัฒนาการของเด็ก รวมทั้งการปรับตัวของเด็กต่อสิ่งแวดล้อม หากไม่ได้รับการแก้ไขตาม
แนวทางที่เหมาะสม อาจนำไปสู่ปัญหาทางพฤติกรรมของเด็กในอนาคต แม้ว่าเด็กแต่ละคน

จะแตกต่างกันตามพันธุกรรมและการอบรมเลี้ยงดู แต่ถ้าเข้าใจและช่วยลดพฤติกรรมจะ
ช่วยขจัดปัญหาที่จะตามมาได้ทันที่

5. จัดสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ เหมาะสมกับการพัฒนาเด็ก
ทุกด้าน ครูผู้ดูแลเด็ก หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องดูแลจัดสภาพแวดล้อมทั้งภายใน
อาคารและภายนอกอาคารให้สะอาดถูกสุขลักษณะ ปลอดภัยและมีบรรยากาศเหมาะสม
กับพัฒนาการของเด็ก

6. ประสานสัมพันธ์ระหว่างศูนย์พัฒนาเด็ก ครอบครัวและชุมชน
ครูผู้ดูแลเด็ก หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องเป็นผู้ประสานสัมพันธ์ระหว่างศูนย์พัฒนา
เด็ก โดยเป็นคนกลางในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเด็กกับพ่อแม่ หรือผู้ปกครอง
สมาชิกในครอบครัวและบุคคลต่างๆ ในชุมชน เพื่อทราบถึงพฤติกรรม พัฒนาการการ
เปลี่ยนแปลงของเด็กได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง

7. รู้จักพัฒนาตนเองในทางวิชาการและวิชาชีพครูผู้ดูแลเด็ก หัวหน้าศูนย์
พัฒนาเด็กเล็กจะต้องเฝ้าหาความรู้ในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ดังนี้

7.1 การพัฒนาด้านความรู้ทางวิชาการและทักษะอาชีพอย่างต่อเนื่อง
เช่น การศึกษาหาความรู้ การเข้ารับการอบรมเพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ การติดตามความ
เปลี่ยนแปลงด้านความรู้และเทคโนโลยี โดยอาศัยสื่อที่หลากหลาย รวมทั้งการรวมกลุ่ม
แลกเปลี่ยนประสบการณ์ การศึกษาดูงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก/สถานพัฒนาเด็กเล็กที่มี
คุณภาพ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกและจัดตั้งชมรมเครือข่ายครูผู้ดูแลเด็ก หัวหน้าศูนย์พัฒนา
เด็กเล็ก ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงแก่ครูผู้ดูแลเด็ก หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

7.2 การพัฒนาด้านบุคลิกภาพ จะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะรักเด็ก
อุปนิสัยอ่อนโยนมีกิริยาจาณีมนวล อ่อนหวาน ใจเย็น รู้จักปรับปรุงและพัฒนาบุคลิกภาพ
ของตนเองอยู่เสมอ

**การมีภาวะผู้นำทางวิชาการ จะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่
ของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก แบ่งออกได้เป็น 7 ด้าน คือ**

1. การเรียนการสอน หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องจัดแผนการเรียนการ
สอนของแต่ละคน เพื่อเสนอขอความเห็นชอบจากหัวหน้าศูนย์ โดยประยุกต์รูปแบบการ
จัดการเรียนการสอนมาจากหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยของสถาบันพัฒนาคุณภาพวิชาการ
กระทรวงศึกษาธิการ หรือแผนการจัดประสบการณ์ชั้นเด็กเล็ก กรมวิชาการ
กระทรวงศึกษาธิการ การวัดและประเมินผลใหม่ : เด็กปฐมวัย เป็นต้น หัวหน้าศูนย์

พัฒนาเด็กเล็กแต่ละห้องจะทำหน้าที่เป็นผู้นำกิจกรรมให้เด็กทำตาม คือ กิจกรรมเสริมประสบการณ์ กิจกรรมสร้างสรรค์ กิจกรรมเคลื่อนไหว กิจกรรมเสรี เกมการศึกษา และทบทวนความจำ (ท่องจำ)

2. การผลิต/จัดหาสื่อและอุปกรณ์ หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กส่วนใหญ่ได้รับการอบรมเรื่องการผลิตสื่อมาก่อน บางแห่งจะร่วมกันผลิตและตกแต่งห้องเรียนภายในศูนย์ แต่ส่วนใหญ่จะรับผิดชอบเองกันแต่ละห้อง ในการผลิตสื่อเพื่อใช้สำหรับการเรียนการสอนให้ความรู้ทั่วไป และตกแต่งในห้องเรียน เช่น ที่ใส่แปรงสีฟัน ที่แขวนแก้วน้ำ รายชื่อเด็กติดหน้าห้องและบอร์ด เป็นต้น

3. การดูแลความปลอดภัย หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีหน้าที่ในการดูแลรักษาความปลอดภัยของเด็กในความรับผิดชอบ ตั้งแต่การรับเด็กมาจากผู้ปกครอง เล่นเครื่องเล่นกลางแจ้ง ดูแลไม่ให้เกิดการทะเลาะกัน ไม่ให้วิ่งเล่น ออกนอกพื้นที่ และไม่ให้เป็นภัย เครื่องเล่นหรือต้นไม้ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทุกแห่งจะไม่ยินยอมให้คนแปลกหน้า นอกจากพ่อแม่หรือผู้ปกครองมารับเด็กกลับบ้าน โดยศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำนวน 4 แห่งมีมาตรการให้ผู้ปกครองต้องเซ็นชื่อรับส่งเด็กทุกครั้งด้วย

4. การดูแลสุขภาพอนามัยของเด็ก หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กส่วนใหญ่ดูแลเรื่องการล้างมือหลังเล่นกลางแจ้งหรือทำกิจกรรมต่างๆ และก่อนรับประทานอาหาร การแปรงฟัน 1 ครั้งหลังอาหารกลางวัน การล้างหน้า 1 ครั้งหลังจากตื่นนอน ทาแป้งและหวีผมเพื่อเตรียมตัวกลับบ้าน รวมทั้งตัดเล็บมือ เล็บเท้า เช็ดหู ปั่นหู และเช็ดน้ำมูก ซึ่งพบเพียงศูนย์พัฒนาเด็กเล็กส่วนน้อยเท่านั้น ส่วนเรื่องการสวมรองเท้าหรือเสื้อกันหนาวนั้น หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะประกาศให้เด็กทุกคนรับทราบขณะยื่นเข้าแถวตอนเช้า

5. งานทำความสะอาด/งานครัว หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะผลัดเปลี่ยนเวรกันทำความสะอาดภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ล้างห้องน้ำห้องส้วม ถาดหลุม ช้อนและเครื่องใช้สำหรับเด็ก บางแห่งต้องซื้อกับข้าวมาประกอบอาหารกลางวันให้เด็ก และอาจมีหน้าที่ซื้บรดส่งเด็กด้วย เช่น ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กแห่งหนึ่งของจังหวัดบุรีรัมย์

6. งานธุรการ ได้แก่ การจัดทำบัญชีและจัดทำรายการสื่อการเรียนการสอน เสนอขอสื่อในแต่ละปีตามความต้องการ รับผิดชอบเรื่องจัดซื้อจัดจ้าง รวมไปถึงงานจดหมาย งานพิมพ์เอกสารและการประสานงานต่างๆ

7. การส่งเสริมการกีฬาและการออกกำลังกาย หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะผลัดเปลี่ยนเวรกันทำกิจกรรมออกกำลังกายตอนเช้าแถวในตอนเช้า ซึ่งส่วนใหญ่เด็กจะรวมกลุ่มกันทำกิจกรรมเหมือนกันทุกห้อง รวมทั้งทำหน้าที่กำหนดและเป็นผู้นำกิจกรรม

ของแต่ละห้อง ได้แก่ กิจกรรมการเคลื่อนไหวและจังหวะ เล่นกลางแจ้ง หรือเล่นเครื่องเล่น
ในสนาม และเล่นกีฬาตามความเหมาะสม

การมีภาวะผู้นำทางวิชาการ จะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่ 4

ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร

1. หลักสูตรสถานศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
2. การเขียนแผนการจัดประสบการณ์
3. การจัดประสบการณ์/การจัดกิจกรรมประจำวัน
4. การจัดทำสื่อและนวัตกรรมการจัดประสบการณ์การเรียนรู้
5. การวัดผลและประเมินผล
6. การนิเทศการศึกษา
7. การวิจัยในชั้นเรียน (ภาคเรียนละ 1 เรื่อง)
8. การส่งเสริมโภชนาการเด็ก
9. กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน (โครงการส่งเสริมพัฒนาการ/โครงการตามแผน/
กิจกรรมวันสำคัญ)
10. การประเมินคุณภาพภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

บรรณานุกรม

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2552). *ศิลปะการมอบหมายงาน*. เข้าถึงได้จาก <http://www.ejobsasy.com/kmdetail.php?n=91208162025>.
- ไชยา ภาวะบุตตร. (2555). *ความเป็นนักบริหารมืออาชีพ*. คณะครุศาสตร์ สกสกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ดิลก ถือกกล้า. (2547). *เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบ Principle Centered Leadership กับ* ประทีป ปินชัย. (2546). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- พรรณราย ทร์พยะประภา. (2548). *จิตวิทยาประยุกต์ในชีวิตและในการทำงาน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชรา ทิพย์ทัศน์. (2008). *ชุดบทเรียนเพื่อพัฒนาตนเองเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. บทเรียนออนไลน์.
- พิมพ์อร สดเยี่ยม. (2547) *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ สาขาวิชาในระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏ*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2545). *การบริหาร หลักการ ทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษา และวิเคราะห์องค์การทางการศึกษาไทย (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (1991). *Educational Administrator : Theory, Research, and Practice*. New York : McGraw-Hill.
- Yukl, G.A. (1994). *Leadership in Organization*. 3 rd ed. Engle wood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- _____. (1998). *Leadership in Organizations*. 4th ed. New Jersey: Prentice – Hall.
- _____. (2000) *Leadership in Organization*. 5th ed. New Jersey: Prentice – Hall.

กิจกรรมที่ 1 ทำแบบฝึก

แบบฝึกชุดที่ 4

เรื่อง การมีภาวะผู้นำทางวิชาการ

คำชี้แจง เมื่อศึกษาคู่มือการพัฒนาเล่มที่ 4 การมีภาวะผู้นำทางวิชาการ แล้วจงวิเคราะห์สรุปและตอบคำถามต่อไปนี้

1. ตามความเห็นของท่านภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายความว่าอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าการมีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความสำคัญกับการบริหารงานในหน่วยงาน/องค์กรของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

3. ให้ท่านเลือกแนวคิด ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ที่เห็นว่าตรงกับทัศนคติของท่าน พร้อมทั้งให้เหตุผล

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่ากรามีภาวะผู้นำทางวิชาการ จะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับสิ่งใดบ้างเพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

5. ท่านมีหลักการนำแนวคิดและองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ มาใช้ในการบริหารงานในหน่วยงานของท่านให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร จงอธิบาย

.....

.....

.....

.....

.....

คำชี้แจง หลังจากศึกษาคู่มือชุดที่ 4 เรื่อง การมีภาวะผู้นำทางวิชาการ ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการพัฒนาชุดนี้หรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบและคู่มือการพัฒนา

1. ผศ.ดร.อรรวรรณ นิ่มตะลุง กรรมการบริหารหลักสูตร
ครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาศาสตร์พิเศษ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. ดร.พจมาน ชำนาญกิจ กรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชาการศึกษาปฐมวัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ดร.กมล ตราชู อาจารย์พิเศษ
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
4. นายศิริวัฒน์ บุปผาเจริญ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญเฉพาะด้านการ
บริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริม
การปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย
5. นายวีระชาติ ทศรัตน์ ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมการศึกษานอก
ระบบและพัฒนากิจกรรมเยาวชน
กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
กระทรวงมหาดไทย
6. นายทองใส โยวะ ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลตำบล
เชียงคาน อำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย
7. นายชำนาญ ศรีพารา ท้องถิ่นจังหวัดมุกดาหาร
8. นางเปรมใจ พิสุราช ประธานเครือข่ายครูผู้ดูแลเด็ก
จังหวัดกาฬสินธุ์
9. นางนงคราญ แพงไธสง ประธานเครือข่ายครูผู้ดูแลเด็กจังหวัดชัยภูมิ
10. นางลักษยานัน นิธิยศรีญศิริ ประธานเครือข่ายครูผู้ดูแลเด็ก
จังหวัดอำนาจเจริญ

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

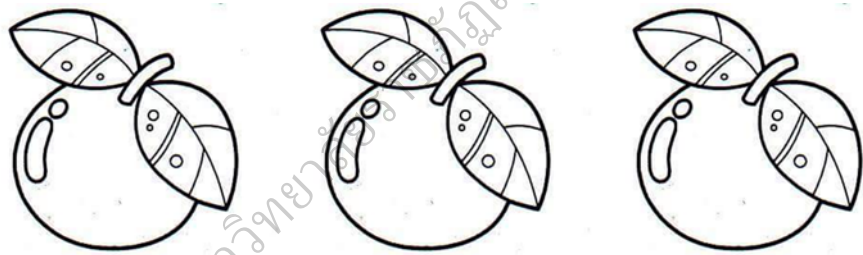
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร	ประธานกรรมการ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล	กรรมการ
ดร.ละม้าย กิตติพร	กรรมการ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหาร
จัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ชุดที่ 5

ด้านการส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร



ผู้วิจัย

นางรัชดาภรณ์ วงษ์ชา

นักศึกษาระดับดุขฎิบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนำ

เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีอยู่แล้วให้เกิดความพร้อมและเกิดความตระหนักในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป็นผู้นำทางวิชาการซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีเอกสารเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคือคู่มือการใช้จำนวน 1 เล่ม และคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 8 เล่ม ประกอบด้วย

- ชุดที่ 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- ชุดที่ 2 ด้านการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- ชุดที่ 3 ด้านการบริหารจัดการและพัฒนาอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- ชุดที่ 4 ด้านการมีภาวะผู้นำทางวิชาการ
- ชุดที่ 5 ด้านการส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร
- ชุดที่ 6 ด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน
- ชุดที่ 7 ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย
- ชุดที่ 8 ด้านการนิเทศและส่งเสริม สนับสนุนการจัดการกระบวนการจัดการเรียนรู้

ในการจัดทำเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จนสำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี ทั้งนี้เพราะผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์ และความเมตตาจากคุณจาก ผู้เชี่ยวชาญและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้ให้คำชี้แนะ คำแนะนำในการจัดทำเอกสารประกอบการพัฒนาเป็นอย่างดี ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารนี้คงจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

นางรัชดาภรณ์ วงษ์ชา

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	
เอกสารการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือชุดที่ 5	
เรื่อง การส่งเสริมและพัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร	1
ระยะเวลา	1
วัตถุประสงค์	1
เนื้อหา	1
สื่อประกอบกิจกรรม	2
ขั้นตอนการดำเนินงาน	2
การประเมินผล	2
1. ความหมายของการส่งเสริมและพัฒนา.....	3
2. ความหมายของระบบการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร.....	5
3. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ที่นำมาใช้ในการส่งเสริมและพัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ ตามหลักสูตร.....	18
เอกสารอ้างอิง	

**เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนา
เด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ**

**ชุดที่ 5 การส่งเสริมและพัฒนากระบวนการ
จัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร**

ระยะเวลา 1 สัปดาห์ (ศึกษาวันละ 3 ชั่วโมง รวม 21 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาตนเอง มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร
2. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาตนเอง สามารถวิเคราะห์ ความหมายและแนวคิดในเรื่องการส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร
3. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาตนเอง ตระหนักในความสำคัญของการส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร และสามารถนำไปใช้ได้ถูกต้องและเกิดประสิทธิผลสูงสุด ในการบริหารงาน

เนื้อหา

1. ความหมายของการส่งเสริมและพัฒนา
2. ความหมายของกระบวนการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร
3. การส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร

สื่อประกอบกิจกรรม

1. คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือชุดที่ 5 เรื่องการส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร
2. การศึกษารายกรณี
3. แบบฝึก
4. กระดาษคำตอบ
5. กระดาษ A4
6. ปากกา

ขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม

1. ผู้รับการพัฒนิตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กชุดที่ 5 เรื่อง การส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้อตามหลักสูตร ด้วยตนเองตามระยะเวลาที่กำหนด เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัย หรือผู้รับการพัฒนิตนคนอื่น หรือผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเรื่อง การส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้อตามหลักสูตรพร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้อ สรุปตามประเด็นที่กำหนด

2. ผู้รับการพัฒนิตนเอง ทำแบบฝึกหัดหลังศึกษาข้อมูลจากเอกสารคู่มือ ซึ่งเป็นการทบทวนความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย แนวคิดที่เกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้อตามหลักสูตร ซึ่งได้จากการศึกษาเอกสารงานวิจัย รวมทั้งบทสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนจนศึกษาการศึกษารายกรณีและฝึกตอบคำถาม

3. ผู้รับการพัฒนิตนเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมายและแนวคิด ในเรื่องการส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้อตามหลักสูตร โดยการตั้งประเด็นคำถาม - ตอบแลกเปลี่ยนเรียนรู้อร่วมกันและนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่และปรับพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของตนเอง ด้านการส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้อตามหลักสูตร

การประเมินผล

1. ประเมินผลก่อนการพัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนิตนเองประเมินตนเอง โดยการตอบแบบประเมินตนเองและแบบประเมินก่อนศึกษาคู่มือการพัฒนา

2. ประเมินผลระหว่างการพัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนิตนเองประเมินตนเองและผู้วิจัยประเมินผู้รับการพัฒนิตน จากการทำกิจกรรมตามที่กำหนด ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กชุดที่ 5 ประเมินโดยการซักถาม การตอบข้อซักถาม และการให้ข้อคิดเห็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้อร่วมกันระหว่างผู้รับการพัฒนิตนเองในระหว่างการศึกษาข้อมูลและฝึกทำกิจกรรม

3. ประเมินผลหลังการพัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนิตนเองประเมินตนเอง โดยการตอบแบบประเมินตนเอง หลังจากศึกษาคู่มือการพัฒนาและฝึกทำกิจกรรมครบตามกำหนดระยะเวลาแล้ว

การส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร

ทฤษฎีการเรียนรู้และการจัดการเรียนรู้

ทฤษฎีการเรียนรู้ (Educational Philosophy) หมายถึง ข้อความที่พรรณนา/อธิบาย/ทำนาย ปรากฏการณ์ต่างๆ เกี่ยวกับการเรียนรู้ ซึ่งได้รับการพิสูจน์ทดสอบตามกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ หรือกระบวนการสืบสอบ แสวงหาความรู้ที่เหมาะสมกับศาสตร์แต่ละสาขาซึ่งได้รับการยอมรับว่าเชื่อถือได้ และสามารถนำไปนิรนัยเป็นหลักหรือกฎการเรียนรู้ย่อยๆ หรือนำไปใช้เป็นหลักในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนได้ ทฤษฎีโดยทั่วไปมักประกอบด้วยหลักการย่อยๆ หลายหลักการ (ทีटना แชมมณี, 2553, หน้า 475)

ทฤษฎีการเรียนรู้สามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้
(ทีटना แชมมณี, 2553, หน้า 45 – 50)

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้ช่วงก่อนคริสต์ศตวรรษที่ 20

ประกอบด้วย

1.1 ฝึกจิตหรือสมองทฤษฎีของกลุ่มที่เน้นการ (Mental Discipline) นักคิดกลุ่มนี้มีความเชื่อว่าจิตหรือสมองหรือสติปัญญา (Mind) สามารถพัฒนาให้ปราดเปรื่องได้โดยการฝึกการฝึกจิตหรือสมองนี้ทำได้โดยให้บุคคลเรียนรู้สิ่งที่ยากๆ ยิ่งยากมากเท่าไร จิตก็จะได้รับการฝึกให้แข็งแกร่งขึ้นเท่านั้น หลักการในการจัดการเรียนการสอนตามทฤษฎีนี้เน้นการพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้โดยการกระตุ้นความรู้ในตัวผู้เรียนให้แสดงออกมา วิธีการสอนแบบโสเครติส (Socratic Method) และวิธีการสอนแบบบรรยาย (Didactic Method) เป็นวิธีการสอนตามทฤษฎีนี้ที่ใช้คำถามเพื่อดึงความรู้ในตัวผู้เรียนออกมาให้กระฉับกระชวยและช่วยเพิ่มเติมประสบการณ์ให้แก่ผู้เรียน ซึ่งเป็นวิธีการสอนที่ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดี

1.2 ทฤษฎีของกลุ่มที่เน้นการพัฒนาไปตามธรรมชาติ (Natural Unfoldment) นักคิดกลุ่มนี้มีความเชื่อว่า ธรรมชาติคือแหล่งเรียนรู้สำคัญ เด็กควรจะได้เรียนรู้ไปตามธรรมชาติ การใช้ของจริงเป็นสื่อในการสอนจะช่วยให้เด็กเรียนรู้ได้ดี การเล่นเป็นการเรียนรู้ที่สำคัญของเด็ก เด็กไม่ใช่ผู้ใหญ่ตัวเล็กๆ เด็กมีสภาวะของเด็กซึ่งแตกต่างกันไปจากวัยอื่น การจัดการศึกษาให้เด็กจึงควรพิจารณาระดับอายุเป็นหลัก การจัดการเรียนการสอนตามทฤษฎีนี้เน้นการจัดประสบการณ์เรียนรู้ให้แก่เด็กจะต้องมีความแตกต่างไปจากการจัดให้ผู้ใหญ่ และยึดเด็กเป็นศูนย์กลางให้เสรีภาพแก่เด็กได้เรียนรู้ตามความต้องการและความสนใจของตน ให้เด็กได้เรียนรู้ตามธรรมชาติและเป็นไปตาม

ธรรมชาติ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและความพร้อมของเด็ก

1.3 ทฤษฎีของกลุ่มที่เน้นการรับรู้และการเชื่อมโยงความคิด (Apperception) นักคิดกลุ่มนี้มีความเชื่อว่า การเรียนรู้เกิดจากแรงกระตุ้นภายนอกหรือสิ่งแวดล้อม (Neutral – passive) การเรียนรู้เกิดจากการที่บุคคลได้รับประสบการณ์ผ่านทางประสาทสัมผัสทั้ง 5 (Sensation) และความรู้สึก (Feeling) คือ การตีความหรือแปลความหมายจากการสัมผัสการจัดการเรียนการสอนตามทฤษฎีนี้จึงเน้นให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ผ่านทางประสาทสัมผัสทั้ง 5 และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้เดิมกับความรู้นี้ใหม่ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจได้เป็นอย่างดี

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้ในช่วงคริสต์ศตวรรษที่ 20 ประกอบด้วย (ทิตนา แชมมณี, 2553, หน้า 50 – 78)

2.1 ทฤษฎีการเรียนรู้กลุ่มพฤติกรรมนิยม (Behaviorism) นักคิดในกลุ่มนี้มองธรรมชาติของมนุษย์ในลักษณะที่เป็นกลาง คือ ไม่ดี – ไม่เลว การกระทำต่างของมนุษย์เกิดจากอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมภายนอก พฤติกรรมของมนุษย์เกิดจากการตอบสนองต่อสิ่งเร้า (Stimulus response) การเรียนรู้เกิดจากการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนอง กลุ่มพฤติกรรมนิยมให้ความสนใจกับ “พฤติกรรม” มากเพราะพฤติกรรมเป็นสิ่งที่เห็นได้ชัด สามารถวัดและทดสอบได้ ทฤษฎีการเรียนรู้ในกลุ่มนี้ ประกอบด้วยแนวคิดสำคัญ 3 แนวด้วยกัน คือ 1) ทฤษฎีการเชื่อมโยง (Classical Connectionism) ของธอร์นไดค์ (Thorndike) มีความเชื่อว่าการเรียนรู้เกิดจากการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้ากับการตอบสนองซึ่งมีหลายรูปแบบบุคคลจะมีการลองผิดลองถูกปรับเปลี่ยนไปเรื่อยๆ จนกว่าจะพบรูปแบบการตอบสนองที่สามารถให้ผลที่พึงพอใจมากที่สุดเมื่อเกิดการเรียนรู้แล้ว บุคคลจะใช้รูปแบบการตอบสนองที่เหมาะสมเพียงรูปแบบและจะพยายามใช้รูปแบบนั้นเชื่อมโยงกับสิ่งเร้าในการเรียนรู้ต่อไปเรื่อยๆ การจัดการเรียนการสอนตามทฤษฎีนี้จึงเน้นที่การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนแบบลองผิดลองถูกบ้างมีการสำรวจความพร้อมของผู้เรียนซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องกระทำก่อนการสอนบทเรียนเมื่อผู้เรียนเกิดการเรียนรู้แล้วครูควรฝึกให้ผู้เรียนฝึกการนำการเรียนรู้นั้นไปใช้บ่อยๆ การศึกษาว่าสิ่งใดเป็นสิ่งเร้าหรือรางวัลที่ผู้เรียนพึงพอใจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ 2) ทฤษฎีการวางเงื่อนไข (Conditioning Theory) ประกอบด้วยทฤษฎีย่อย 4 ทฤษฎี ดังนี้ 1) ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบอัตโนมัติของพาฟลอฟ (Pavlov's Classical Conditioning) เน้นการตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่วางเงื่อนไข สรุปแนวคิดตามทฤษฎีนี้ได้ว่า การเรียนรู้ของสิ่งมีชีวิตเกิดจากการตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่วางเงื่อนไข 2) ทฤษฎีการ

วางเงื่อนไขแบบอัตโนมัติของวัตสัน (Watson's Classical Conditioning) เน้นการตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่วางเงื่อนไขเช่นกัน สรุปแนวคิดตามทฤษฎีนี้ได้ว่า การเรียนรู้จะคงทนถาวรหากมีการให้สิ่งเร้าที่สัมพันธ์กันนั้นควบคู่กันไปอย่างสม่ำเสมอ 3) ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบต่อเนื่องของกัทธรี (Guthrie's Contiguous Conditioning) เน้นหลักการจูงใจ สรุปแนวคิดตามทฤษฎีนี้ได้ว่า การเรียนรู้เมื่อเกิดขึ้นแล้วแม้เพียงครั้งเดียว ก็นับว่าได้เรียนรู้แล้ว ไม่จำเป็นต้องทำซ้ำอีก 4) ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบโอเปอเรนต์ของสกินเนอร์ (Skinner's Operant Conditioning) เน้นการเสริมแรงหรือให้รางวัล สรุปแนวคิดตามทฤษฎีนี้ได้ว่า การกระทำใดๆ ถ้าได้รับการเสริมแรงจะมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นอีก การเสริมแรงที่แปรเปลี่ยนทำให้การตอบสนองคงทนกว่าการเสริมแรงที่ตายตัว การจัดการเรียนการสอนตามทฤษฎีนี้ จึงเน้นที่การเสนอสิ่งเร้าในการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง มีการเสริมแรงหรือให้รางวัลเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความพึงพอใจที่จะเรียนรู้ 3) ทฤษฎีการเรียนรู้ของฮัลล์ (Hull's Systematic Behavior Theory) มีความเชื่อว่าถ้าร่างกายเมื่อยล้า การเรียนรู้จะลดลง การตอบสนองต่อการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ดีที่สุดเมื่อได้รับแรงเสริมในเวลาใกล้เคียงบรรลุเป้าหมาย หลักการจัดการเรียนการสอนตามทฤษฎีนี้จึงมักคำนึงถึงความพร้อมความสามารถและเวลาที่ผู้เรียนจะเรียนได้ดีที่สุด การจัดการเรียนการสอนควรให้ทางเลือกที่หลากหลายเพื่อตอบสนองระดับความสามารถของผู้เรียน

2.2 ทฤษฎีการเรียนรู้กลุ่มพุทธินิยม (Cognitivism) เน้น

กระบวนการทางปัญญาหรือความคิด ซึ่งเป็นกระบวนการภายในของสมอง นักคิดกลุ่มนี้มีความเชื่อว่าการเรียนรู้ของมนุษย์ไม่ใช่เรื่องของพฤติกรรมที่เกิดจากกระบวนการตอบสนองต่อสิ่งเร้าเพียงเท่านั้น การเรียนรู้ของมนุษย์มีความซับซ้อนยิ่งไปกว่านั้น การเรียนรู้เป็นกระบวนการทางความคิดที่เกิดจากการสะสมข้อมูล การสร้างความหมายและความสัมพันธ์ของข้อมูลและการดึงข้อมูลออกมาใช้ในการกระทำและการแก้ปัญหาต่างๆ การเรียนรู้เป็นกระบวนการทางสติปัญญาของมนุษย์ในการที่จะสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ตนเองทฤษฎีในกลุ่มนี้ที่สำคัญๆ มี 5 ทฤษฎี คือ 1) ทฤษฎีเกสตัลท์ (Gestalt Theory) แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ของทฤษฎีนี้ คือ การเรียนรู้เป็นกระบวนการทางความคิดซึ่งเป็นกระบวนการภายในตัวมนุษย์ บุคคลจะเรียนรู้จากสิ่งเร้าที่เป็นส่วนรวมได้ดีกว่าส่วนย่อย หลักการจัดการเรียนการสอนตามทฤษฎีนี้จะเน้นกระบวนการคิด การสอนโดยเสนอภาพรวมก่อนการเสนอส่วนย่อย ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีประสบการณ์มากและหลากหลายซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนสามารถคิดแก้ปัญหา คิดริเริ่มและเกิดการเรียนรู้แบบหยั่งเห็นได้ 2) ทฤษฎีสนาม (Field Theory) แนวความคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ของทฤษฎีนี้

คือ การเรียนรู้เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีแรงจูงใจหรือแรงขับที่จะกระทำไปสู่อุद्देश्य ปลายทางที่ตนต้องการ หลักการจัดการเรียนการสอนตามทฤษฎีนี้เน้นการเข้าไปอยู่ใน “โลก” ของผู้เรียน การสร้างแรงจูงใจหรือแรงขับโดยการจัดสิ่งแวดล้อมทั้งทางกายภาพ และจิตวิทยาให้ดึงดูดความสนใจและสนองความต้องการของผู้เรียนเป็นสิ่งจำเป็นในการ ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ 3) ทฤษฎีเครื่องหมาย (Sign Theory) ของทอลแมน (Tolman) แนวความคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ของทฤษฎีนี้คือ การเรียนรู้เกิดจากการใช้ เครื่องหมายเป็นตัวชี้ทางให้แสดงพฤติกรรมไปสู่อุद्देश्य ปลายทาง หลักการจัดการเรียน การสอนตามทฤษฎีนี้เน้นการสร้างแรงขับและหรือแรงจูงใจให้ผู้เรียนบรรลุจุดมุ่งหมายใดๆ โดยใช้เครื่องหมาย สัญลักษณ์หรือสิ่งอื่นๆ ที่เป็นเครื่องหมายชี้ทางควบคุมไปด้วย 4) ทฤษฎี พัฒนาการทางสติปัญญา (Intellectual Development Theory) นักคิดคนสำคัญของทฤษฎีนี้ มี 2 ท่าน ได้แก่ เพียเจต์ (Piaget) และบรุนเนอร์ (Bruner) แนวความคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ ของทฤษฎีนี้เน้นเรื่องพัฒนาการทางสติปัญญาของบุคคลที่เป็นไปตามวัยและเชื่อว่ามนุษย์ เลือกรู้ที่จะรับรู้สิ่งที่ตนเองสนใจและการเรียนรู้เกิดจากระบวนการการค้นพบด้วย ตนเอง หลักการจัดการเรียนการสอนตามทฤษฎีนี้ คือ คำนี้ถึงพัฒนาการทางสติปัญญา ของผู้เรียนและจัดประสบการณ์ให้ผู้เรียนอย่างเหมาะสมกับพัฒนาการนั้น ให้ผู้เรียนได้มี ประสบการณ์และมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมหลายๆ ควรเด็กได้ค้นพบการเรียนรู้ด้วย ตนเอง ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้คิดอย่างอิสระและสอนการคิดแบบรวบยอดช่วยส่งเสริม ความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียน 5) ทฤษฎีการเรียนรู้ที่มีความหมาย (A Theory of Meaningful Verbal Learning) ของออสเชเบล (Ausubel) เชื่อว่า การเรียนรู้จะมีความหมายแก่ ผู้เรียน หากการเรียนรู้สามารถเชื่อมโยงกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่รู้มาก่อนหลักการจัดการเรียน การสอนตามทฤษฎีนี้ คือ มีการนำเสนอความคิดรวบยอดหรือกรอบมโนทัศน์ หรือกรอบ แนวคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งแก่ผู้เรียนก่อนการสอนเนื้อหาสาระนั้นๆ จะช่วยให้ผู้เรียนได้เรียน เนื้อหาสาระนั้นอย่างมีความหมาย

2.3 ทฤษฎีการเรียนรู้กลุ่มมนุษยนิยม (Humanism) นักคิดกลุ่ม มนุษยนิยมให้ความสำคัญของความเป็นมนุษย์และมองมนุษย์ว่ามีคุณค่ามีความดิ้งามมี ความสามารถ มีความต้องการ และมีแรงจูงใจภายในที่จะพัฒนาศักยภาพของตน หากบุคคลมีอิสรภาพและเสรีภาพ มนุษย์จะพยายามพัฒนาตนเองไปสู่อุद्देश्य ความเป็นมนุษย์ ที่สมบูรณ์ ทฤษฎีและแนวคิดที่สำคัญ ในกลุ่มนี้มี 2 ทฤษฎีและ 5 แนวคิดคือ 1) ทฤษฎีการ เรียนรู้ของมาสโลว์ เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ของทฤษฎีนี้ คือ มนุษย์ทุกคนมีความ ต้องการพื้นฐานตามธรรมชาติเป็นลำดับขั้น และต้องการที่จะรู้จักตนเองและพัฒนา

ตนเอง หลักการจัดการเรียนการสอนตามทฤษฎีนี้เน้นการเข้าถึงความต้องการพื้นฐานของ ผู้เรียน และตอบสนองความต้องการพื้นฐานนั้นอย่างพอเพียง ให้อิสรภาพและเสรีภาพแก่ ผู้เรียนในการเรียนรู้ มีการจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ซึ่งช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิด ประสบการณ์ในการรู้จักตนเองตามสภาพความเป็นจริง 2) ทฤษฎีการเรียนรู้ของ รอเจอร์ แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ของทฤษฎีนี้ คือ มนุษย์สามารถพัฒนาตนเองได้ดีหาก อยู่ในสภาวะที่ผ่อนคลายและเป็นอิสระ การจัดบรรยากาศที่ผ่อนคลายและเอื้อต่อการเรียน เรียนรู้และเน้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดยครูเป็นผู้ชี้แนะและทำหน้าที่อำนวยความสะดวก ในการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนและการเรียนรู้จะเน้นกระบวนการเป็นสำคัญ หลักการจัดการ เรียนการสอนตามทฤษฎีนี้เน้นการเรียนรู้กระบวนการเป็นสำคัญ ควรจัดสภาพแวดล้อม ทางการเรียนรู้ให้อบอุ่นปลอดภัย ครูควรสอนแบบชี้แนะโดยให้ผู้เรียนเป็นผู้นำทางในการ เรียนรู้ของตนและคอยช่วยเหลือผู้เรียนให้เรียนอย่างสะดวกจนบรรลุผล 3) แนวคิดเกี่ยวกับการ เรียนรู้ของโคลบล์ เชื่อว่าความรู้สึกของผู้เรียนมีความสำคัญต่อการเรียนรู้มากเพราะ ความรู้สึกและเจตคติของผู้เรียนมีอิทธิพลต่อกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน หลักการ จัดการเรียนการสอนตามแนวคิดนี้จึงเน้นถึงความรู้สึกของผู้เรียนเป็นหลัก การสร้างเจตคติ ที่ดีต่อการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดี 4) แนวคิดเกี่ยวกับการ เรียนรู้ของโนลล์ เชื่อว่าผู้เรียนจะเรียนรู้ได้มากหากมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ มีอิสระที่จะ เรียนและได้รับการส่งเสริมในการพัฒนาด้วยตนเอง หลักการจัดการเรียนการสอนตาม แนวคิดนี้เน้นการให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เลือกสิ่งที่เรียนและ วิธีเรียนด้วยตนเอง ลงมือกระทำและยอมรับผลของการตัดสินใจหรือการกระทำของตนเอง 4) แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ของเพอร์ เชื่อว่าผู้เรียนต้องถูกปลดปล่อยจากการกดขี่ของครู ที่สอนแบบเก่า ผู้เรียนมีศักยภาพและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะกระทำสิ่งต่างๆ ด้วย ตนเองหลักการจัดการเรียนการสอนตามแนวคิดนี้เน้นการให้อิสรภาพและเสรีภาพในการ เรียนรู้แก่ผู้เรียน 5) แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ของฮิลลิช เชื่อว่าสังคมแห่งการเรียนรู้เป็น สังคมที่ต้องล้มเลิกระบบโรงเรียนการศึกษาควรเป็นการศึกษาตลอดชีวิตแบบเป็นไปตาม ธรรมชาติ โดยให้ออกสในการศึกษาเล่าเรียนแก่บุคคลอย่างเต็มที่ หลักการจัดการเรียน การสอนตามแนวคิดนี้เน้นการจัดการศึกษาต่อเนื่องไปตลอดชีวิตไปตามธรรมชาติ 6) แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ของนิลเชื่อว่ามนุษย์เป็นผู้มีศักดิ์ศรี มีความดีโดยธรรมชาติ หาก มนุษย์อยู่ในสภาพแวดล้อมที่อบอุ่น บริบูรณ์ ด้วยความรัก มีอิสรภาพและเสรีภาพ มนุษย์จะพัฒนาไปในทางที่ดีทั้งต่อตนเองและ สังคม หลักการจัดการเรียนการสอนตามแนวคิดนี้ คือ การให้เสรีภาพอย่างสมบูรณ์

แก่ผู้เรียนในการเรียน จัดให้เรียนเมื่อพร้อมจะเรียนจะช่วยให้ผู้เรียนพัฒนาไปตามธรรมชาติ

2.4 ทฤษฎีการเรียนรู้กลุ่มผสมผสานของกานเย่ (Gagne's clecticism) แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ของทฤษฎีนี้ คือ ความรู้มีหลายประเภท บางประเภทสามารถเข้าใจได้อย่างรวดเร็วไม่ต้องใช้ความคิดที่ลึกซึ้งซึ่งบางประเภทมีความซับซ้อนมาก จำเป็นต้องใช้ความสามารถในขั้นสูง หลักการจัดการเรียนการสอนตามทฤษฎีนี้ คือ การจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบซึ่งเริ่มจากง่ายไปหายากมีทั้งหมด 9 ขั้นตอนนี้

ขั้นที่ 1 สร้างความสนใจ (Gaining attention)

ขั้นที่ 2 แจ้งจุดประสงค์ (Informing the learning)

ขั้นที่ 3 กระตุ้นให้ผู้เรียนระลึกถึงความรู้เดิมที่จำเป็น (Stimulating recall of prerequisite learned capabilities)

ขั้นที่ 4 เสนอบทเรียนใหม่ (Presenting the stimulus)

ขั้นที่ 5 ให้แนวทางการเรียนรู้ (Providing learning guidance)

ขั้นที่ 6 ให้ลงมือปฏิบัติ (Eliciting the performance)

ขั้นที่ 7 ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

ขั้นที่ 8 ประเมินพฤติกรรมการเรียนรู้ตามจุดประสงค์ (Assessing the performance)

ขั้นที่ 9 ส่งเสริมความแม่นยำและการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Enhancing retention and transfer)

3. ทฤษฎีการเรียนรู้และการสอนร่วมสมัย ประกอบด้วย (ทิตนา แคมมณี, 2553, หน้า 79 - 107)

3.1 ทฤษฎีกระบวนการทางสมองในการประมวลข้อมูล (Information Processing Theory) เป็นทฤษฎีที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาสติปัญญาของมนุษย์ โดยให้ความสนใจเกี่ยวกับการทำงานของสมองทฤษฎีนี้มีแนวคิดว่าการทำงานของสมองมนุษย์มีความคล้ายคลึงกับการทำงานของคอมพิวเตอร์ หลักการจัดการเรียนการสอนตามทฤษฎีนี้ คือ การนำเสนอสิ่งเร้าที่ผู้เรียนรู้จักหรือมีข้อมูลอยู่จะสามารถช่วยให้ผู้เรียนหันมาใส่ใจและรับรู้สิ่งนั้น จัดสิ่งเร้าในการเรียนรู้ให้ตรงกับความสนใจของผู้เรียน สอนให้ฝึกการจำโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย หากต้องการให้ผู้เรียนจดจำเนื้อหาสาระใดๆ ได้เป็นเวลานาน สาระนั้นจะต้องได้รับการเข้ารหัส (Encoding) เพื่อนำไปเข้าหน่วยความจำระยะยาว วิธีการเข้ารหัสสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การท่องจำซ้ำๆ การทบทวน หรือการใช้กระบวนการขยายความคิด

3.2 ทฤษฎีพหุปัญญา (Theory of Multiple Intelligences) ทฤษฎีนี้มีความเชื่อพื้นฐานที่สำคัญ 2 ประการ คือ

3.2.1 เซวาร์ปัญญาของบุคคลมิได้มีเพียงความสามารถทางภาษาและทางคณิตศาสตร์เท่านั้น แต่มีอยู่อย่างหลากหลายถึง 8 ประเภทด้วยกัน ประกอบด้วย

3.2.1.1 เซวาร์ปัญญาด้านภาษา (Linguistic intelligence)

3.2.1.2 เซวาร์ปัญญาด้านคณิตศาสตร์หรือการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ (Logical mathematical intelligence)

3.2.1.3 สติปัญญาด้านมิติสัมพันธ์ (Spatial intelligence)

3.2.1.4 เซวาร์ปัญญาด้านดนตรี (Musical intelligence)

3.2.1.5 เซวาร์ปัญญาด้านการเคลื่อนไหวร่างกายและกล้ามเนื้อ (Bodily kinesthetic intelligence)

3.2.1.6 เซวาร์ปัญญาด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Interpersonal intelligence)

3.2.1.7 เซวาร์ปัญญาด้านความเข้าใจตนเอง (Intrapersonal intelligence)

3.2.1.8 เซวาร์ปัญญาด้านความเข้าใจธรรมชาติ (Naturalist intelligence) เซวาร์ปัญญาของแต่ละคนอาจจะมากกว่านี้ คนแต่ละคนจะมีความสามารถเฉพาะด้านที่แตกต่างไปจากคนอื่นและมีความสามารถในด้านต่างๆ ไม่เท่ากัน ความสามารถที่ผสมผสานกันออกมาทำให้บุคคลแต่ละคนมีแบบแผนซึ่งเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน

3.2.2 เซวาร์ปัญญาของแต่ละบุคคลจะไม่อยู่คงที่อยู่ที่ระดับที่ตนมีตอนเกิด แต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ หากได้รับการส่งเสริมที่เหมาะสมหลักการจัดการเรียนการสอนตามทฤษฎีนี้ คือมีกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายที่สามารถส่งเสริมเซวาร์ปัญญาหลายๆ ด้าน ให้เหมาะสมกับขั้นพัฒนาการของเรียนการสอนควรเน้นการส่งเสริมความเป็นเอกลักษณ์ของผู้เรียน ครูควรสอนโดยเน้นให้ผู้เรียนค้นหาเอกลักษณ์ของตน ภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ของตนเองและเคารพในเอกลักษณ์ของผู้อื่นรวมทั้งเห็นคุณค่าและเรียนรู้ที่จะใช้ความแตกต่างของแต่ละบุคคลให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ระบบการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ควรมีการประเมินหลายๆ ด้านและในแต่ละด้านควรเป็นการประเมินในสภาพการณ์ของปัญหาที่สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยอุปกรณ์ที่สัมพันธ์กับ

เขาวนปัญญาด้านนั้นๆ การประเมินจะต้องครอบคลุมความสามารถในการแก้ปัญหาหรือ การสร้างสรรค์ผลงานโดยใช้อุปกรณ์ที่สัมพันธ์กับเขาวนปัญญาด้านนั้นๆ อีกวิธีหนึ่ง

3.3 ทฤษฎีการสร้างความรู้ด้วยตนเอง (Constructivism)

เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการและวิธีการของบุคคลในการสร้างความรู้ ความเข้าใจจากประสบการณ์ รวมทั้งโครงสร้างทางปัญญาและความเชื่อที่ใช้ในการแปล ความหมายเหตุการณ์และสิ่งต่างๆ เป็นกระบวนการที่ผู้เรียนจะต้องจัดกระทำกับข้อมูล นอกจากกระบวนการเรียนรู้จะเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ภายในสมองแล้ว ยังเป็น กระบวนการทางสังคมด้วย การสร้างความรู้จึงเป็นกระบวนการทั้งด้านสติปัญญาและ สังคมควบคู่กันไป หลักการจัดการเรียนการสอนตามทฤษฎีนี้จะมุ่งเน้นไปที่กระบวนการ สร้างความรู้ (Process of Knowledge Construction) เป้าหมายของการสอนจะเปลี่ยนจาก การถ่ายทอดให้ผู้เรียนได้รับสาระความรู้ที่แน่นอนตายตัว ไปสู่การสาธิตกระบวนการแปล และสร้างความหมายที่หลากหลาย ผู้เรียนจะต้องเป็นผู้จัดกระทำกับข้อมูลหรือ ประสบการณ์ต่างๆ และจะต้องสร้างความหมายให้กับสิ่งนั้นด้วยตนเอง โดยการให้ผู้เรียน อยู่ในบริบทจริง ในการจัดการเรียนการสอนครูจะต้องพยายามสร้างบรรยากาศทางสังคม จริยธรรมให้เกิดขึ้น ผู้เรียนได้มีบทบาทในการเรียนรู้อย่างเต็มที่โดยผู้เรียนจะนำตนเองและ ควบคุมตนเองในการเรียนรู้ บทบาทของครูจะเป็นผู้ให้ความร่วมมือ อำนวยความสะดวก และช่วยเหลือผู้เรียนในการเรียนรู้ การประเมินผลการเรียนรู้ตามทฤษฎีนี้มีลักษณะที่ ยืดหยุ่นกันไป การประเมินควรใช้วิธีการที่หลากหลาย การวัดผลจะต้องใช้กิจกรรมหรือ งานในบริบทจริงซึ่งในกรณีที่จำเป็นต้องจำลองของจริงมา ก็สามารทำได้ แต่เกณฑ์ที่ใช้ ควรเป็นเกณฑ์ที่ใช้ในโลกความจริงด้วย

3.4 ทฤษฎีการสร้างความรู้ด้วยตนเองโดยการสร้างสรรค์ชิ้นงาน (Constructionism) แนวคิดของทฤษฎีนี้ คือ การเรียนรู้ที่ดีเกิดจากการสร้างพลังความรู้ ในตนเองหากผู้เรียนมีโอกาสได้สร้างความคิดและนำความคิดของตนเองไปสร้างสรรค์ ชิ้นงานโดยอาศัยสื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสม จะทำให้ความคิดเห็นนั้นเป็นรูปธรรมมาก ยิ่งขึ้น หลักการจัดการเรียนการสอนตามทฤษฎีนี้ คือ ครูจะต้องทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่ผู้เรียน ให้คำปรึกษาชี้แนะแก่ผู้เรียน เกื้อหนุนการเรียนรู้ของผู้เรียน เป็นสำคัญ ในการประเมินผลนั้นต้องมีการประเมินทั้งทางด้านผลงานและกระบวนการ ซึ่งสามารถใช้วิธีการที่หลากหลายเช่น การประเมินตนเอง การประเมินโดยครู และเพื่อน การสังเกต การประเมินโดยใช้แฟ้มสะสมงาน

3.5 ทฤษฎีการเรียนรู้แบบร่วมมือ (Theory of Cooperative or

Collaborative Learning) แนวคิดของทฤษฎีนี้ คือ การเรียนรู้เป็นกลุ่มย่อยโดยสมาชิกกลุ่มมีความสามารถแตกต่างกันประมาณ 3 – 6 คน ช่วยกันเรียนรู้เพื่อไปสู่เป้าหมายของกลุ่ม โดยผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันในลักษณะแข่งขันกัน ต่างคนต่างเรียนและร่วมมือกันหรือช่วยกันในการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอนตามทฤษฎีนี้จะเน้นให้ผู้เรียนช่วยกันในการเรียนรู้ โดยมีกิจกรรมที่ให้ผู้เรียนมีการพึ่งพาอาศัยกันในการเรียนรู้ มีการปรึกษาหารือกันอย่างใกล้ชิด มีการสัมพันธ์กัน มีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม มีการวิเคราะห์กระบวนการของกลุ่ม และมีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบงานร่วมกัน ส่วนการประเมินผลการเรียนรู้ควรมีการประเมินทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ โดยวิธีการที่หลากหลายและควรให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการประเมินและครูควรจัดให้ผู้เรียนมีเวลาในการวิเคราะห์การทำงานกลุ่มและพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มมีโอกาสที่จะปรับปรุงส่วนบกพร่องของกลุ่มเดียว

ทิตานา แชมมณี (2553, หน้า 109 – 155) กล่าวถึง หลักการและแนวคิดในการจัดการเรียนการสอนร่วมสมัย ประกอบด้วย

1. หลักการจัดการเรียนการสอนโดยวิธียึดครูเป็นศูนย์กลาง (Teacher Centered Instruction) ได้แก่

1.1 การจัดการเรียนการสอนทางตรง (Direct Instruction)

ประกอบด้วย

1.1.1 การจัดการเรียนการสอนทางตรงแบบใช้ผลการวิจัย (Research Based Direct Instruction)

1.1.2 การจัดการเรียนการสอนทางตรงแบบใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ (Learning Theory – Based Direct Instruction)

2. หลักการจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Student Centered Instruction) ประกอบด้วย

2.1 แบบเน้นตัวผู้เรียนได้แก่

2.1.1 การจัดการเรียนการสอนตามเอกัตภาพ (Individualized Instruction)

2.1.2 การจัดการเรียนรู้โดยผู้เรียนนำตนเอง (Self – Directed Learning)

2.2 แบบเน้นความรู้ความสามารถได้แก่

2.2.1 การจัดการเรียนรู้แบบรู้จริง (Mastery Learning)

- 2.2.2 การจัดการเรียนการสอนแบบรับประกันผล
(Verification Teaching)
- 2.2.3 การจัดการเรียนการสอนแบบเน้นมโนทัศน์ (Concept - Based Instruction)
- 2.3 แบบเน้นประสบการณ์ได้แก่
 - 2.3.1 การจัดการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ (Experiential Learning)
 - 2.3.2 การจัดการเรียนรู้แบบรับใช้สังคม (Service Learning)
 - 2.3.3 การจัดการเรียนรู้ตามสภาพจริง (Authentic Learning)
- 2.4 แบบเน้นปัญหาได้แก่
 - 2.4.1 การจัดการเรียนการสอนโดยใช้ปัญหาหลัก (Problem Based Instruction)
 - 2.4.2 การจัดการเรียนการสอนโดยใช้โครงการเป็นหลัก
(Project Based Instruction)
- 2.5 แบบเน้นทักษะกระบวนการ ได้แก่
 - 2.5.1 การเรียนการสอนโดยเน้นกระบวนการสืบสวนสอบสวน
(Inquiry Based Instruction)
 - 2.5.2 การเรียนการสอนโดยเน้นกระบวนการคิด
(Thinking Process Oriented Instruction)
 - 2.5.3 การเรียนการสอนโดยเน้นกระบวนการกลุ่ม
(Group Process Oriented Instruction)
 - 2.5.4 การเรียนการสอนโดยเน้นกระบวนการวิจัย
(Research Based Instruction)
 - 2.5.5 การเรียนการสอนโดยเน้นกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง
(Self - Learning Instruction)
- 2.6 แบบเน้นบูรณาการ
- 3. หลักการจัดการเรียนการสอนโดยไม่มีครู ประกอบด้วย
 - 3.1 การจัดการเรียนการสอนโดยใช้บทเรียนโปรแกรม
(Instruction)
 - 3.2 การจัดการเรียนการสอนโดยใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน

(Computer – Assisted Instruction)

3.3 การจัดการเรียนการสอนทางไกล (Distance Instruction)

3.4 การจัดการเรียนการสอนโดยใช้เครือข่ายเว็ลด์ ไซด์เว็บ

(Web – Based Instruction)

โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อ 2.5.4 การจัดการเรียนการสอนโดยเน้น

กระบวนการวิจัย (Research – Based Instruction) หลักการ คือกระบวนการวิจัยเป็นกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ที่ใช้ในการแสวงหาความรู้เพื่อให้ได้ข้อมูลความรู้ที่เชื่อถือได้ การให้ผู้เรียนได้ใช้กระบวนการวิจัยในการศึกษาหาความรู้ต่างๆ จะช่วยให้ผู้เรียนมีเครื่องมือในการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ตรงในการใช้กระบวนการวิจัย จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและมีความหมายต่อตนเอง

การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นกระบวนการวิจัย หมายถึง การจัดสภาพการณ์ของการเรียนการสอน ที่ให้ผู้เรียนใช้กระบวนการวิจัย (research review) มาประกอบการสอนเนื้อหาสาระ ใช้ผลการวิจัยมาเป็นเนื้อหาสาระในการเรียนรู้ใช้กระบวนการวิจัยในการศึกษาเนื้อหาสาระ หรือให้ผู้เรียนลงมือทำวิจัยโดยตรง หรือช่วยฝึกฝนทักษะการวิจัยต่างๆ ให้แก่ผู้เรียน

การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นกระบวนการวิจัย ประกอบด้วย

1. ผู้สอนมีการนำผลการวิจัยมาใช้ประกอบการสอนเนื้อหาสาระของตน และ/หรือ
2. ผู้สอนมีการให้ผู้เรียนประมวลผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาสาระที่เรียนเพื่อขยายขอบเขตความรู้ในเรื่องนั้นและเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการและกระบวนการวิจัยรวมทั้งการอ่านและใช้ผลการวิจัย และ/หรือ
3. ผู้สอนมีการใช้กระบวนการวิจัยในการสอน กล่าวคือให้ผู้เรียนดำเนินการวิจัยตามกระบวนการวิจัยตามขั้นตอน หรือครบทุกขั้นตอนและ/หรือ
4. ผู้สอนมีการฝึกทักษะการวิจัยที่จำเป็น หรือที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่เรียนให้แก่ผู้เรียนตามความเหมาะสมกับเนื้อหาและสถานการณ์ เช่น ทักษะการนิยามปัญหา การตั้งสมมติฐาน การคัดเลือกตัวแปร การสุ่มตัวอย่างประชากร การสร้างเครื่องมือ การพิสูจน์ทดสอบการรวบรวม การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล การสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลการวิจัยและการให้ข้อเสนอแนะ เป็นต้น
- 5) ผู้สอนและผู้เรียนมีการอภิปรายร่วมกันเกี่ยวกับกระบวนการวิจัยและผลการวิจัย 6) ผู้สอนมีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ทั้งทางด้าน

เนื้อหาสาระและกระบวนการวิจัย (ทิตนา แชมมณี, 2553, หน้า 144 – 145)

ปกติการจัดการเรียนการสอนตามหลักการและแนวคิดต่างๆ ย่อมต้องมีรายละเอียดเกี่ยวกับความสำคัญและที่มาและคำอธิบายเพื่อให้เข้าใจในความหมายของหลักหรือแนวคิดหลักนั้นๆ รวมทั้งตัวอย่างและแนวทางในการนำหลักการต่างๆ ไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน องค์ประกอบสำคัญของการจัดการเรียนการสอนแต่ละแบบ นำมาพัฒนาเป็นตัวบ่งชี้ลักษณะของการเรียนการสอนจะช่วยให้ผู้สอนและผู้สนใจสามารถจัดการเรียนการสอนได้ตรงตามหลักการ รวมทั้งสามารถวัดและประเมินผลได้

การนำกระบวนการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับการนำกระบวนการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

หัวใจสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 คือ การปฏิรูปการเรียนรู้ซึ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการผลักดันการปฏิรูปการศึกษาประสบความสำเร็จมากที่สุดคือ ครู สังคมโลกทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสื่อสารก่อให้เกิดข้อมูลข่าวสารและความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมาย ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการเรียนการสอนไม่ว่าจะเป็นครูอาจารย์หรือผู้เรียนต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนการสอนให้เข้ากับยุคสมัย เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ทันต่อความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่อยู่ตลอดเวลา ครูอาจารย์ไม่สามารถ “บอกเล่า” ความรู้ให้กับผู้เรียนได้ “ทั้งหมด” การเรียนการสอนในยุคปัจจุบันจึงเป็นการเรียนแบบร่วมมือกันระหว่างครูผู้เรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้ และเป็นการเรียนการสอนที่ทุกฝ่ายต้องร่วมมือกันหาแนวทางการแก้ไขในกรณีที่เกิดปัญหา งานของครูแต่ละวันไม่ได้จบสิ้นตามเวลาเลิกงาน เวลาที่ครูใช้ในการทำงานมิได้มีเพียงแค่การทำหน้าที่ในห้องเรียนเท่านั้น แต่ยังคงใช้เวลาในการทบทวนผลการทำงานของตนเองแต่ละวันว่าสามารถทำให้ผู้เรียนบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ การประเมินตนเองจึงเป็นงานที่จำเป็นสำหรับการประกอบอาชีพครู (สุวิมล ว่องวาณิช, 2554, หน้า 2)

สาระในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในหมวด 6 เกี่ยวกับการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา กำหนดให้สถานศึกษาต้องมีการประเมินผลภายในทุกปีและต้องพร้อมรับการประเมินภายนอกทุก 5 ปี ผลักดันให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารและครูอาจารย์ต้องเร่งพัฒนาปรับปรุงตนเองโดยเฉพาะด้านการจัดการศึกษา นำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์พร้อมทุกด้าน

นอกจากนี้หมวด 4 ว่าด้วย แนวการจัดการศึกษา มาตรา 24 (5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและอำนวยความสะดวกให้ ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้รวมทั้งสามารถ ใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและ แหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ มาตรา 30 มีการกำหนดให้สถานศึกษาสนับสนุนและ ส่งเสริมให้ครูมีการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างเห็นว่าการปฏิรูปการศึกษา ครั้งนี้ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาการเรียนการสอนของครู ใช้กระบวนการวิจัยเป็น แนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานของครูด้วยตนเอง การทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน จึงนับเป็นกระบวนการหนึ่งที่ครูใช้ในการประเมินการทำงานของตนเอง และเป็น กระบวนการสืบเสาะค้นหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่ การพัฒนา การเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นกระบวนการที่ต้องมีการ ดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตการปฏิบัติงานจริงของครู มิใช่การแยกส่วนจากการสอนเช่น ที่ครูส่วนใหญ่ปฏิบัติกันในช่วงเวลาที่ผ่านมา (สุวิมล ว่องวาณิช, 2554, หน้า 3)

สภาพที่ปรากฏให้เห็นในโรงเรียนจึงเป็นภาพของครูที่ทำหน้าที่สอน โดยเน้น แต่การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพียงอย่างเดียว ไม่ได้มีการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน หรือพัฒนาวิชาชีพครู ในขณะที่กลุ่มครู ต้องการทำวิจัยก็วางแผนการทำงาน มีการทำกิจกรรมการเก็บข้อมูลวิจัยเป็นโครงการ อย่างเฉพาะกิจ เวลาของครูส่วนหนึ่งหมดไปกับการทำวิจัย เวลาที่อุทิศให้กับงานสอนก็ลด น้อยลง จนทำให้การเรียนการสอนในชีวิตประจำวันของครูและนักเรียนได้รับผลกระทบ ทำให้การสอนได้ไม่เต็มที่ เป็นเรื่องปกติที่จะกล่าวว่ “ครูที่ทำงานวิจัยงานสอนก็จะหย่อน ลง” นอกจากนี้ยังพบบ่อยครั้งในการทำวิจัยของครูไม่เกี่ยวกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นกับ ผู้เรียนในขณะนั้น แต่เป็นปัญหาของเด็กบางกลุ่มบางพวกที่อาจเกิดก่อนหน้าและครู สนใจจะนำมาใช้เป็นประเด็นปัญหาวิจัย ข้อค้นพบการวิจัยแบบนี้จึงไม่สามารถนำไปใช้ ในการแก้ปัญหาในชั้นเรียนได้ เนื่องจากปัญหาดังกล่าวไม่ปรากฏในขณะนั้น การทำวิจัย แบบนี้จึงไม่ค่อยเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้เรียนเท่าที่ควร แต่จะเกิดประโยชน์กับครู ผู้ทำวิจัยที่ต้องการนำผลการวิจัยไปใช้ในส่วนของการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ (สุวิมล ว่องวาณิช, 2554, หน้า 2 - 5)

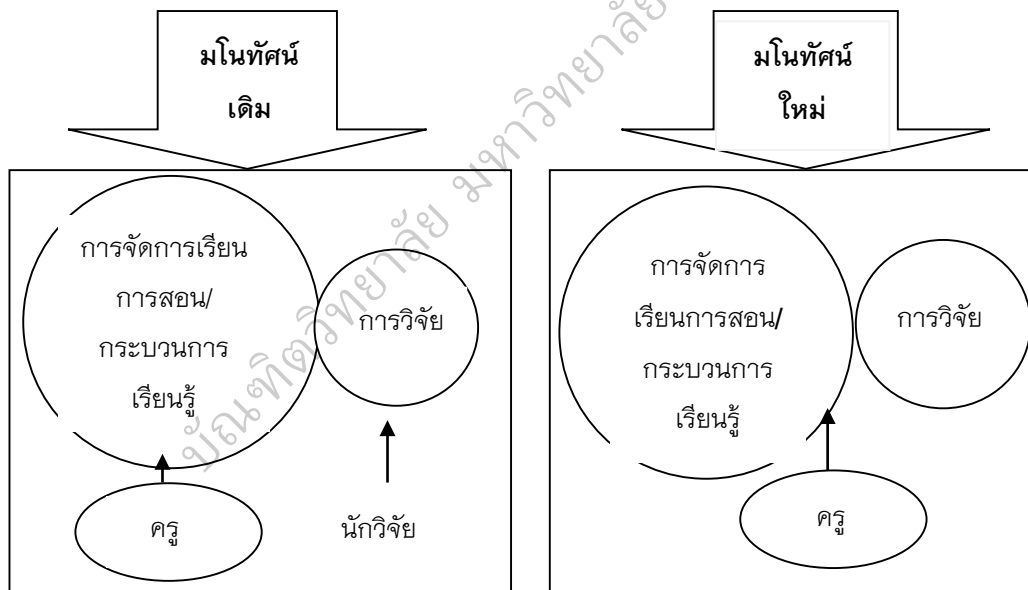
การทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนของครู ควรเป็นงานวิจัยที่มี ลักษณะดังต่อไปนี้ 1) งานวิจัยของครูควรเป็นงานวิจัยขนาดเล็ก (Small Scale) มุ่งการ แสวงหาคำตอบเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในห้องเรียนซึ่งเป็นกระบวนการที่ไม่ได้ใช้

เวลาในการดำเนินงานนานเกินไป จนทำให้งานหลัก (งานสอน) ได้รับผลกระทบ แต่ต้องดำเนินการให้เป็นส่วนหนึ่งของการสอนตามปกติ ใช้กระบวนการวิจัยเป็นขั้นตอนของการทดลองใช้ทฤษฎีใหม่ๆ ด้านการสอนที่คิดค้นขึ้น เพื่อให้การสอนเกิดผลสัมฤทธิ์มากที่สุด

2) แต่ละภาคเรียนหรือภาคการศึกษา ครูสามารถทำการศึกษาในประเด็นวิจัยหรือหัวข้อวิจัยได้หลายประเด็นและสามารถดำเนินการได้พร้อมกันในขณะเดียวกันหากปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะนั้นมีหลายปัญหาที่ต้องการแก้ไข ดังนั้น การวิจัยของครูต้องไม่ใช่การทำวิจัยในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพียงเรื่องเดียวและละเอียดประเด็นปัญหาอื่นที่รอการแก้ไขอยู่ เช่นเดียวกัน 3) การวิจัยของครูเน้นการใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific method) มาแสวงหาคำตอบ เพื่อให้ข้อค้นพบที่ได้มีความหนักแน่น เชื่อถือ และนำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนของตนเองได้จริง เป้าหมายหลักของการวิจัยของครูไม่ใช่การมุ่งสร้างองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับศาสตร์ของการสอน การนำเสนอผลการวิจัยจึงไม่มีอีกรูปแบบ ที่เป็นทางการเหมือนกับที่มีการทำกันในการวิจัยเชิงวิชาการ (Academic Research) หรือการวิจัยแบบเป็นทางการซึ่งมีกฎเกณฑ์การทำวิจัยที่เคร่งครัด เช่น การนำเสนอผลการวิจัยที่มักมีการจำแนกสาระของการวิจัยออกเป็น 5 บท 4) การทำการวิจัยของครูต้องเกี่ยวข้องกับปัญหาวิจัยที่เกิดมาจากสภาพปัญหาที่เป็นจริงขณะนั้นและครูไม่สามารถใช้วิธีการเดิมๆ แก้ปัญหาได้ จึงจำเป็นต้องค้นหาวิธีการใหม่ ดังนั้น จุดเริ่มต้นของการทำวิจัยของครูจึงไม่ใช่เริ่มต้นด้วยคำถามที่ว่า “ฉันควรทำวิจัยเรื่องอะไรดี” หรือ “เธอช่วยคิดให้ทีว่ฉันควรทำวิจัยเรื่องอะไรดี” การตั้งคำถามแบบนี้สะท้อนให้เห็นว่าครูไม่ได้เริ่มทำงานวิจัยในประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในห้องเรียนขณะนั้น 5) กระบวนการวิจัยของครูต้องเป็นไปอย่างง่ายๆ ใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในห้องเรียนมาใช้ในการค้นหาคำตอบและเป็นหน้าที่ของครูที่ต้องใช้กระบวนการวิจัยในการปฏิบัติงานของตนเอง ต้องไม่คิดว่างานวิจัยเป็นงานนอกเหนืองานสอน งานวิจัยในชั้นเรียนไม่ใช่งานวิจัยที่หากต้องการทำต้องขออนุญาตโครงการวิจัยหรืองบประมาณเพื่อทำการวิจัย ถ้าไม่ได้รับอนุมัติก็ทำวิจัยไม่ได้ การมีความคิดแบบนี้ไม่สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในห้องเรียน นั่นคือ ครูจะได้รับงบประมาณเพื่อดำเนินโครงการวิจัยหรือไม่ก็ตาม หน้าที่ของครูก็ต้องหาวิธีการแก้ปัญหาให้หมดไปโดยวิธีการที่เหมาะสมที่สุดภายใต้ทรัพยากรหรือสภาพเงื่อนไขที่เป็นอยู่ในขณะนั้น 6) การวิจัยของครูไม่ใช่มุ่งสร้างผลงานทางวิชาการเพื่อตนเอง แต่เป็นงานที่ผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้เรียน คือ ครูทั้งโรงเรียน มาร่วมกันพัฒนาผู้เรียน การทำวิจัยเพื่อการพัฒนาการเรียนการสอนจึงเป็นการวิจัยที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วมหรือมีการรวมพลังในการทำวิจัย เพื่อมุ่งหาทางแก้ปัญหาในลักษณะองค์รวม มากกว่าทำวิจัยเดี่ยวและ

แก้ปัญหาเฉพาะด้าน เนื่องจากปัญหาในห้องเรียนส่วนใหญ่เป็นปัญหาที่มีความเกี่ยวพันกันหรือสัมพันธ์กัน ครูคนเดียวอาจจะแก้ไขปัญหาด้วยตัวคนเดียวไม่ได้ (สุวิมล ว่องวาณิช, 2554, หน้า 7 - 8)

พิชิต ฤทธิจักรุญ (2553, หน้า 2) กล่าวถึงมโนทัศน์ของการจัดการเรียนการสอนว่า การพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถเต็มตามศักยภาพ จะต้องอาศัยเทคนิควิธีการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบต่างๆ อย่างหลากหลายและต้องเปลี่ยนมโนทัศน์ เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนใหม่ โดยให้ครูมีบทบาทเป็นครูนักวิจัย ใช้การวิจัยเสริมการสอน ซึ่งเป็นงานหลักของครู กล่าวคือ ใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ หรือกระบวนการจัดการเรียนการสอน ในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับผู้เรียน และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน การวิจัยลักษณะนี้เป็นการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ หรือการวิจัยในชั้นเรียน ซึ่งครูนักวิจัยจะต้องดำเนินการให้สอดคล้องเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการเรียนการสอนตามมโนทัศน์ใหม่ของการจัดการเรียนการสอน ดังแสดงใน ภาพประกอบ



ภาพประกอบ มโนทัศน์การจัดการเรียนการสอน

ที่มา : พิชิต ฤทธิจักรุญ (2553, หน้า 3)

การจัดการเรียนการสอน ตามแผนการสอน ส่วนประกอบที่สำคัญของแผนการสอนอย่างหนึ่ง คือ จุดประสงค์การเรียนรู้ ซึ่งเป็นคุณลักษณะหรือผลการเรียนรู้ที่เราคาดหวังให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน อาจเรียกว่า “สภาพที่คาดหวัง” หลังจากจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแล้วมีการประเมินผลการเรียนรู้ เพื่อตรวจสอบผลการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น

อาจเรียกว่า “สภาพที่เป็นจริง” หากผลการเรียนรู้ไม่เป็นไปตามจุดประสงค์การเรียนรู้ หรือสภาพที่เป็นจริงแตกต่างจากสภาพที่คาดหวัง เรียกว่า ปัญหาการเรียนรู้ ก็คือความแตกต่างหรือความไม่สอดคล้องกันระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่คาดหวังเกี่ยวกับการเรียนรู้ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ความแตกต่างระหว่างผลการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจริงกับจุดประสงค์การเรียนรู้ (พิชิต ฤทธิจรุญ, 2553, หน้า 4)

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการที่นำมาใช้ในการส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร

1. การส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรโดยประยุกต์ใช้ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการตามโมเดลของเมอร์ฟี (Murphy' Model) ตามที่ Murphy (1990) ได้ศึกษารวบรวมภาวะผู้นำทางวิชาการไว้อย่างเป็นระบบและเข้าใจได้ง่าย โดยได้สังเคราะห์จากผลของการวิจัยจากวรรณกรรม เอกสารเกี่ยวกับ โรงเรียนที่มีประสิทธิผล การปรับปรุงโรงเรียน การพัฒนาครู และการเปลี่ยนแปลงองค์การ อาศัยการศึกษาวรรณกรรมนี้ เขาได้สร้างกรอบภาวะผู้นำทางวิชาการซึ่งรวมเอาการศึกษาวิจัยและข้อค้นพบเอาไว้มาก กรอบงานนี้ประกอบด้วยมิติภาวะผู้นำทางวิชาการ 4 มิติ แล้วแยกออกเป็น 16 บทบาทหรือพฤติกรรม ภาวะผู้นำทางวิชาการ 4 มิติ ได้แก่ การสร้างพันธกิจและเป้าหมาย การบริหารหน้าที่ทางการผลิตการศึกษา การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ทางวิชาการและการพัฒนาสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะได้กล่าวถึงและชี้ให้เห็นบทบาทหรือพฤติกรรมต่างๆ ของผู้นำทางวิชาการในแต่ละมิติ การสร้างพันธกิจและเป้าหมายเป็นเรื่องพื้นฐานในการสร้างความรู้สึกว่ามีจุดประสงค์ร่วม และเชื่อมโยงการทำงานต่างๆ ภายในโรงเรียนที่เกี่ยวกับวิสัยทัศน์เดียวกัน Murphy ได้แยกมิตินี้ออกเป็นพฤติกรรมหลักของผู้บริหารโรงเรียนในการจัดทำกรอบเป้าหมายโรงเรียนและการสื่อสารเป้าหมายโรงเรียนให้เป็นที่เข้าใจ การจัดทำกรอบเป้าหมายโรงเรียนคือการกำหนดเป้าหมายที่เน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนทุกคนโดยการรวบรวมข้อมูลผลการเรียนของนักเรียนทั้งที่ผ่านมาและที่เป็นปัจจุบัน และการรวมนหน้าที่รับผิดชอบของครูเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย สื่อสารเป้าหมายบ่อยๆ ให้เป็นที่เข้าใจ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการแก่นักเรียน ผู้ปกครองและครู เน้นย้ำความสำคัญว่าเป้าหมายช่วยชี้ว่าโรงเรียนต้องมีกิจกรรมอะไรบ้าง การบริหารหน้าที่การผลิตทางการศึกษาของโรงเรียนเป็นมิติที่สอง มิตินี้เน้นพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ผู้นำทางวิชาการส่งเสริมการสอนที่มีคุณภาพโดยการจัดประชุมและประเมินครู การเยี่ยมห้องเรียน การให้คำแนะนำเฉพาะและสะท้อนผลการสอนและ

กระบวนการเรียนรู้ กำหนดงานของครูเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่การเรียนรู้ของนักเรียน (Murphy, 1990; Teddlie & Stringfield, 1993)

ตาราง ภาวะผู้นำทางวิชาการตามโมเดลของเมอร์ฟี (Murphy, 1990)

พัฒนาพันธกิจและเป้าหมาย	บริหารหน้าที่การผลิตทางการศึกษา	ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้เชิงวิชาการ	พัฒนาสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้
<ul style="list-style-type: none"> • จัดทำกรอบเป้าหมายของโรงเรียน • สื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนให้เป็นที่เข้าใจ 	<ul style="list-style-type: none"> • สนับสนุนส่งเสริมการสอนที่มีคุณภาพ • นิเทศและประเมินการสอน • จัดหาเวลาและปกป้องเวลาของการสอน • ประสานงานการจัดการและใช้หลักสูตร • กำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน 	<ul style="list-style-type: none"> • สร้างความคาดหวังและมาตรฐานที่เป็นบวก • ปรากฏกายให้เห็นอยู่บ่อยๆ • ให้ขวัญกำลังใจแก่ครูและนักเรียน • ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู 	<ul style="list-style-type: none"> • สร้างสิ่งแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ที่เป็นระเบียบและปลอดภัย • จัดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างมีความหมาย • พัฒนาให้มีความร่วมมือและความสามัคคีในหมู่ครู • รักษาทรัพยากรภายนอกที่สนับสนุนเป้าหมายของโรงเรียน • สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียนให้เข้มแข็ง

2. การส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรโดยการประยุกต์ใช้องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการตามโมเดลของเว็บบอร์ (Weber's Model) ตามที่ Weber (1996) กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษา มีความจำเป็นที่ต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการโดยไม่คำนึงถึงโครงสร้างทางองค์การของโรงเรียน Weber ได้สรุปว่า งานวิจัยแสดงให้เห็นว่า ถ้าความเป็นผู้นำทางวิชาการไม่มีอยู่ในตัวผู้บริหารโรงเรียน ก็ยังจำเป็นที่

จะต้องกำหนดให้ผู้นำอย่างนั้น วิธีการที่ไม่มีผู้นำคณะทำงานต้องงานวิชาการของโรงเรียน ก็ถือว่ามีความหมายที่นำสนใจอย่างมาก แต่คนระดับมีอาชีพกลุ่มใหญ่ก็ยังจำเป็นต้องมีจุด เล็กๆ จุดเดียวที่ต้องคอยติดต่อและการสนับสนุนอย่างแข็งขันต่อการเรียนการสอน ความคิดเห็นของ Weber เป็นเรื่องน่าสะเทือนใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมและการบริหารจัดการ โดยอาศัยโรงเรียนเป็นฐาน ภาวะผู้นำทางวิชาการจึงต้องได้รับความใส่ใจต่อไป โดยไม่ต้อง คำนี้ถึงธรรมชาติสายงานการบริหารองค์การของโรงเรียน Weber ได้จัดองค์ประกอบ เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ 5 ประการได้แก่ 1) การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน 2) การ บริหารจัดการหลักสูตรและการสอน 3) ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นบวก 4) สังเกต และปรับปรุงการสอน และ 5) การประเมินการสอน

ตาราง ภาวะผู้นำทางวิชาการตามโมเดลของเว็บบอร์
(Weber, 1996 cited in Alig – Mielcarek & Hoy, 2005)

การกำหนด พันธกิจของ โรงเรียนให้ ชัดเจน	การบริหาร หลักสูตรและการ สอน	การส่งเสริม บรรยากาศการ เรียนรู้ที่เป็น บวก	การสังเกตและ การพัฒนาการ การสอน	การประเมิน โครงการสอน
ผู้นำทางวิชาการ ร่วมมือกับผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียสร้าง วิสัยทัศน์ เป้าหมายของ โรงเรียนด้วยกัน	ผู้นำทางวิชาการ กำกับติดตามการ ปฏิบัติการสอนใน ห้องเรียนให้ สอดคล้องกับพันธ กิจของโรงเรียนจัด วัสดุอุปกรณ์สื่อ การสอน ทรัพยากร และ สนับสนุนการใช้	ผู้นำทางวิชาการ ส่งเสริมให้มี บรรยากาศการ เรียนรู้โดยการ สื่อสารให้เข้าใจ เป้าหมาย สร้าง ความคาดหวัง สร้างสิ่งแวดล้อม การเรียนรู้ที่เป็น ระเบียบ	ผู้นำทางวิชาการ เข้าสังเกตการ สอนและ ปรับปรุงการสอน โดยการเข้า สังเกตการณ์ใน ห้องเรียน และ โดยการจัด โอกาสในการ พัฒนาวิชาชีพครู	ผู้นำทางวิชาการ ช่วยเหลือในการ วางแผน การ ออกแบบ การ ควบคุม การสอบ และการวิเคราะห์ การประเมินที่ ประเมิน ประสิทธิผลของ หลักสูตร

ตาราง (ต่อ)

การกำหนดพันธกิจของโรงเรียนให้ชัดเจน	การบริหารหลักสูตรและการสอน	การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นบวก	การสังเกตและการพัฒนาการสอน	การประเมินโครงการสอน
	ประโยชน์เพื่อการปฏิบัติการสอนที่ดีที่สุด และเป็นแบบอย่างและสนับสนุนการใช้ข้อมูลในการขับเคลื่อนการสอน			

3. การส่งเสริมและพัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรตามองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการตามโมเดลที่ปรับให้ง่ายโดย Alig – Mielcarek และ Hoy (2005)

ตาราง ภาวะผู้นำทางวิชาการตามโมเดลที่ปรับให้ง่าย (Simplified Model) โดย Alig – Mielcarek และ Hoy (2005)

กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนและสื่อสารให้เป็นที่เข้าใจถึงเป้าหมายที่ใช้ร่วมกัน	กำกับติดตามและจัดให้มีการสะท้อนผลกระบวนการสอนและการเรียน	ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพครูของโรงเรียนอย่างกว้างขวาง
ผู้นำทำงานกับครูอย่างมีความร่วมมือเพื่อกำหนดสื่อสารและใช้เป้าหมายร่วมของโรงเรียนใช้เป้าหมายใน	มิตินี้เกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ของผู้นำทางวิชาการในเรื่องของหลักวิชาการ กิจกรรมเหล่านี้ได้แก่ การปรากฏกายให้เห็นอยู่ทั่ว	ในมิตินี้เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำทางวิชาการส่งเสริมให้ครูได้เรียนรู้

ตาราง (ต่อ)

กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนและสื่อสารให้เป็นที่เข้าใจถึงเป้าหมายที่ใช้ร่วมกัน	กำกับติดตามและจัดให้มีการสะท้อนผลกระบวนการสอนและการเรียน	ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพครูของโรงเรียนอย่างกว้างขวาง
การตัดสินใจขององค์การในการทำให้การปฏิบัติการสอนมีความตรงตามเป้าหมาย ในการซื้อวัสดุอุปกรณ์ตามหลักสูตร และจัดให้มีจุดหมายเพื่อความก้าวหน้า เป้าหมายเหล่านี้มุ่งเน้นครูบรรลุปันธกิจร่วมกัน	โรงเรียน พุดคุยกับนักเรียนและครู ให้คำชมและสะท้อนความคิดเห็นสู่นักเรียน ครู และชุมชนเกี่ยวกับของการปฏิบัติงานทางวิชาการและสร้างความมั่นใจว่าเวลาการเรียนการสอนของโรงเรียนจะไม่ถูกรบกวน	เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์นักเรียนให้มากขึ้นโดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูล โอกาสในการพัฒนาวิชาชีพครูที่สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน และจัดหนังสือเกี่ยวกับอาชีพของครู จัดตำราและแหล่งข้อมูลอื่นๆให้ครู

การส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการตามโมเดลของ Alig – Mielcarek & Hoy ตามที่ Alig – Mielcarek และ Hoy (2005) ได้ทำการศึกษาวิจัย วิเคราะห์ตามหลักทฤษฎีและที่ปรากฏเกี่ยวกับธรรมชาติ ความหมายและอิทธิพลของภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้ปรับแนวความคิดของ Hallinger เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการได้ 23 ประเด็น นำไปศึกษาวิจัย เป็นโมเดลเพื่อศึกษาวิจัย ดังนี้

ตาราง ภาวะผู้นำทางวิชาการตามโมเดลของ Alig – Mielcarek และ Hoy (2005)
ปรับจากแนวคิด ของ Hallinger

1. ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครูทั้งโรงเรียน

1. สนับสนุนให้ครูเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพครูซึ่งเป็นกิจกรรมที่สอดคล้องตรงกับเป้าประสงค์ของโรงเรียน
2. จัดให้มีกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพครูในโรงเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติการสอนที่ดีที่สุด
3. วางแผนการพัฒนาวิชาชีพครูที่จำเป็นต่อครูและที่ครูต้องการ
4. ส่งเสริมการจัดทำแผนพัฒนาวิชาชีพของครูเป็นรายบุคคล
5. วางแผนร่วมกับครูในการจัดอบรมการพัฒนาวิชาชีพครูในโรงเรียน
6. จัดหาวัสดุอุปกรณ์และแหล่งความรู้ทางวิชาชีพ
7. จัดตารางเวลาการฝึกอบรมภายในเพื่อให้เกิดความร่วมมือในหมู่ครู

2. กำหนดเป้าหมายร่วมกันและสร้างความเข้าใจกับเป้าหมายนั้น

1. ใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อเป็นแนวทางการอภิปรายของคณะครูเกี่ยวกับโครงการสอน
2. สนับสนุนให้ครูใช้การวิเคราะห์ข้อมูลความก้าวหน้าทางวิชาการของนักเรียน
3. ร่วมมือกับครูสร้างเป้าหมายทางวิชาการโดยใช้ข้อมูลเป็นตัวขับเคลื่อน
4. ทำความเข้าใจกับคณะครูเกี่ยวกับเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน
5. ร่วมทำงานกับครูในการตีความข้อมูลการประเมินเพื่อนำไปใช้ในการสอน
6. ใช้เป้าหมายของโรงเรียนในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานวิชาการ
8. สร้างเป้าหมายของโรงเรียนที่ส่งเสริมให้มีมาตรฐานที่สูงและความคาดหวังที่สูงเพื่อให้นักเรียนทุกคน
9. ตั้งมาตรฐานที่สูงและสามารถบรรลุผลได้เพื่อให้นักเรียนทุกคน

3. กำกับติดตามและจัดให้มีการสะท้อนผลกระบวนการสอนและการเรียน

1. เข้าเยี่ยมห้องเรียนเพื่อให้มั่นใจว่าการสอนในห้องเรียนตรงตามเป้าหมายของโรงเรียน
 2. กำกับติดตามการปฏิบัติในห้องเรียนเพื่อให้ตรงสอดคล้องกับหลักสูตรของเขตพื้นที่การศึกษา
-

ตาราง (ต่อ)

**3. กำกับติดตามและจัดให้มีการสะท้อนผลกระบวนการสอนและการเรียน
(ต่อ)**

3. ทำงานกับนักเรียนในเรื่องทางวิชาการ
 4. อยู่ในโรงเรียนตลอดเวลา
 5. สังเกตครูเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ ไม่ใช่เพื่อการประเมิน
 6. ประเมินครูเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการสอน
 7. ให้ผลสะท้อนเฉพาะตัวต่อการสอนของครู
 8. ให้ผลสะท้อนเฉพาะตัวต่อการเรียนของนักเรียน
-

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการตามโมเดลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ
ของ McEwan

ตาราง โมเดลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ของ McEwan (1998)

การพัฒนาที่ 7 ขั้นตอนสู่ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล

1. สร้างเป้าหมายทางวิชาการให้ชัดเจน
 2. เป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการ ให้คำปรึกษาได้
 3. สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศของโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้
 4. สื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน
 5. ตั้งความคาดหวังกับครูไว้สูง
 6. พัฒนาครูแกนนำ
 7. รักษาทำที่ที่ดีต่อนักเรียน ครูและผู้ปกครอง
-
-

การส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรองค์ประกอบ
ภาวะผู้นำทางวิชาการตามโมเดลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของ ประสิทธิ์ iewiczรี
และคณะ

ประสิทธิ์ iewiczรี และคณะ (2548) ได้ศึกษาโมเดลการพัฒนาองค์ประกอบ
ของภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารโรงเรียน มี 3 ด้าน 23 ข้อ ดังแสดงในตาราง

ตาราง โมเดลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของ ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ (2548)

การบริหารจัดการ โรงเรียน	การบริหารจัดการหลักสูตรและ การสอน	การบริหารตนเอง ทีมงานและชุมชน
1. การวางแผนยุทธศาสตร์	7. การยกระดับผลสัมฤทธิ์	17. การเป็นแบบอย่าง
2. การวางแผนปฏิบัติการ	ทางการเรียนของนักเรียน	คุณธรรมจริยธรรม
3. สร้างวัฒนธรรมและ บรรยากาศของโรงเรียนที่ เอื้อต่อการเรียนรู้	8. การพัฒนาความสามารถและ คุณภาพในการสอนของครู	18. การเป็นแบบอย่างใน ทางการเรียนการสอน
4. การบริหารการ เปลี่ยนแปลง	9. การนิเทศการสอนของครู	19. การยอมรับความ แตกต่างทางความคิดและ การกระทำของผู้อื่น
5. การระดมทรัพยากร	10. การประเมินการเรียนการสอน ของครูและนักเรียน	20. การคิดนอกกรอบ
6. การสร้างช่องทาง ตัดสินใจของฝ่ายต่างๆ	11. การออกแบบ สร้างและ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	21. การพัฒนาบุคลากรของ โรงเรียนให้มีความเป็นผู้นำ
	12. การประสานงานหลักสูตร	22. การสื่อสาร
	13. การกำกับ ดูแลการใช้ หลักสูตร	24. การสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและ ชุมชน
	14. การกระตุ้นให้กำลังใจครูและ นักเรียนในการเรียนการสอน	
	15. การสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อ การเรียน	
	16. การบริหารเวลา พิกัดเวลา การเรียนการสอนโดยทำตัวให้ พบเห็นอยู่เป็นนิจในโรงเรียน และชุมชน	

4. ผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ

4.1 Daniel L. Duke (2010) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะ
ผู้นำทางวิชาการ พบว่า ด้านความท้าทายในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของ
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานั้น ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาต้องรู้ว่า

1) จะสามารถในการพัฒนาวิชาการมีอะไรบ้าง 2) สิ่งจำเป็นที่ต้องช่วยนักเรียนที่มีประสบการณ์ที่แตกต่างกันนั้นจะต้องเสริมเนื้อหาวิชาการอะไรบ้างและ 3) จะต้องรู้ว่ นโยบายที่จะสนับสนุนให้คุณภาพทางวิชาการสูงขึ้นคืออะไร ทั้งนี้ ความพยายามที่จะทำให้ความมั่นใจในการทำให้เกิดความเท่าเทียมทางการศึกษาจะสำเร็จไม่ได้ หากผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาไม่เน้นที่คุณภาพวิชาการจนเชื่อมั่นได้ว่าผู้เรียนทุกคนได้รับวิชาการที่มีคุณภาพสูงทุกคน และหากปราศจากการได้รับความมีภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาแล้วการพัฒนาวิชาการจะเป็นไปได้ยาก โดยเฉพาะผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ต่ำ สำหรับสมรรถนะที่บ่งชี้ว่ามีการพัฒนาวิชาการขึ้นกับภาวะผู้นำทางวิชาการ การเข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน มีวัสดุเกี่ยวกับวิชาการที่เหมาะสม มีเป้าหมายในการพัฒนาวิชาชีพ และการปรับปรุงทีมงาน

4.2 ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ (2548) ได้ทำการวิจัยองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน อภิปรายว่า การแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการนั้น นอกจากผู้บริหารโรงเรียนจะเน้นการบริหารจัดการหลักสูตรแล้ว จะต้องมีการบริหารจัดการโรงเรียน และ 2) การบริหารตนเอง ที่ทีมงานและชุมชน ด้วย ซึ่งถือว่าเป็นพื้นฐานของการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า โมเดลการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเหมาะสมมากที่สุดคือ 1) การประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการโดยหน่วยงานกลาง 2) การปฏิบัติงาน ณ สถานศึกษาที่ใช้เป็นฐานในการประเมิน อาศัยหลักการพัฒนา ณ สถานที่ปฏิบัติงาน (site – based development) 3) การเข้ารับการพัฒนาในหลักสูตรที่ผลการประเมินบ่งชี้ และ 4) การให้รางวัลโดยยึดตามผลงาน ภาระงาน การประเมิน (performance – based reward)

4.3 ชัยรัตน์ หลายวัชระกุล (2547) ได้ทำวิจัยการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เรื่องการพัฒนาหลักสูตรและการบริหารการเรียนการสอน มีประเด็นอภิปรายที่น่าสนใจว่า ถึงแม้ว่าสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษากระทรวงศึกษาธิการได้ตระหนักถึงความสำคัญและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน แต่ในยุคปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งปฏิรูปการเรียนรู้ ยังมีความจำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอีกหลายด้าน เพราะผู้นำในสถานศึกษาต้องกำหนดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในการจัดการศึกษา ฉะนั้นผู้บริหารต้องได้รับการฝึกฝนและมีประสบการณ์ตรงในสิ่งเหล่านี้ และที่สำคัญผู้บริหารต้องสามารถนิเทศครูเกี่ยวกับภารกิจที่ต้องร่วมกันในเรื่องการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การ

ประเมินผล การวางแผนงานวิชาการ เป็นต้น

4.4 Yau – chi, Chan & Yin – cheong, Cheng (1992) ได้ทำการวิจัยเพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับเจตคติของครูในเรื่องความรู้สึกเกี่ยวกับสมรรถภาพเกี่ยวกับชุมชน และเกี่ยวกับวิชาชีพ กลุ่มตัวอย่างเป็นครูจำนวน 756 คนจาก 60 โรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในฮ่องกงนั้นหมายถึง การให้ขวัญกำลังใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ การพยายามทำให้มีมาตรฐานทางวิชาการ และการที่ผู้บริหารโรงเรียนปรากฏกายให้เห็นมากๆ เจตคติของครูเกี่ยวกับความรู้สึกในเรื่องสมรรถภาพ เรื่องชุมชน และเรื่องวิชาชีพนั้น มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในระดับสูง

4.5 Yates (2000) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับผลของโครงการเริ่มสอนอ่าน โดยใช้แบบสอบถามการบริหารจัดการทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ของ Hallinger และแบบสอบถามโครงการเริ่มสอนอ่านของ Yates พบว่า พฤติกรรมการภาวะผู้นำทางวิชาการที่ใช้ในการดำเนินการตามโครงการมีค่าสหสัมพันธ์สูงมากกับผลของโครงการเริ่มสอนอ่าน

4.6 Williams (2004) ได้ศึกษาสมรรถนะและลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนในเมืองที่ดีเด่นและผู้บริหารโรงเรียนในเมืองทั่วไป โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก การถามปลายเปิดและการใช้แบบสอบถามเพื่อประเมินอีกจำนวนหนึ่ง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ดีเด่นมีสมรรถนะที่กว้างและลึกเกี่ยวกับการควบคุมอารมณ์และการแก้ปัญหา นั่นคือมีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีการควบคุมตนเอง มีสติรู้ผิดชอบ มุ่งสัมฤทธิ์ผล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความตระหนักถึงองค์การ มีการพัฒนาผู้อื่น มีภาวะผู้นำ มีอิทธิพล เป็นผู้เร่งความเปลี่ยนแปลง มีการบริหารจัดการความขัดแย้ง มีการทำงานเป็นหมู่คณะ/ร่วมมือกันทำงานและมีความคิดวิเคราะห์ นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงเรียนที่ดีเด่นและผู้บริหารโรงเรียนทั่วไปมีความแตกต่างกันในเรื่องการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับงานของตน ผู้บริหารโรงเรียนที่ดีเด่นจะมองตนเองว่าเป็นผู้นำ (Leaders) แสดงออกให้เห็นชัดเจนว่า มุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพทางวิชาการและบรรยากาศขององค์การ สร้างความสัมพันธ์ในบริบทของเป้าประสงค์และยังพบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ดีเด่นและผู้บริหารโรงเรียนทั่วไปรับรู้และปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การต่างกัน ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกมากกว่า มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มคนภายนอกกว้างกว่า และใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ขอบข่ายกลยุทธ์ที่กว้างกว่า

4.7 Alig – Mielcarek and Hoy (2005) ได้ทำการศึกษาวิจัย วิเคราะห์ตาม

หลักทฤษฎีและที่ปรากฏเกี่ยวกับธรรมชาติ ความหมายและอิทธิพลของภาวะผู้นำทางวิชาการ มีข้อสรุปจากการวิจัยว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนเป็นหน้าที่สำคัญ แต่ภาวะผู้นำทางวิชาการเพียงอย่างเดียวคงไม่สามารถช่วยให้มีผลสัมฤทธิ์ในระดับสูงได้ ความจริงแล้ว บทบาทนี้มีผลทางอ้อม ที่ได้ผลตรงนั้นเกิดจากการมุ่งเน้นทางวิชาการของโรงเรียน โมเดลและการวัดผลภาวะผู้นำทางวิชาการที่พัฒนาขึ้นในงานวิจัยนี้ได้จากการศึกษาวรรณกรรมที่สำคัญและช่วยให้นักวิจัยคนอื่นๆ มีเครื่องมือที่เชื่อถือได้เป็นที่สงสัยกันว่า ความเข้าใจเรื่องการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในบริบทของโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จได้ดีกว่าที่มีบริบทเหมาะสมเพื่อการใช้ภาวะผู้นำ ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้มีประสิทธิผลในการเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ถ้าหากว่าพวกเขาเหล่านั้นหันไปใส่ใจกับการพัฒนาบรรยากาศของโรงเรียนโดยมุ่งเน้นทางวิชาการให้มาก สร้างเป้าหมายร่วมกันกับครู จัดให้มีการสะท้อนความคิดเห็นต่อครูเกี่ยวกับความก้าวหน้าของนักเรียน ฟังเสียงของครู และจัดให้มีกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพครูในเรื่องที่เกี่ยวข้องกัน เพิ่มความซึ้งที่ส่งสมกันมาให้กับโรงเรียนและส่งเสริมความร่วมมือและความไว้วางใจระหว่างครู ผู้ปกครอง และนักเรียน ภาวะผู้นำทางวิชาการไม่ใช่กระสุนนัดศรย์ แต่ก็เป็นส่วนหนึ่งของหลักการของผู้บริหารโรงเรียนที่จะใช้พัฒนาบริบทของโรงเรียนให้ครูและนักเรียนประสบความสำเร็จได้ ถึงเวลาที่จะต้องเคลื่อนไปให้มากกว่าคำบรรยายสวยหรูของคำว่าภาวะผู้นำ ไปสู่การทำงานหนักเพื่อเข้าใจธรรมชาติที่ซับซ้อนใน การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในโรงเรียน ในท้ายที่สุด เราก็ต้องหาสมบัติมีค่าของโรงเรียนต่อไป สมบัติมีค่าอย่างเช่น การเน้นทางวิชาการซึ่งผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงเพื่อเอาชนะความล่าช้าที่เป็นลบของสถานะต่ำทางเศรษฐกิจสังคม

4.8 O'Donnell and White (2005) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ผู้วิจัยสุ่มโรงเรียนระดับมัธยมและให้ครูสี่คนและผู้บริหารโรงเรียนของแต่ละโรงเรียนทำแบบสอบถามระดับความเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนของ Hallinger ในแบบสอบถามมี 50 พฤติกรรมสำหรับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล พบว่า ครูรับรู้ว่าพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่เน้นการพัฒนาบรรยากาศการเรียนรู้ของโรงเรียนเป็นตัวชี้ให้เห็นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่มีฐานะทางสังคมดีที่เชื่อว่าจะได้แสดงพฤติกรรมสัมพันธ์กับพันธกิจของโรงเรียนจะเป็นโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์การอ่านสูงกว่า

4.9 Ruff and Shoho (2005) ได้ศึกษากรณีศึกษาโมเดลความคิด

(mental models) ที่ถือว่าเป็นลักษณะพื้นฐานของภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยศึกษาความเหมือนและความต่างจากครูใหญ่ใหม่และครูใหญ่เก่าที่มีประสบการณ์และเคยได้รับรางวัลดีเด่นมาแล้ว พบว่า มีระดับการบูรณาการต่างกัน การรับรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการแตกต่างกัน งานวิจัยนี้เน้นให้เห็นประโยชน์ของการรับรู้โมเดลทางความคิดในการอธิบายเรื่องภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนั้นจึงจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจและมีภาวะผู้นำทางวิชาการ

4.10 Gentilucci and Muto (2007) ได้ศึกษาความคิดเห็นของนักเรียนว่าผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติอย่างไรที่มีผลต่อความสำเร็จทางวิชาการ พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลโดยตรงและสูงมาก พฤติกรรมส่วนหนึ่ง ได้แก่ การเข้าหาได้ง่าย การเข้าสังเกตการณ์ในห้องเรียน การเข้าเยี่ยม และพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่ผู้บริหาร ทำเหมือนว่าเป็นครูคนหนึ่ง

สรุป องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการจะต้องยึดหลักความเป็นเลิศทางวิชาการที่ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด นอกจากนั้นแล้วต้องมีการปรับปรุงอยู่เสมอเพื่อศูนย์กลางของการเรียนการสอน ทั้งนี้ผู้บริหารการศึกษาจะต้องจัดหาทรัพยากรเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานระดับต่างๆ ได้พัฒนาการสอนได้เต็มประสิทธิภาพสูงสุด

1. วิสัยทัศน์ (Vision)

1.1 ความหมายของวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง การสร้างภาพอนาคตหรือการมองอนาคต ซึ่งจะเป็นเป้าหมายในการเดินไปสู่อนาคต โดยวิธีการนำเอาระบบการวางแผนมาใช้ หรือหมายถึงสิ่งที่อยากเห็น ในอนาคต และเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิมวิสัยทัศน์จะเกิดจากการรู้จักคิดโดยใช้ปัญญา

1.2 ที่มาของวิสัยทัศน์ ในการพัฒนาวิสัยทัศน์มีองค์ประกอบสำคัญดังนี้

1.2.1 ข้อมูลข่าวสาร (Information)

1.2.2 องค์ความรู้ (Knowledge) ของบุคคลในองค์การ

1.2.3 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) ไม่ “ยึดติด” กับรูปแบบหรือ

วิธีการแบบเดิมๆ (Old Paradigm Business)

1.2.4 ความคาดหวัง (Expectation)

1.2.5 การผสมผสาน จินตนาการ และความสามารถขององค์การ

1.2.6 ความสามารถในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์การและ

แนวโน้มต่างๆ ได้อย่างแม่นยำ ด้วยวิธีการเชิงระบบ (Systemic Approach)

1.2.7 การกำหนดทางเลือกใช้กลยุทธ์ไปสู่อนาคต (Scenarios of the Future)

1.2.8 มีความมุ่งมั่นต่อการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม

1.3 ผู้นำกับการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ

การที่ผู้นำจะนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติเป็นสิ่งที่มีความหมายยิ่งเพราะความสำเร็จขององค์การไม่ได้ ขึ้นอยู่กับการที่องค์การมีวิสัยทัศน์ที่ยอดเยี่ยม เพียงอย่างเดียวแต่ความสำเร็จขึ้นอยู่กับการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ John Richardson. (John Richardson, อ้างถึงใน ทองใบ สุตชาวี, 2550 หน้า 127) ได้ให้ข้อคิดไว้ดังนี้

1.3.1 การสื่อสาร ผู้นำมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องวิเคราะห์วิธีการและรูปแบบที่จะใช้ในการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรภายในองค์การและทั้งภายนอกได้เกิดความเข้าใจตรงกัน เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่จะเกิดขึ้น การเลือกใช้วิธีการสื่อสารจะต้องเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ อาจจะเป็นการสื่อสารแบบตัวต่อตัว การเป็นองค์ปาฐกในที่ประชุมการเขียนบันทึกช่วยจำถึงบุคลากร การจัดทำเป็นแผนพับ โปสเตอร์ แถบบันทึกเสียง วิดีทัศน์ หรือการเขียนบทความ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ของโลกใช้การสื่อสาร เพื่อการแลกเปลี่ยนที่สำคัญๆ ได้

1.3.2 การสร้างเครือข่าย ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความสามารถในการสร้างเครือข่าย การสื่อสารกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การให้เกิดการยอมรับวิสัยทัศน์ใหม่ขององค์การ

1.3.3 เป็นบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ การนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจะต้องเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพแห่งการเป็นตัวแทนของวิสัยทัศน์อย่างจริงจัง ผู้นำขององค์การที่ต้องการให้วิสัยทัศน์ได้รับการยอมรับอย่างเป็นทางการจำเป็นต้องเป็น ตัวแทนแห่งจิตวิญญาณที่แสดงออกด้วยเจตนารมณ์อย่างมุ่งมั่น อาศัยความที่จะดำเนินการและให้การสนับสนุนการดำเนินการตามวิสัยทัศน์นั้นอย่างแท้จริง

1.3.4 ผู้นำจะต้องทำหน้าที่เปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ การที่สินค้าและบริการจะไปถึงผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยความสามารถของตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำขององค์การจะต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงตามวิสัยทัศน์ใหม่อย่างแข็งขันและให้การสนับสนุนในทุกรูปแบบจึงจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนเกิดความเข้าใจตรงกัน และเกิดความเชื่อมั่นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่จะเกิดขึ้น

2. ความฉลาดทางอารมณ์

ความฉลาดทางอารมณ์หรือ EQ (Emotional Quotient หรือ Emotional Intelligence) ในภาษาไทยยังสามารถแปลความหมายได้อีกหลายชื่อ อาทิเช่น การบริหารอารมณ์ สติอารมณ์ อัจฉริยะทางอารมณ์ เซอร์อารมณ์ ความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ ปรีชาเชิงอารมณ์ วุฒิภาวะทางอารมณ์ ปัญญาทางอารมณ์ ซึ่ง พัชรา ทิพย์ทัศน์ : (2008, online) ได้ให้ความหมายดังนี้

ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ มีจิตใจที่มั่นคง การมองโลกในแง่ดี รู้จักเห็นอกเห็นใจผู้อื่น รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความมุ่งมั่นแน่วแน่ มีเหตุผล มีสติ สามารถควบคุมตนเอง มีความสามารถในการรับรู้ถึงความต้องการของคนอื่น และรู้จักมารยาททางสังคม เป็นต้น ความฉลาดทางอารมณ์ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 3 ประการได้แก่ ความดี ความเก่งและความสุข ซึ่งแต่ละปัจจัยก็ให้ความหมายที่แตกต่างกันดังต่อไปนี้

ความดี หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง รู้จักเห็นใจผู้อื่น และมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเองเช่น รู้อารมณ์และความต้องการของตนเอง, ควบคุมอารมณ์และความต้องการได้ และแสดงออกอย่างเหมาะสม ความสามารถในการเห็นใจผู้อื่น อาทิ ใส่ใจผู้อื่น เข้าใจและยอมรับผู้อื่น แสดงความเห็นใจอย่างเหมาะสมและความสามารถในการรับผิดชอบ คือรู้จักการให้ รู้จักการรับ รู้จักรับผิดชอบ รู้จักให้อภัยและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

ความเก่ง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักตนเอง มีแรงจูงใจ สามารถตัดสินใจ แก้ปัญหาและแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ประกอบไปด้วย ความสามารถในการรู้จักและสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง รู้ศักยภาพของตนเอง สร้างขวัญและกำลังใจให้ตนเองได้ มีความมุ่งมั่น สามารถตัดสินใจ และแก้ปัญหาได้ มีขั้นตอนในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม มีความยืดหยุ่น สามารถสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม และแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์

1.2 องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์

Goleman (Goleman, อ้างถึงใน พรณราย ทรัพย์ประภา, 2548 หน้า 45) ได้กล่าวว่า การ นำแนวคิดเกี่ยวกับ ความฉลาด ทางอารมณ์ไปประยุกต์ในการปฏิบัติงานภายในองค์การต่างๆ หรือนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารบุคคลนั้น มีประเด็น

ที่ควรจะไปพิจารณา คือความฉลาดทางอารมณ์ในการทำงานซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญ 2 ด้าน คือ ความสามารถส่วนตัว (Personal Competence) และ ความสามารถทางด้านสังคม (Social Competence) สามารถกล่าวโดยสรุปได้ดังต่อไปนี้

1.2.1 ความสามารถส่วนตัว (Personal Competence) เป็นความสามารถทางด้านต่างๆ ที่กำหนดว่า เราสามารถ ชัดเจนตนเองได้อย่างไร ได้แก่ การตระหนักรู้ในตนเอง (Self – awareness) การจัดการตนเอง (Self-regulation) และการจูงใจ (Motivation) การตระหนักรู้ในตนเอง (Self – awareness) หมายถึง การรู้ว่าตนเองมีภาวะภายในอย่างไร มีความชอบไม่ชอบในเรื่องอะไรบ้าง มีความสามารถทางด้านใดบ้าง และมีญาณหยั่งรู้ (Intuition) อย่างไร สามารถแบ่งได้เป็น 3 ด้าน คือ 1) การตระหนักรู้ในอารมณ์ของตนเอง (Emotional Awareness) คือ ความสามารถในการ สังเกต อารมณ์ ความรู้สึก และผลของอารมณ์ความรู้สึกนั้นๆ 2) การประเมินตนเองอย่างถูกต้อง (Accurate Self – assessment) คือ สามารถรู้ส่วนดีของตนเอง มี (Strength) และ/หรือมีข้อจำกัด (Limit) ทางด้านใดบ้าง 3) ความมั่นใจในตนเอง (Self – confidence) คือ ความรู้สึกที่ตนเองมีคุณค่าหรือมีความ สามารถ ทางด้านใดและอย่างไรบ้าง ด้านการจัดการตนเอง (Self – regulation) หมายถึง ความสามารถ ในการจัดการกับสภาพต่างๆ ภายในตน ความรู้สึกนึกคิด และทรัพยากรต่างๆ ที่ตนเองมี ประกอบด้วยคุณลักษณะต่างๆ 5 ประการ คือ 1) การควบคุมตนเอง (Self – control) คือ การควบคุมอารมณ์ความรู้สึกต่างๆ ที่เป็นผลเสีย (Disruptive) ไว้ไม่ให้แสดงออกมา แต่สามารถจัดการกับความเครียดทางลบเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสมแก่กาลเทศะ 2) ความน่าเชื่อถือได้ (Trustworthiness) คือ การดำรงรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานของความซื่อสัตย์ และความมั่นคง (Integrity) 3) หนี้อดดับปะ (Conscientiousness) คือ ความรับผิดชอบในการกระทำต่างๆ ของตนเอง ไม่กล่าวหา กล่าวโทษผู้อื่นในความผิดพลาดบกพร่องของตนเองที่ได้กระทำลงไป 4) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) คือ ความยืดหยุ่นในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ และ 5) นวัตกรรม (Innovation) คือ ความพอใจต่อความคิดใหม่ๆ วิธีการใหม่ๆ และข้อมูลใหม่ๆ แล้วนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในเชิงสร้างสรรค์ ด้านการจูงใจ (Motivation) หมายถึง ความสามารถทางอารมณ์ที่จะนำไปสู่หรือสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายต่างๆ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ คือ

1.2.1.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Drive) คือ การต่อสู้ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงเพื่อไปถึง มาตรฐานของความเป็นเลิศในการทำงาน 2) ความผูกพัน ลัญญา (Commitment) คือการยึดมั่นต่อเป้าหมายของกลุ่มหรือขององค์การ ที่ได้มีการตั้ง

มาตรฐานไว้แล้ว 3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) คือ ความพร้อมที่จะแสดงออก ในโอกาสต่างๆ ทางด้านการคิดใหม่ๆ หรือการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในตนเอง และ 4) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) คือ ความยึดมั่นในการปฏิบัติสิ่งต่างๆ ให้บรรลุ เป้าหมายที่ได้ตั้งไว้โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ที่อาจจะเกิดขึ้นในขณะนั้น

1.2.1.2 ความสามารถทางด้านสังคม (Social Competence) เป็น ความสามารถต่างๆ ที่เป็นตัวกำหนดว่าเราจะจัดการ (Handle) ในความสัมพันธ์ระหว่างตัว เรากับผู้อื่นได้อย่างไร ประกอบด้วยความสามารถ 2 ด้าน คือ การตระหนักรู้ในผู้อื่นหรือ การเข้าใจผู้อื่น (Empathy) และทักษะทางสังคม (Social Skills)

1) การตระหนักรู้ในผู้อื่นหรือการเข้าใจผู้อื่น (Empathy)

หมายถึง ความตระหนักรู้ในความรู้สึกความต้องการ และเรื่องราว (Concern) ของผู้อื่น ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะต่างๆ 5 ด้าน คือ 1) ความเข้าใจผู้อื่น (Understanding Others) คือ ความสามารถในการรับรู้ความรู้สึกต่างๆ และความนึกคิดในแง่มุมมองต่างๆ (Perspective) ของผู้อื่น 2) การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) คือ ความสามารถในการรับรู้ที่ผู้อื่น ต้องการจะพัฒนาอะไรและสนับสนุนให้มีการพัฒนาความสามารถของผู้อื่นได้อย่าง เหมาะสม 3) มีจิตใจให้บริการ (Service Orientation) คือ ความสามารถในการเข้าไปมีส่วน ร่วมสังเกตและตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือประชาชนผู้มาใช้บริการ 4) การรับรู้ ความแตกต่างของผู้อื่น (Leveraging Diversity) คือ ความสามารถในการใช้โอกาสจาก ความแตกต่างระหว่างบุคคลให้เป็นประโยชน์ และ 5) การตระหนักรู้ทางการเมือง (Political Awareness) คือ ความสามารถในการอ่านอารมณ์ ความรู้สึกของกลุ่มและเข้าใจ วัฒนธรรมขององค์การที่ตนเองเป็นสมาชิก

2) ทักษะทางสังคม (Social Skills) หมายถึงความสามารถ ในการสร้าง การตอบสนองที่ต้องการให้เกิดขึ้นในผู้อื่นหรือในบุคคลที่ทำงานร่วมกัน ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะต่างๆ คือ 1) ศิลปะในการจูงใจผู้อื่น (Influence) คือ ความ สามารถในการใช้ศิลปะต่างๆ เพื่อการจูงใจคน เช่น การให้คำชมเชย รางวัลทางสังคมหรือ รางวัลอื่นๆ 2) การสื่อความหมาย (Communication) คือ ความสามารถในการพูดและการ ฟังอย่างเปิดเผยจริงใจ และส่งข่าวสารที่น่าเชื่อถือได้ออกไป 3) การจัดการกับความขัดแย้ง (Conflict Management) คือ ความสามารถในการประนีประนอมและการแก้ไขข้อขัดแย้ง ต่างๆ อย่างสร้างสรรค์ในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ทำงานร่วมกัน 4) ความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ ความสามารถในการสร้างกำลังใจและแนะนำบุคคลหรือกลุ่มได้ 5) ตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) คือ ความสามารถในการสร้างหรือ

จัดการ เปลี่ยนแปลงต่างๆ ให้เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์ 6) สร้างความผูกพัน (Building Bonds) คือ ความสามารถในการดูแลผู้อื่นอย่างลูกหลาน มีความเมตตากรุณา และปรารถนาดีอย่างจริงใจ 7) ความร่วมมือ (Collaboration and Cooperation) คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับ ผู้อื่นตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ และ 8) ความสามารถในทีม (Team Capabilities) คือ ความสามารถในการสร้างพลังของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายต่างๆ ในการทำงานความฉลาดทางอารมณ์ เป็นคุณสมบัติที่ละเอียดอ่อน สลับซับซ้อน ลึกซึ้งและพัฒนาสะสมมาตั้งแต่วัยเด็กซึ่งเป็นผลมาจากการอบรมเลี้ยงดู ของครอบครัว ชุมชน สังคมและวัฒนธรรมที่แตกต่าง แต่ก็ก็เป็นสิ่งที่สามารถฝึกได้ โดยให้ ความสำคัญต่อพัฒนาการทางอารมณ์ตั้งแต่วัยเด็กด้วย การจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริม การพัฒนาดังกล่าวและการมีตัวแบบที่ดี ซึ่งเด็กๆ สามารถเลียนแบบได้ ส่วนในวัยผู้ใหญ่ นั้น สามารถพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ได้ด้วยการลบ เลิก หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ดั้งเดิมที่ไม่พึงประสงค์เสียก่อน แล้วจึงเรียนรู้พฤติกรรมที่พึงประสงค์ใหม่ เข้ามาแทน

1.2.2 ความฉลาดทางอารมณ์ในการทำงาน

จากการศึกษางานวิจัยทางด้านพฤติกรรมศาสตร์หลายๆ เรื่องและ อย่างกว้างขวางนั้น ทำให้ Goleman (อ้างถึงใน พรพรรณราย ททรัพย์ประภา, 2548 หน้า 45) ให้ข้อสรุปถึงบทบาทสำคัญของอารมณ์ที่มีต่อชีวิตจิตใจของเรา และ กล่าวว่าคนเรามีจิตใจ 2 ชนิด คือ จิตใจที่ใช้เพื่อการคิด (Think) และจิตใจที่ใช้เพื่อการรู้สึก (Feel) จิตใจส่วนที่เป็น อารมณ์ความรู้สึก (Emotional Mind) นี้มีอิทธิพลครอบงำเหนือความคิดของเราในช่วงเวลา ที่เราดกอยู่ในห้วงแห่ง กิเลสและเวลาที่อารมณ์ไม่ดี Goleman และนักจิตวิทยาอื่นๆ ยอมรับว่าความสำเร็จในชีวิตของคนเรานั้น ความฉลาดหรือเชาวน์ปัญญามีส่วนกำหนด เพียง 20% ขององค์ประกอบอื่นๆ เท่านั้น อีก 80% มาจากปัจจัยอื่นๆ ซึ่งรวมถึงความ ฉลาดทางอารมณ์ด้วย ถ้าพิจารณาความสำเร็จอย่างละเอียดแล้ว หลายคนอาจจะโต้แย้ง ว่า ความสำเร็จดังกล่าวอยู่ภายใต้อำนาจเงินและตำแหน่ง แต่ยังมีหลักฐานให้เห็นชัดเจน จากการพิจารณาคคนที่มั่งพร้อมทั้งเงิน อำนาจและตำแหน่งอย่างเพียบพร้อมบริบูรณ์แล้ว ยังพบว่าบุคคลผู้มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด แต่ไม่มีเพื่อนและมีชีวิตอยู่อย่างไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลงเลยนั้น มักจะลงเอยด้วยความเปล่าเปลี่ยวเดียวดายไร้สุข และคนที่มีความเชี่ยวชาญ ในการทำงานสูงแต่ไม่สามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ จะไม่สามารถสร้างสัมพันธภาพที่มี ความหมายได้ ดังนั้น การที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตได้ จะต้องประกอบด้วยเชาวน์ ปัญญา (IQ) และความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ในสัดส่วนที่พอๆ กัน

ข้อดีของการผสมผสาน IQ กับ EQ ของบุคคลก็คือ จะทำให้เขามีความสามารถดังนี้ (Patton, 1997 หน้า 5 อ้างถึงใน พรรณราย ทรัพย์ะประภา, 2548)

1) ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี 2) เป็นสมาชิกที่ดีของทีมงาน 3) มีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีพลังใจที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ 4) จัดการกับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) ให้บริการต่างๆ ได้ดีกว่า 6) สื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า 7) บริหารจัดการผู้อื่นด้วยหัวใจ (EQ) และด้วยหัวสมอง (IQ) และ 8) สร้างสรรค์องค์การให้มีความซื่อสัตย์ ค่านิยมและมาตรฐานทางพฤติกรรมสูง

IQ เป็นปัจจัยทางพันธุกรรมที่มนุษย์ได้ติดตัวมาแต่กำเนิดและไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ เราสามารถพัฒนา EQ ให้ดีขึ้นได้ด้วยการฝึกฝนอบรม เรียนรู้ และด้วยความตั้งใจที่จะพัฒนา ซึ่งพื้นฐานของการพัฒนาหรือการเพิ่ม พูนความฉลาดทางอารมณ์ของเราเองนั้น อยู่ที่ตัวของเราเองในส่วนของความรู้จักตนเอง หรือที่เรียกว่า การตระหนักรู้ในตนเอง (Self – awareness) การตระหนักรู้ในตนเอง เป็นองค์ประกอบสำคัญในการทำความเข้าใจและความกระจำแจ้งต่อการกระทำของเราเอง การตระหนักรู้ในตนเองเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาตนเอง ซึ่งจุดนี้เองที่การสร้างความฉลาดทางอารมณ์ได้เริ่มต้นพัฒนาขึ้นมา เส้นทางของการตระหนักรู้ในตนเอง คือ ความรับผิดชอบและความกล้าหาญ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงตนเอง และเมื่อต้องเผชิญกับด้านต่างๆ ที่ไม่น่าพึงพอใจของตนเอง

EQ นั้นนับว่าเป็นสะพานที่เชื่อมระหว่างสิ่งที่เรารู้ (What we know) กับสิ่งที่เรากระทำ (What we do) ถ้าเรามี EQ สูงเท่าไร เราก็ย่อมจะมีทักษะดีขึ้น ในการกระทำต่างๆ ของเรารู้ว่าเป็นการกระทำที่ถูกต้อง ตัวอย่างเช่นคนส่วนมากจะเห็นด้วยว่าเป็นการไม่มีประสิทธิภาพ ถ้าจะควบคุมอารมณ์ของตนเองไม่ได้ และตะโกนใส่ผู้อื่นเราจะไม่ได้อะไรที่เป็นประโยชน์เลย นอกจากความอับอายขายหน้า ความรู้สึกสะเทือนใจหรือเจ็บช้ำน้ำใจและความรู้สึกผิด นักการศึกษาและผู้ที่มีความเฉลียวฉลาดบางคนก็ยังตกเป็นทาสแห่งความโกรธได้ ง่ายเช่นเดียวกัน ซึ่งถือเป็นการกระทำที่ไม่เหมาะสม แต่จิตใจส่วนที่เป็นอารมณ์ความรู้สึกของเขาแตกต่างออกไป กล่าวคือ อารมณ์ความรู้สึกมักจะมีอำนาจเหนือเหตุผลเสมอ นอกจากนี้ ตัณหาราคะหรือความทะเยอทะยาน และความโกรธ บางทีก็สามารถดึงเหตุผลออกมาได้เช่นเดียวกัน (เวลาโกรธแล้วได้แสดงออกมาว่าโกรธ) ความสำเร็จในสัมพันธภาพที่เกิดจากความฉลาดทางอารมณ์ เป็นทักษะที่สำคัญมากที่สุด ถ้าปราศจากอารมณ์ความรู้สึก เราก็จะดูเหมือนเป็นแค่เครื่องคอมพิวเตอร์นั่นเอง นั่นคือ “คิดได้แต่ไร้อารมณ์” การสร้างความสนับสนุนในโครงการสำคัญ โดยผสมผสานกับ

อารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น เป็นทักษะสำคัญในสถานที่ทำงาน ทำให้องค์กรมีความต้องการพนักงานที่มีคุณสมบัติ 3 ประการ คือ 1) มีความสามารถทางสติปัญญาที่จะปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบในระดับต่างๆ ได้อย่างมีคุณภาพ ถูกต้องเหมาะสมและมีข้อผิดพลาดน้อยที่สุดหรือไม่มีเลย 2) มีทักษะหรือความชำนาญที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้ประสบความสำเร็จตาม เป้าหมายขององค์กร ที่ได้ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity) เพียงพอที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ความท้าทาย ความไม่แน่นอน และความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน

อย่างไรก็ตาม ผู้นำส่วนใหญ่ จะคิดว่าความรู้ความสามารถ เกิดขึ้นได้ด้วยการฝึกฝนอบรมทางด้านเทคนิค วิธีการทำงานและจากประสบการณ์ของการเรียนรู้ในการทำงาน ความจริงเป็นเพียงครึ่งเดียวเท่านั้น ส่วนความจริงอีกครึ่งหนึ่งที่ขาดหายไปก็คือ ส่วนที่เป็นความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งจะช่วยให้เกิดประโยชน์อย่างยิ่ง การเชื่อมโยงระหว่าง EQ และ IQ เพื่อเพิ่มพูนผลประโยชน์ และสัมฤทธิ์ผลขั้นต่ำสุดในการทำงานนั้นสามารถกระทำให้เกิดขึ้นได้ด้วยการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่เรารู้และสิ่งที่เราทำ ด้วยการผสมผสานระหว่างจิตใจ (Mind) กับหัวใจ (Heart) ทำหน้าที่ได้ดีที่สุด ผลงานมีคุณภาพ ทีมงานที่เข้มแข็งผู้ร่วมงานที่มีความสุข ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

1.3 การเห็นคุณค่าในตนเอง

1.3.1 ความหมายของคุณค่าในตนเอง

คำว่า “คุณค่าในตนเอง” มาจากคำภาษาอังกฤษว่า “Self - esteem” หมายถึง ความรู้สึกของแต่ละบุคคลที่มีต่อตนเองว่ามีความสำคัญ มีความสามารถ มีความสำเร็จ มีความนับถือตนเอง เชื่อมมั่นในตนเอง เคารพตนเองและภาคภูมิใจในตนเอง (พัชรา ทิพย์ทัศน์. 2008, online)

1.3.2 ความสำคัญของการเห็นคุณค่าในตนเอง

การเห็นคุณค่าในตนเองมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อมนุษย์ เนื่องจากเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของจิตใจ ทำให้มนุษย์สามารถดำรงชีวิตอยู่อย่างมีคุณค่า และสามารถบ่งชี้คุณภาพชีวิตของ บุคคลได้ว่าเป็นอย่างไร การเห็นคุณค่าในตนเองเป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพ บุคคลจะแสดงระดับของการเห็นคุณค่าในตนเองที่แตกต่างกันออกมาโดยรู้ตัว หรือไม่รู้ตัว ด้วยลักษณะท่าทาง น้ำเสียง คำพูด และการกระทำ บุคคลที่มีการเห็นคุณค่าในตนเองในระดับสูงพอ จะสามารถสร้างสรรค์ความคิดหรือการกระทำที่จะเผชิญความเครียดต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพนอกจากนี้

การเห็นคุณค่าในตนเองยังเป็นปัจจัยสำคัญ ในการปรับตัวทางอารมณ์ ทางสังคมและการเรียนรู้ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการรับรู้ชีวิตที่มีผลต่อความคิด ความปรารถนา ค่านิยม อารมณ์ และการตั้งเป้าหมายในชีวิตของแต่ละบุคคล อันมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมของเขาจนกระทั่งกลายเป็นลักษณะของบุคลิกภาพตามมาและการประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวทั้งในชีวิตส่วนตัว การศึกษาเล่าเรียน หรือการทำงานในชีวิตส่วนหนึ่ง ก็ขึ้นอยู่กับ การเห็นคุณค่าในตนเองด้วยเช่นกัน ผู้ที่มีการเห็นคุณค่าในตนเองสูงจึงมีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความคาดหวังอย่างเป็นจริงและเป็นไปได้ในความสำเร็จที่จะได้รับ ดังนั้นการเห็นคุณค่าในตนเองจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะพัฒนาบุคคลไปสู่การเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ได้ในที่สุด

1.3.3 การได้มาซึ่งการเห็นคุณค่าในตนเอง

การเห็นคุณค่าในตนเองนั้น ได้มีการพัฒนาตั้งแต่แรกเกิด และเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดทุกช่วงอายุตามระดับวุฒิภาวะและสิ่งแวดล้อม ในวัยเด็กนั้น การเห็นคุณค่าในตนเองเริ่มจากสัมพันธภาพอันดีระหว่างบิดา มารดาและบุคคลในครอบครัว ผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ทำให้เกิดการเรียนรู้ภาพลักษณ์ของความ เป็นตนเอง (Self - image) เมื่อเข้าสู่วัยเรียนและวัยรุ่น สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนก็ยังคงมีอิทธิพลต่อการเห็นคุณค่าในตนเองของบุคคลอย่างมาก ในช่วงวัยผู้ใหญ่และวัย ผู้สูงอายุ ก็พบปัจจัยอื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้องด้วยหลายประการ เช่น ปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม สถานการณ์และบทบาทในสังคมของบุคคล ตลอดจนการสูญเสีย ความสามารถทางด้านสุขภาพร่างกาย รวมทั้งการสูญเสียเพื่อนผู้ใกล้ชิดและบุคคลรอบข้าง ถ้าเหตุการณ์ต่างๆ ดำเนินไปด้วยดีและบุคคลประสบผลสำเร็จในสิ่งที่ตนกระทำ แล้วการเห็นคุณค่าในตนเองจะสูงขึ้น แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าประสบเหตุการณ์ที่ทำให้ รู้สึกว่าตนเองลดต่ำลง ก็จะมีผลต่อพฤติกรรมต่างๆ ในการดำเนินชีวิตด้วย

1.3.4 การส่งเสริมการเห็นคุณค่าในตนเอง

การเห็นคุณค่าในตนเองเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ สามารถเปลี่ยนแปลง และพัฒนาให้เกิดได้ บุคคลจะพัฒนาการเห็นคุณค่าในตนเองได้จากการเรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลสำหรับแนวทางในการพัฒนาการเห็นคุณค่าในตนเอง มีดังต่อไปนี้

1.3.4.1 สร้างความมั่นใจให้ตนเอง โดยการนึกถึงความสำเร็จของชีวิตในวันข้างหน้าที่จะเกิดขึ้น จากความสามารถของตนเอง

1.3.4.2 ใช้คำพูดชมเชยตนเอง หรือให้สิ่งของที่มีความหมายและมี

ความสำคัญต่อ ตนเองเป็นครั้งคราวบ้างเมื่อได้ทำสิ่งที่น่าภาคภูมิใจ ระวังถึงงานที่ตนสามารถทำสำเร็จไปได้ด้วยดี ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง

1.3.4.3 บันทึกความสำเร็จที่ได้รับ หรือสิ่งที่ตนทำได้ติดต่อกัน เป็นเวลาหลายสัปดาห์หรือหลายเดือน

1.3.4.4 ใช้ภาษาเชิงบวก ซึ่งเป็นกระบวนการที่บุคคลให้การเสริมสภาพลักษณะของความเป็นตนเอง (Self - image) โดยชี้ให้เห็นลักษณะทางบวกของตนเอง เช่น ลักษณะบุคลิกภาพที่เด่นหรือบุคลิกภาพที่น่าภาคภูมิใจ

1.3.4.5 ยอมรับคำยกย่องชมเชย เมื่อมีบุคคลกล่าวยกย่องชมเชย ก็แสดงการยอมรับโดยปราศจากท่าทีหรือคำตอบที่แสดงการถ่อมตน ควรใช้ประโยคกล่าวแสดงความขอบคุณแทน วิธีนี้จะเป็นการส่งเสริมพฤติกรรมที่เหมาะสมซึ่งจะช่วยให้บุคคลประทับใจและมองตนเองทางบวก

1.3.4.6 ฝึกพฤติกรรมกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม (Assertive Training) ซึ่งเป็นวิธีที่จะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมในทางบวกในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

1.3.4.7 ปกป้องการเห็นคุณค่าในตนเองที่มีอยู่ โดยการลดความสนใจต่อสิ่งที่จะทำให้การเห็นคุณค่าในตนเองต่ำลง เช่น ไม่วิตกกังวลให้มากเกินไปต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ของ บุคคลอื่น แต่ให้ตระหนักต่อการวิจารณ์หรือการตัดสินของบุคคลอื่นมากขึ้นว่าเป็นเพราะเหตุใด มีความเป็นจริงมากน้อยเพียงใด ถ้าไม่เป็นจริงก็ไม่ต้องเดือดร้อน แต่ถ้าเป็นจริงก็พิจารณาหาทางแก้ไขต่อไป ซึ่งการกระทำเช่นนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถรักษาคุณภาพแห่งตนไว้ได้

1.3.4.8 รับข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นโดยตรงจากบุคคลอื่น (Feedback) หรือตนเองแนะนำตนเอง (Self feedback) เป็นวิธีการให้ข้อมูลซึ่งมีผลให้บุคคลเกิดกำลังใจและสร้างความภาคภูมิใจได้

1.3.4.9 ส่งเสริมให้เกิดความเพียรพยายามในการสร้างความสำเร็จแก่ตนเองมากขึ้น ลดความคาดหวังที่ไม่เป็นจริงของตนเองลง โดยยังสามารถไว้ใจในสิ่งที่ตนเองภาคภูมิใจ

1.3.4.10 ตั้งเป้าหมายในวันข้างหน้า และให้รางวัลตนเองเมื่อมีความสามารถในการดำเนินไปสู่จุดหมายนั้น การตั้งเป้าหมายจะช่วยให้บุคคลมีความพยายามที่จะไปสู่ความสำเร็จมากขึ้น ส่วนการชมเชยตนเอง การให้รางวัลตนเองหรือการบันทึกความสำเร็จของตนเอง เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวกต่อตนเอง ซึ่งจะทำให้มีการเห็นคุณค่าในตนเองเพิ่มขึ้น

1.3.4.11 ลดและหลีกเลี่ยงสิ่งที่จะทำให้ลายการเห็นคุณค่าในตนเอง เช่น ลดความคาดหวังต่อตนเอง หยุดการประเมินและตัดสินคุณค่าของตนเอง ไม่ใส่ใจต่อคำวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลอื่นที่จะทำให้รู้สึกท้อแท้ใจโดยระลึกเสมอว่า “ไม่มีใครเตะสุนัขที่ตายแล้ว” ซึ่งมีความหมายว่าเขาจะไม่วิพากษ์วิจารณ์เราเลยถ้าเราไม่มีความสำคัญอะไร

1.3.4.12 มีขั้นตอนดำเนินการแก้ไขปัญหาย่อยอย่างเป็นระบบ กระบวนการในการแก้ปัญหา ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ คือ 1) รู้ว่ามีปัญหาเกิดขึ้น 2) วิเคราะห์ว่าปัญหานั้นมีสาเหตุมาจากอะไรบ้าง สาเหตุนั้นเกิดจากตนเองจากผู้อื่น หรือจากสถานการณ์ภายนอก สาเหตุอื่นๆ ตนเองควบคุมได้หรือไม่ แล้วจึงพิจารณาว่าปัญหา คืออะไร 3) กำหนดจุดมุ่งหมายในการแก้ไขปัญหา 4) คิดและหาแนวทางการแก้ไขปัญหา หลากๆ ทาง 5) นำแต่ละแนวทางมาพิจารณาผลที่ตามมาว่ามีผลดี – ผลเสียอย่างไรบ้าง วิธีใดมีผลดี – ผลเสียอย่างน้อยอย่างไร 6) เลือกทางแก้ไขที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุดมาใช้ในการแก้ปัญหา 7) กำหนดแผนการแก้ไขปัญหาย่อยเป็นขั้นตอนเพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาให้สำเร็จและ 8) ประเมินผลการแก้ปัญหาเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

1.4 หลักธรรมของผู้นำ

พัชรา ทิพย์ทัศน์ (2008, online) ได้ให้ความสำคัญว่าการเป็นผู้นำที่สมดุล เป็นผู้นำที่ผู้อื่นยอมรับ จะต้องเป็นไปด้วยบทบาทของการเป็นผู้นำในตนเอง ที่แสดงความดีงามและความสามารถทั้งหมดออกมาให้ผู้อื่นได้เห็น จนเกิดการยอมรับและศรัทธา ด้วยพลังอำนาจภายในจิตใจหรือจิตสำนึกของผู้ร่วมงาน โดยมีทั้งความดีงามและความสามารถเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดการเหนี่ยวรั้งผู้ร่วมงานให้เป็นหนึ่งเดียวเรียกเสาหลักหรือเสาเอกนี้ว่า “หลักธรรมของคนที่เป็นผู้นำ” ซึ่งประกอบด้วยหลักธรรม 7 ประการ ได้แก่

1.4.1 การให้ความรัก

ผู้บริหารที่ดีจะต้องไม่มีอคติต่อบุคคลอื่นๆ มองเห็นคุณค่าของบุคคลอื่นๆ โดยเฉพาะผู้ร่วมงาน ล้วนมีคุณค่า ที่ไม่ได้มีความแตกต่างหรือด้อยต่ำกว่าตนเองหรือบุคคลอื่น นอกจากนั้นจะต้องปรับเปลี่ยนเจตคติที่มีต่อผู้ตามกล่าวคือ การเป็น “ผู้นำหรือผู้บริหาร” ไม่ได้หมายความว่า ต้องแสดงบทบาทการเป็น “นาย” โดยเห็นผู้ตามหรือเพื่อนร่วมงานเป็น “ป่าว” ที่ต้องการอะไรจากผู้ตาม และจะบงการผู้ตามเพื่อเอาให้ได้ตามที่ใจต้องการ ดังนั้นการเป็นผู้นำ หมายถึง การวางตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามหรือผู้ร่วมงาน เพื่อให้ผู้ตามเกิดความรักและศรัทธา และยอมรับ ร่วมแรงร่วมใจกับผู้บริหารในการปฏิบัติงาน จนประสบความสำเร็จ

1.4.2 ความซื่อตรง

ความซื่อตรง เป็นหลักธรรม ที่สามารถคำจุนบเทาผู้นำให้มีความมั่นคงถาวรเป็นคุณสมบัติที่ดิงามของมนุษย์ทุกคน ไม่เว้นว่าจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม ที่จะต้องแสดงออกซึ่งกันและกันได้ตลอดเวลาทั้งต่อหน้าหรือลับหลัง เพราะการแสดงออกซึ่งความซื่อตรงต่อกันนั้น สามารถเป็นเครื่องชี้วัดทัศนคติและความคิด ความรู้สึกระหว่างบุคคลได้เป็นอย่างดี

1.4.3 ความซื่อสัตย์

เป็นหลักธรรม ของผู้นำหรือผู้บริหาร ได้แก่ ความมีสัจจะ ความจริงใจ ความน่าเชื่อถือ ความซื่อสัตย์ หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมหลัก 3 กลุ่ม พฤติกรรม ได้แก่ 1) ความมีสัจจะ ผู้บริหารสามารถแสดงออกได้ 2 ช่องทาง คือการพูด และการกระทำถือเป็นพฤติกรรมภายนอก (Extrovert Behavior) ซึ่งเป็นผลมาจาก พฤติกรรม (Covert Behavior) 2) ความจริงใจ 3) ความน่าเชื่อถือ การที่ผู้นำเป็นคนที่น่าเชื่อถือ ทำให้เป็นบุคคลที่น่าไว้วางใจของผู้ร่วมงาน ความน่าไว้วางใจ เกิดจากบทบาทต่างๆ ที่ผู้นำแสดงออกอย่างมั่นคง ไม่เปลี่ยนแปลง เป็นที่เชื่อถือ ไว้วางใจของผู้ร่วมงาน

1.4.4 ความเป็นธรรม

ความเป็นธรรม หรือความยุติธรรม หมายถึง ความพอดี ที่น่าพึงพอใจของทุกคน ความเป็นธรรม ย่อมาจาก “ความเป็นธรรมชาติ ในที่นี้หมายถึง ธรรมชาติของบุคคลโดยทั่วไป กล่าวคือ อารมณ์หรือความรู้สึก ที่บุคคลโดยทั่วไปรับรู้ได้เร็ว คือ ความพึงพอใจหรือความพอดีของตนเอง เมื่อมีความความพึงพอใจ มักจะมี ความเป็นธรรม แต่ส่วนความยุติธรรม เป็นการยุติปัญหา ที่เกิดขึ้นได้ชั่วคราวเท่านั้น มีข้อเสียคือเป็นการทำลายความเป็นธรรมชาติของบุคคลโดยทั่วไป อาจรวมถึงการทำลาย ความสามัคคีในหมู่คณะ

1.4.5 ความกล้าหาญ

ความกล้าหาญ ผู้นำ ที่มีความกล้าหาญ ประกอบด้วยลักษณะ 2 ประการ คือ 1) ความกล้าเผชิญหน้า หมายถึง การกล้าเผชิญ กับอุปสรรค ความทุกข์ ความยุ่งยากของปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ และสถานการณ์ซับซ้อนต่างๆ ได้เสมอ ไม่วิตกกังวลและตื่นกลัวต่อสิ่งที่กำลังเผชิญ สามารถนำองค์การบรรลุถึงจุดหมายปลายทาง คือ การฟันอุปสรรคหรือปัญหานั้นๆ ไปได้ หรือถึงแม้ว่า องค์การประสบกับความ ผิดพลาด ก็สามารถยอมรับความจริงได้ การจะปฏิบัติแบบนี้ ต้องมีโครงสร้างทาง พฤติกรรมภายใน หรือจิตใจที่แข็งแกร่ง คือต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง 2) ความกล้า

แสดงออก

1.4.6 ความมีจิตใจมั่นคง

จิตใจที่มั่นคง หมายถึง ผู้นำความเด็ดเดี่ยว ความเด็ดขาด และความมั่นใจในตนเอง ในอันที่จะแสดงออกถึงความหนักแน่น ไม่ลังเลใจ ก่อนตัดสินใจ แสดงออก ขณะแสดงออก และหลังเสร็จสิ้นการแสดงออก สามารถยอมรับความจริง และรับผิดชอบในสิ่งที่คิดหรือกระทำได้

1.4.7 ความรับผิดชอบ

ความรับผิดชอบ คือ ความสามารถที่แสดงออกมาให้บุคคลอื่น เห็นจนยอมรับและศรัทธาในตัวตนของเราได้อย่าง เป็นรูปธรรม ความรับผิดชอบของคนที่ จะเป็นผู้นำบุคคลอื่นๆ มี 3 บทบาท คือ 1) รับผิดชอบต่อหน้าที่ 2) รับผิดชอบในการคิด และการตัดสินใจกระทำสิ่งใดๆ ให้ถูกต้องที่สุด และ 3) รับผิดชอบในผลของการกระทำ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สามารถสรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence : II) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระทำตัวเป็นแบบอย่าง ที่แสดงออกมาถึงความมุ่งมั่น ตั้งใจอย่างมี อุดมการณ์ มีความยุติธรรมเป็นกลาง แสดงวิสัยทัศน์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร ยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงาน ตามภารกิจ โดยผู้บริหารจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อ ผลประโยชน์ขององค์กร

2. การกระตุ้นทางปัญญา

2.1 ความหมายของการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS)

มีนักวิชาการศึกษา ได้ให้ความหมายการกระตุ้นทางปัญญา ดังนี้
 ฉวีวรรณ จันทรเม่ง (2552 : 39) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีการกระตุ้น ผู้ตามให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการ แก้ปัญหา โดยการทำให้ผู้ตามมีความพอใจและมีความตั้งใจ โดยใช้สัญลักษณ์ จินตนาการและภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท สร้างความมั่นใจ และส่งเสริมคุณค่าและผลลัพธ์ที่ต้องการเป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการ ปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อยและ (นุชา สระสม 2552 : 38) ให้ความหมายการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) ว่าหมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน

ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ทำลายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง สมมาตร สุรโรคา (2553 : 26) ให้ความหมายของการกระตุ้นทางปัญญาว่า หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิด ของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ทำลายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

สรุปความหมายของการกระตุ้นทางปัญญาคือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารใช้ความรู้

ความสามารถในการ ส่งเสริม ชี้แนะให้ผู้ได้บังคับบัญชา เกิดความตระหนักในการแสวงหา ความรู้ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อหาวิธีการสร้างสรรค์พัฒนาให้เกิดความรู้ใหม่ สามารถคิดและแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่ม สนับสนุนให้กำลังใจให้เกิด แรงจูงใจ มีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและหาเหตุผล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นปัญหาที่ เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะร่วมมือร่วมใจแก้ปัญหาาร่วมกัน จนสามารถ เอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้

2.2 แนวทางการใช้กระบวนการกระตุ้นทางปัญญา

การกระตุ้นทางปัญญาเพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนา บรรลุตามเป้าหมาย พัชรา ทิพย์ทัศน์ (2008, online) ได้จัดกระบวนการกระตุ้นทางปัญญาไว้ดังนี้

2.2.1 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.2.1.1 ความหมายของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อาจแยกออกได้เป็นสองคำ คือ ความคิดริเริ่มกับความคิด สร้างสรรค์ สำหรับความ คิดริเริ่ม คือ ความสามารถที่จะสร้างสิ่งใหม่ๆ เป็นความคิด เริ่มแรกที่ไม่ซ้ำแบบใคร ส่วนความคิดสร้างสรรค์ คือ ความสามารถที่จะสร้างสิ่งใหม่ๆ ขึ้น โดยอาศัยประสบการณ์ที่มีอยู่เดิม และพัฒนาขึ้นเป็นความคิดใหม่ที่ต่อเนื่องและมีคุณค่า Guilford (อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2545 : 25) อธิบายว่า ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ เป็นลักษณะความคิดดอเนกนัย (Divergent Thinking) คือ ความคิดหลายทิศทาง หลายแง่หลายมุม คิดได้กว้างไกล ประกอบด้วย 1) ความคิดดั้งเดิม (Originality) เป็นความคิดที่แปลกใหม่ไม่ซ้ำแบบใคร 2) ความคิดฉับไว (Fluency) เป็นความคล่อง ในความคิดเรื่องเดียวกันที่พุ่งพรูออกมาโดยไม่ซ้ำแบบกันเลยในเวลาที่กำหนดให้ หรือใน เวลาทันทีทันใด 3) ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นความคิดที่สามารถพลิกแพลงออกมา ในหลายลักษณะไม่คิดแบบนี้ก็ยืดหยุ่นไปคิดอีกแบบหนึ่งก็ได้และ 4) ความคิดละเอียดอ่อน (Elaboration) เป็นความคิดที่จะแตกต่างหรือหาทางควบคุมป้องกันสิ่งที่เป็นปัญหาหรือ อุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2.2.1.2 ลักษณะต่างๆ ของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สำหรับ พัชรา ทิพย์ทัศน์ (2008, online) ได้แบ่งลักษณะดังนี้ 1) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใน ลักษณะกระบวนการ (Creative Process) ตามลักษณะนี้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็น ความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบซึ่งเป็นกระบวนการทำงาน ของสมองอย่างเป็นขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นจนสามารถแก้ปัญหาได้สำเร็จ ขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการทำงานของสมองมีนักวิชาการการศึกษาได้เสนอไว้หลายแบบ Wallas.

(อ้างถึงใน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550 : 18) แบ่งขั้นตอนของกระบวนการเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นเตรียม (Preparation) เป็นขั้นเตรียมข้อมูลต่างๆ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับการกระทำหรือแนวทางที่ถูกต้องหรือข้อมูลระบุปัญหา หรือข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง 2) ขั้นฟักตัว (Incubation) เป็นขั้นอยู่ในความวุ่นวายของข้อมูลต่างๆ ทั้งใหม่และเก่าสะเปะสะปะ ขาดความเป็นระเบียบเรียบร้อย ไม่สามารถจัดรูปแบบ หรือข่มงวดความคิดเป็นกลุ่มก้อนได้ จึงปล่อยความคิดไว้เฉยๆ 3) ขั้นความคิดกระจ่างชัด (Illumination) เป็นขั้นที่ความคิดสลับสนได้ผ่านการเรียบเรียงและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ ต่างๆ เข้าด้วยกัน ให้มีความกระจ่างชัดและมองเห็นภาพพจน์ มโนทัศน์ของความคิดและ 4) ขั้นพิสูจน์ (Verification) เป็นขั้นตอนที่ได้รับความคิดจากขั้นตอนทั้งสามขั้นข้างต้นเพื่อพิสูจน์ว่าเป็นความคิดที่เป็นจริงและถูกต้องและ Torrance and Mayer. (อ้างถึงใน ศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา 2545 : 19) ได้แบ่งกระบวนการเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้คือ 1) การพบความจริง (Fact Finding) เป็นขั้นที่เริ่มตั้งแต่เกิดความกังวลมีความสับสนวุ่นวายเกิดขึ้นในใจ 2) การค้นพบปัญหา (Problem Finding) เป็นขั้นที่ได้ พิจารณาครอบคอบแล้วจึงเข้าใจและสรุปว่าความกังวลใจ ความสับสนวุ่นวายนั้นก็คือการเกิดปัญหาขึ้นนั่นเอง 3) การตั้งสมมติฐาน (Idea Finding) เป็นขั้นที่พยายามคิดและตั้งสมมติฐานขึ้น รวบรวมข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการทดสอบสมมติฐานในขั้นต่อไป 4) การค้นพบคำตอบ (Solution Finding) เป็นขั้นตอนการพบคำตอบที่ได้จากการทดสอบสมมติฐานในขั้นตอนที่ 3 และ 5) การยอมรับผลจากการค้นพบ (Acceptance Finding) เป็นการยอมรับคำตอบที่ได้จากการพิสูจน์เรียบร้อยแล้ว จะแก้ปัญหาสำเร็จได้อย่างไร และต่อจากจุดนี้จะนำไปสู่หนทางที่ทำให้เกิดแนวคิดหรือสิ่งใหม่ต่อไป

2.2.2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในลักษณะบุคคล (Creative Person)

ตามลักษณะนี้เป็นการมองดูบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ว่ามีลักษณะเป็นอย่างไรหรือประกอบด้วย ลักษณะอย่างใดบ้างมีผู้เสนอไว้หลายลักษณะ เช่น Roger (อ้างถึงใน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551 : 19) กล่าวว่าไว้ว่า บุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะมีลักษณะดังนี้คือ 1) เป็นผู้ที่เผชิญกับปัญหาต่างๆ รับประสบการณ์โดยไม่หลีกเลี่ยงหรือหลบถอย 2) เป็นผู้ที่ทำงานเพื่อความสุขของตนเอง มิใช่เพื่อหวังการประเมินหรือการยกย่องจากบุคคลอื่นและ 3) มีความสามารถในการคิดและประดิษฐ์สิ่งต่างๆ

Anatasi. (อ้างถึงใน อเนก ตรีภูมิ, 2550 : 18) กล่าวถึงผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ว่า จะต้องเป็นผู้ที่มีลักษณะต่อไปนี้ คือ 1) มีความรู้สึกไวต่อ

ปัญหา 2) มองเห็นการณ์ไกล 3) มีความเป็นตัวของตัวเอง 4) มีความสามารถในการคิดหลายแง่หลายมุมและ 5) มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงความคิดอย่างคล่องแคล่ว ส่วน Garison. (อ้างถึงใน อเนก ตรีภูมิ, 2550 : 18) กล่าวถึงลักษณะของบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไว้ว่า 1) เป็นคนที่สนใจปัญหา ยอมรับการเปลี่ยนแปลง กล้าเผชิญปัญหา กระตือรือร้น ที่จะแก้ปัญหและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ อยู่เสมอ 2) เป็นคนที่มีความสนใจรอบรู้ ทันต่อเหตุการณ์ รอบด้าน ศึกษาเพิ่มเติมอยู่เสมอ ยอมรับฟังความคิดเห็นและนำข้อมูลมาประกอบการพิจารณาปรับปรุงงาน 3) แก้ไขปัญหาได้ เป็นการช่วยให้คล่องตัวประสบผลสำเร็จ 4) เป็นคนที่มีสุขภาพสมบูรณ์ร่างกายแข็งแรงสุขภาพจิตดี มีการพักผ่อนเพียงพอ เป็นคนช่างซักถามจดจำเรื่องราวได้แม่นยำ และสามารถนำข้อมูลที่จดจำได้มาใช้ให้เกิดประโยชน์และ 5) เป็นคนที่ยอมรับและเชื่อในบรรยากาศและสภาพแวดล้อมว่ามีผลกระทบต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จึงจัดบรรยากาศและสถานที่ให้เหมาะสมกับการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และจัดสิ่งรอบกวนหรืออุปสรรคออกไป

2.2.3 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในลักษณะผลิตผล (Creative Product)

ตามลักษณะนี้เป็นการมองดูสิ่งที่เป็นผลิตผลจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งรูปธรรมและนามธรรม มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงดังนี้

Newell Shaw and Simson. (อ้างถึงใน อเนก ตรีภูมิ, 2550 : 19)

กล่าวถึงหลักการพิจารณาผลงานที่มาจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไว้ดังนี้คือ 1) เป็นผลงานที่แปลกใหม่ มีค่าต่อผู้คิด สังคมและวัฒนธรรม 2) เป็นผลิตผลที่ไม่เป็นไปตามปรากฏการณ์นิยม มีการคิดค้นเปลี่ยนแปลงหรือยกเลิกผลผลิต หรือ ความคิดที่เคยยอมรับกันมาก่อน 3) เป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการได้รับการกระตุ้นอย่างสูงและมั่นคงเป็นระยะเวลายาวหรือความพยายามอย่างสูง

2.2.3.1 ที่มาของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้น จำแนกออกได้ดังนี้

1) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นเพราะความจำเป็น ซึ่งแยกออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ 1.1) ความจำเป็นอันเนื่องมาจากสภาวะแวดล้อมคือ สภาวะความจำเป็นที่คนจะต้องคิดหาทางแก้ปัญหาที่ได้ประสบอยู่ วิธีการแก้ปัญหา มักจะคำนึงถึงสาเหตุที่เกิดของปัญหา ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในเรื่องนั้นขึ้นได้ 2) ความจำเป็นที่มาจากคำสั่ง กฎเกณฑ์หรือระเบียบบังคับทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ขึ้นมาได้

2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกิดจากความบังเอิญความ

บังเอิญก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โดยที่ ไม่ตั้งใจที่จะทำ แต่เมื่อผลงานออกมามีความแปลกใหม่ สามารถแก้ปัญหาหรือใช้ได้ดี ก็ได้รับการยอมรับว่าเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้

3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกิดจากความตั้งใจหรือตั้งใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แบบนี้ถือว่าเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แท้จริง การที่มนุษย์จะคิดทำอะไรก็ต้อง มีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ จนเกิดแนวคิดในการทำสิ่งนั้นๆ ขึ้นเพื่อสร้างสรรค์สังคม ความคิดนี้เป็นความคิดที่เสรี คนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มักเป็นคนที่ชอบคิดชอบทำอยู่แล้ว เมื่อสังเกตเห็นสิ่งใดหรือประทับใจในสิ่งใด ก็อยากจะทำงานหรือคิดอะไรขึ้นมา แต่อย่างไรก็ตาม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แบบนี้บางครั้งก็ไม่ได้สมหวังเสมอไปเพราะถ้าไม่มีการยอมรับ บุคคลที่ประเมินก็จะตีค่าความคิดนั้นไปในทางตรงกันข้ามได้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จึงอาจเป็นความคิดที่ดีในคนกลุ่มหนึ่ง ในขณะที่เดียวกัน อาจจะไม่ดี ไม่เหมาะสมในอีกกลุ่มหนึ่งก็ได้

4) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์กับความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่ายิ่งต่อหน่วยงาน กลุ่มงานใดที่มีบุคลากรที่มีคุณสมบัติพิเศษนี้มากๆ ก็จะเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพและพัฒนาตลอดเวลา ทั้งนี้ เนื่องจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นอกจากจะช่วยให้สามารถแก้ปัญหาหรือแนวทางการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายแล้วยังก่อให้เกิดสิ่งต่อไปนี้ คือ 1) ช่วยส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในหน่วยงาน 2) สนองความต้องการของบุคลากรในหน่วยงานที่ความคิดของตนได้รับการยอมรับนำไปปฏิบัติ 3) ช่วยลดความขัดแย้งในหน่วยงาน 4) ช่วยพัฒนาคุณภาพของบุคลากรในหน่วยงานและ 5) ช่วยให้บุคลากรยอมรับลักษณะการบริหารของผู้บังคับบัญชา

2.2.4 การคิดแก้ปัญหา

2.2.4.1 ความหมายของการคิดแก้ปัญหา การคิดแก้ปัญหา

หมายถึง ความสามารถทางสมองในการขจัดสภาวะความไม่สมดุลที่เกิดขึ้น โดยพยายามปรับตัวเองและสิ่งแวดล้อมให้ผสมกลมกลืนกลับเข้าสู่สภาวะสมดุลหรือสภาวะที่เราคาดหวังในชีวิตประจำวันของคนเรานั้นมักจะพบปัญหาต่างๆ มากมาย เช่น ปัญหาส่วนตัว ปัญหาเกี่ยวกับการทำงาน ปัญหาทางสังคม เป็นต้น ผู้คิดแก้ปัญหาจะต้องศึกษาถึงสาเหตุที่มาของปัญหา ซึ่งจะมีลักษณะแตกต่างกัน และจะพยายามคิดค้นหาวิธีการที่เหมาะสมที่สุดเพื่อจะแก้ไข การคิดหาวิธีการอาจได้มาโดยการศึกษาหาความรู้จากแหล่งต่างๆ การขอคำปรึกษาจากผู้ที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องนั้นมาก่อน แล้วจึงตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุดในการตัดสินใจนั้น ไม่ว่าจะเรื่องเล็กน้อยหรือเรื่องใหญ่ ที่อาจทำให้วิถีชีวิตต้องเปลี่ยนแปลงไป

บ่อยครั้งเราอาจมีคำตอบ มากกว่าหนึ่ง ซึ่งมักเกิดจากการเปลี่ยนรูปแบบในการคิดของตนเอง การฝึกฝนวิธีคิดแก้ปัญหาหนึ่งจะเกิดขึ้นตั้งแต่ ช่วงแรกของชีวิต จึงทำให้สามารถที่จะเห็นทางเลือกต่างๆ ได้ และจะทวีความยากมากขึ้นเมื่อเราเติบโตเป็นผู้ใหญ่ขึ้นไป รวมทั้งลักษณะนิสัยส่วนบุคคลก็มีส่วนสัมพันธ์กับรูปแบบทางความคิดที่จะทำให้เราพบทางเลือกใหม่และวิธีการแก้ปัญหาที่ต่างออกไปจากเดิม

2.2.5 สาเหตุของการฝึกการคิดแก้ปัญหา

การคิดแก้ปัญหา ถือว่าเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดของการคิดทั้งหมด การคิดแก้ปัญหาเป็นสิ่งสำคัญต่อวิถีการดำเนินชีวิตในสังคมของมนุษย์ ซึ่งจะต้องใช้การคิดเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ทักษะการคิดแก้ปัญหาเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องและมีประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตที่วุ่นวายซับซ้อนได้เป็นอย่างดี ผู้ที่มีทักษะการคิดแก้ปัญหาจะสามารถเผชิญกับภาวะสังคมที่เคร่งเครียดได้อย่างเข้มแข็ง ทักษะการแก้ปัญหาจึงมิใช่เป็นเพียงการรู้จักคิดและรู้จักการใช้สมองหรือเป็นทักษะที่มุ่งพัฒนาสติปัญญาแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังเป็นทักษะที่สามารถพัฒนาทัศนคติ วิธีคิด ค่านิยมความรู้ ความเข้าใจในสภาพการณ์ของสังคมได้ดีอีกด้วย (Eberle and Slanish, 1996 อ้างถึงใน สุวิทย์ มูลคำ, 2547 หน้า 15)

2.2.6 คุณสมบัติของนักคิดแก้ปัญหา

ทุกคนสามารถพัฒนาความสามารถในการคิดแก้ปัญหาได้ทั้งโดยตนเองและรับการฝึกฝนจากผู้อื่น นักคิด แก้ปัญหาจึงควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

2.2.6.1 รู้จักคิดอย่างมีเหตุผล

2.2.6.2 ตั้งใจค้นหาความจริง

2.2.6.3 กระตือรือร้น

2.2.6.4 ใฝ่รู้ใฝ่เรียน สนใจสิ่งรอบด้าน

2.2.6.5 เปิดใจรับความคิดใหม่

2.2.6.6 มีมนุษยสัมพันธ์

2.2.6.7 มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำ

2.2.6.8 กล้าหาญ กล้าเผชิญความจริง

2.2.6.9 มีความคิดหลากหลายและคิดยืดหยุ่น

2.2.6.10 มั่นใจในตนเอง

2.2.6.11 มีความคิดสร้างสรรค์

2.2.6.12 ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์

2.2.6.13 ใจเย็น สุขุม รอบคอบ

2.3 การคิดแบบโยนิโสมนสิการ

โยนิโสมนสิการ มาจากคำว่า โยนิโส กับ มนสิการ แปลความได้ว่า การทำในใจโดยแยบคาย กระทำไว้ในใจโดยอุบายอันแยบคาย การพิจารณาโดยแยบคาย คือ พิจารณาเพื่อเข้าถึงความจริงโดยสืบค้นหาเหตุผลไปตามลำดับจนถึงต้นเหตุ แยกแยะองค์ประกอบจนมองเห็นตัวสภาวะและความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัยหรือไตรตรองให้รู้จักสิ่งที่ดีที่ชั่ว ยังกุศลธรรมให้เกิดขึ้นโดยอุบายที่ชอบ ซึ่งจะมีใช้เกิดอวิชาและตัณหา ความรู้จักคิด คิดถูกวิธี ประกอบด้วยลักษณะของการคิด 4 ประการ คือ

2.3.1 อุบายมนสิการ คือ ลักษณะการคิดแบบวิเคราะห์

2.3.2 ปถมนสิการ คือ ลักษณะการคิดเป็นทาง หรือคิดถูกทาง มีลำดับขั้นตอนเป็นเหตุเป็นผลเป็นระเบียบ

2.3.3 การถมนสิการ คือ ลักษณะการคิดสืบหาเหตุผล

2.3.4 อุปปาทมนสิการ คือ ลักษณะการคิดมุ่งกุศล หรือคิดสิ่งที่ดีลักษณะการคิดทั้ง 4 ประการ มีความสัมพันธ์กัน เป็นการศึกษาที่ทำให้เกิดปัญหา เห็นลักษณะและความเป็นไปของสิ่งต่างๆ อย่างละเอียดถูกต้อง เมื่อปัญญาเกิดขึ้นแล้ว ก็สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม การฝึกความคิดเช่นนี้เป็นประจำ นอกจากจะทำให้เกิดปัญญาในการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสมแล้ว ยังทำให้ปัญญาของผู้นั้น เจริญงอกงามขึ้น ตามความหมั่นเพียรฝึกฝนของบุคคลนั้น (กรมสามัญศึกษา, 2545)

2.4 ความคิดเชิงยุทธศาสตร์

2.4.1 ความหมายของความคิดเชิงยุทธศาสตร์ความคิด

เชิงยุทธศาสตร์เป็นความคิดของผู้นำ การคิดของผู้นำเป็นการคิดครบถ้วนในคราวเดียว ตั้งแต่เริ่มต้นคิดเมื่อนำไปสู่การปฏิบัติแล้วเกิดผลตามที่คิด

Hussey (อ้างถึงใน ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2549) บอกว่า ความคิดของผู้นำมีองค์ประกอบดังนี้ การวิเคราะห์ (Analysis) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) การตัดสินใจในการปฏิบัติงาน (Strategic Decision Process) และการคิดแบบมีวิสัยทัศน์

2.4.2 การวิเคราะห์การวิเคราะห์ หมายถึง การจำแนกแยกแยะออกมาพิจารณา โดยต้องวิเคราะห์ในประเด็นต่อไปนี้

2.4.2.1 ข้อมูลพื้นฐาน มีผู้เสนอวิธีวิเคราะห์มีหลายวิธี เช่น วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทั้งหมด (Portfolio) โดยดู แนวโน้มของข้อมูลในอดีต ศึกษา

โครงสร้างของหน่วยงานและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมบริบทต่างๆ หรือสภาพปัจจุบัน และปัญหาของโรงเรียน

2.4.2.2 ประเมินทางเลือก ในการบริหารจัดการอาจมีหลายวิธี ทางเลือกที่แต่ละคนคิดและเสนอมีทั้งทางเลือกที่ดีและไม่ดีในสายตาแต่ละคน ลำดับต่อมา เป็นหน้าที่ที่จะต้องวิเคราะห์ ถ้าผลลัพธ์หรือประโยชน์ที่หน่วยงานโรงเรียนหรือนักเรียน จะได้รับ

2.4.2.3 การพัฒนาทางเลือก การพัฒนาทางเลือกที่มีความ เป็นไปได้เพื่อให้เป็นแผนกลยุทธ์ การเลือกทางเลือกที่ ผ่านการวิเคราะห์อย่างรอบด้านและ รอบคอบแล้วจะทำให้เกิดความแตกต่างและนำไปสู่การวิเคราะห์ทุกขั้นตอน อย่างละเอียด โดยจะมีการจัดระเบียบรายละเอียดเป็นลำดับขั้นตอน

2.4.2.4 การประเมินผลกระทบ การประเมินผลกระทบที่เกิด จากแผนกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ เช่น การทำกิจกรรม บางอย่างอาจมีผลกระทบต่อชุมชน เช่น การใช้เสียงดังเกินควรทำให้ชุมชนเดือดร้อน หรือบางกิจกรรมนักเรียนไม่สนใจไม่ เข้าร่วมกิจกรรม วิเคราะห์ข้อดีข้อเสียที่คาดว่าจะเกิดขึ้น กำหนดวิธีการติดตามและควบคุม งานหรือกิจกรรมที่สำคัญการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น อาจถือว่าการวิเคราะห์ กระบวนการที่มีความสำคัญต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานหรือโรงเรียน แม้ว่าจะ อาศัยข้อมูลรายละเอียดจากกระบวนการปฏิบัติงาน/สิ่งที่พึงระวังคือการวิเคราะห์ กระบวนการแล้วนำไปกำหนดวัตถุประสงค์ อาจทำให้หน่วยงานไม่ก้าวหน้า ไม่มีความ แตกต่างจากสภาพที่เคยเป็นมาและเป็นอยู่ อย่างไรก็ตาม ข้อดีของการวิเคราะห์กระบวนการ จะช่วยทำให้ทราบสาเหตุได้เป็นอย่างดี

2.4.3 ผู้นำกับการเสริมสร้างการกระตุ้นทางปัญญาของผู้ร่วมงาน ตามที่ได้กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ถึงถึงความสำคัญของการกระตุ้น ทางปัญญาของผู้ร่วมงานและตนเองที่มีต่อ หน่วยงานและความสำเร็จของงาน ผู้นำการ เปลี่ยนแปลงจึงควรที่จะให้ความสนใจที่จะได้เสริมสร้างให้ตนเองและผู้ร่วมงานได้มีและใช้ ความคิดในวิธีต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการทำงานโดยวิธีการดังนี้

2.4.3.1 เตรียมผู้ร่วมงานหรือบุคลากรให้มีความพร้อมในแง่ ความรู้ ขวัญกำลังใจ

2.4.3.2 แสดงให้ผู้ร่วมงานหรือบุคลากรในหน่วยงานรู้ว่า ผู้นำยอมรับในความคิดแบบต่างๆ ของเขาโดยการแจ้งให้ทราบ อาจเป็นโดยเอกสารหรือใน ที่ประชุม

2.4.3.3 ให้ผู้ร่วมงานหรือบุคลากรในหน่วยงานมีโอกาส
พบเห็นสภาพการทำงานที่มีประสิทธิภาพของหน่วยงานอื่นที่มีการทำงานคล้ายๆ กัน

2.4.3.4 กระตุ้นและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหรือ
บุคลากรได้แสดงออกซึ่งความคิด

2.4.3.5 นำข้อเสนอหรือความคิดที่มีผู้เสนอมาใช้เพื่อ
พิจารณาอย่างเหมาะสม

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องของพอสรุปความหมายได้ว่า
การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหาร
กระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงการหาวิธีการเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้ตามหา
แนวทางใหม่ เพื่อสร้างสรรค์ ให้เกิดสิ่งใหม่ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) มีการจูงใจ
และสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ มีการให้กำลังใจผู้ตาม มีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดง
ความคิดและหาเหตุผล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาส
ที่ดีที่จะร่วมมือร่วมใจแก้ปัญหาาร่วมกัน จนสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้

3. การสร้างแรงบันดาลใจ

3.1 ความหมายของแรงบันดาลใจ

แรงบันดาลใจ (Inspiration) หมายถึง พลังอำนาจในตนเองชนิดหนึ่ง ที่ใช้
ในการขับเคลื่อนกระบวนการคิดและการกระทำใดๆ ที่พึงประสงค์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ
ตามต้องการ โดยไม่ต้องอาศัยสิ่งจูงใจภายนอก ก่อให้เกิด แรงจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการ
คิดและการกระทำในสิ่งที่พึงประสงค์ ไม่ว่าจะสิ่งใดที่ตนกระทำนั้นจะยากสักเพียงใด สามารถ
ฝ่าฟันอุปสรรคสู่ความสำเร็จที่ต้องการได้ แรงบันดาลใจมักจะเกิดขึ้นเอง เพราะเป็น
อำนาจภายใน ที่เสริมอำนาจการเป็นผู้นำได้เป็นอย่างดี คำว่า “แรงจูงใจ” กับ
“แรงบันดาลใจ” มีความแตกต่างกันออกกล่าวคือ แรงจูงใจเป็นอำนาจ การรับรู้สิ่งเร้าที่
เป็นเงื่อนไขอารมณ์ ซึ่งเป็นตัวบ่งการให้เกิดพฤติกรรมภายนอก ส่วนแรงบันดาลใจ
เป็น อำนาจที่เกิดจากจิตใต้สำนึกของบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration
Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารประพุดิตจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม
โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะ
กระตุ้นผู้ตามให้เกิดความกระตือรือร้น โดยการสร้าง เจตคติที่ดีในการเกิดในแง่บวก
ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมพันธ์กับภาพของอนาคต และผูกพันกับค่านิยม ที่ดีงาม

3.2 ผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจ

3.2.1 รับฟังความคิดและให้คุณค่าของบุคคล (Appeal to the person's ideals and values) คนส่วนมากต้องการเป็นคน สำคัญอยากมีคุณค่า ประสบความสำเร็จ ช่วยเหลือผู้อื่น มีส่วนร่วมในความสำเร็จ แรงบันดาลใจเหล่านี้เป็นพื้นฐานที่ดี สำหรับการดึงดูดทางอารมณ์ที่ดี ตัวอย่างเช่น การพัฒนางานด้านโปรแกรมคอมพิวเตอร์ยังมีลักษณะทางอารมณ์อื่นๆ ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ เช่น เสรีภาพ อิสระภาพ ความยุติธรรม ความโปร่งใสความเสมอภาค ความรัก ความก้าวหน้า เป็นต้น

3.2.2 เชื่อมโยงสิ่งร้องขอให้เข้ากับภาพลักษณ์ของบุคคล (Link the request to the person's self - image) ตัวอย่างเช่น นักวิทยาศาสตร์ส่วนมากค้นพบวิทยาการใหม่ๆ ซึ่งมีคุณค่าต่อมนุษยชาติ แพทย์และพยาบาลมีคุณค่าต่อการรักษาสุขภาพของผู้คน วัตถุประสงค์ที่เปลี่ยนไปหรือการกระทำนั้นอาจอธิบายได้ว่าเป็นการพัฒนาความรู้ให้ก้าวหน้าช่วยพัฒนาการดูแลสุขภาพทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ

3.2.3 เชื่อมโยงคำร้องขอเข้ากับวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Link the request to the clear and appealing vision) พยายามนำเสนอการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่จะประสบความสำเร็จ เมื่อวิสัยทัศน์ถูกทำให้เป็นจริง คุณค่าทางความคิดนั้นสำคัญกว่าประโยชน์ส่วนตัว แต่อย่างไรก็ตาม ไม่จำเป็นต้องละทิ้งประโยชน์ส่วนตัวเลย

3.2.4 ใช้การตื่นเต้นเร้าใจ ใช้แสดงออกทางการพูด (Use a dramatic, expressive of speaking) การแสดงออกทางคำพูดจะช่วยเพิ่มความรู้สึกด้านอารมณ์ ความรู้สึกอัดอั้นและเก็บกดมักแสดงทางน้ำเสียง ควรใช้คำพูดที่หนักแน่น มีระดับเสียงสูงต่ำ เว้นระยะอย่างเหมาะสม เว้นช่วงสำคัญเพื่อสร้างความรู้สึกสนใจ

3.2.5 ใช้คำพูดที่เป็นบวก มองโลกในแง่ดี (Use positive, optimistic language) ความเชื่อมั่นและมองโลกในแง่ดีเกี่ยวกับ การเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถติดต่อไปยังผู้อื่นได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสนับสนุนงานที่ทำยากและถ้าหากผู้ปฏิบัติขาดความเชื่อมั่น ก็ควรใช้ภาษาสื่อสารที่เป็นบวก สร้างความมั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะนำมาซึ่ง ความสำเร็จ ตัวอย่างเช่น ใช้คำว่า “สิ่งดีๆ จะเกิดขึ้น” แทนคำว่า “สิ่งดีๆ อาจเกิดขึ้นได้” เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง

3.3 บันได 3 ขั้นของการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำ

ปริญญา ตันสกุล กล่าวไว้ว่า บันได 3 ขั้นของการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำมีดังต่อไปนี้

3.3.1 มีความเชื่อมั่นในตนเอง

ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงพอ ผู้นำต้องเชื่อมั่นในตนเองว่าผลสำเร็จที่ต้องการจะได้รับจากการคิดหรือจาก การกระทำนั้นสามารถพิชิตมันได้อย่างแน่นอน โดยต้องไม่มีความวิตกกังวล ความลังเลใจ ความสับสนสงสัย และความไม่มั่นใจในตนเอง เข้ามาสอดแทรกในระหว่างการคิดคำนึงหรือในขณะที่กำลังลงมือกระทำสิ่งนั้นอยู่โดยเด็ดขาด เพราะมันจะเป็นตัว การลดทอนหรือบ่อนทำลายความเชื่อมั่นในตนเองจนหมดสิ้น เมื่อพลังแห่งความเชื่อมั่นสูญสิ้น พลังความคิด พลังจิตและพลังกาย ก็จะถดถอย ผู้นำที่มีพลังอำนาจในการกระทำสิ่งใดๆ ได้สำเร็จ แม้เป็นสิ่งยากก็ง่าย ล้วนมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงด้วยกันทั้งสิ้น (ปริญา ตันสกุล, 2550 : 145 – 147)

3.3.2 ความมุ่งมั่นในการลงมือทำ

เมื่อมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจนเป็นที่น่าพอใจได้แล้ว ก่อนที่จะก้าวสู่ขั้นที่สอง บันไดขั้นที่สอง คือ “ความมุ่งมั่น” ความมุ่งมั่น หมายถึง ความตั้งใจ ล้นเปี่ยม ในอันที่จะทำสิ่งใดๆ ให้บรรลุผลสำเร็จให้จงได้ ไม่ว่าจะต้องทุ่มเทร่างกาย แรงใจ และกำลังสติปัญญาอย่างน้อยแค่ไหน ไม่ว่ามันจะต้องเปลืองเวลาเนิ่นนานสักเท่าใด และไม่ว่าจะยากสักปานใด ก็จะไม่ย่อท้อโดยเด็ดขาดพลังอำนาจแห่งความมุ่งมั่น จะแสดงตัวออกมาภายนอกผ่านพฤติกรรมของการมีมานะพยายาม ความบากบั่นหมั่นเพียรความอดทนต่อความเหนื่อยล้า และความกล้าหาญต่อการฟันฝ่าอุปสรรค ปัญหา ซึ่งมันจะช่วย ให้ คุณ ได้อย่างต่อเนื่องจนกว่าจะประสบผลสำเร็จได้

3.3.3 ความมีศรัทธาในผลสำเร็จที่มุ่งหวัง

ความมีศรัทธาในผลสำเร็จที่มุ่งหวัง หมายถึง การมองเห็นผลสำเร็จที่จะได้จากการกระทำที่มีคุณค่าสูงสุดและมีความรู้สึก ว่า ถ้าเข้าถึงมันได้จะเป็นสิ่งที่น่าทำหายที่สุดในชีวิตนอกจากนั้น ยังมีสิ่งที่จะช่วยหนุนส่งเสริมให้เกิดแรงบันดาลใจแก่บุคลากร เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ ได้แก่ เจตคติ และค่านิยม

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเรื่องการสร้างแรงบันดาลใจ สามารถสรุปเป็นความหมายได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง การที่ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ โดยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ให้กำลังใจ ยกย่องชมเชย เห็นอกเห็นใจ ประสานความร่วมมือ เพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนางานขององค์กร

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration : IC) ผู้นำ

จะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตาม เป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตาม แต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษ ในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความล้มเหลวและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะ พัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อ ผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติ ของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับ กำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่ เกรงครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม เป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคล ทั้งหมด (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมาย งานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่าง เต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบโดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขา กำลังถูกตรวจสอบ (กระทรวงศึกษาธิการ 2550 : 18)

Bass (1985 : 84 – 91) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นความสามารถของผู้นำที่ทราบความ ต้องการที่แตกต่างกันของผู้ตาม ทราบจุดเด่น จุดด้อยและให้ความสนใจในความต้องการ และความก้าวหน้าของผู้ตาม ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกสรุปได้ 3 ลักษณะ คือ

4.1 การคำนึงถึงการพัฒนา (Development Orientation) โดยการ ประเมินการปฏิบัติงานในปัจจุบันและตำแหน่งในอนาคตเมื่อมีความรับผิดชอบมากขึ้น การปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่างและมอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล ให้ความ ช่วยเหลือเพื่อเพิ่มความสามารถและเสริมแรงจูงใจให้มากยิ่งขึ้นตามความต้องการของ องค์การ เป็นแบบอย่างที่ดีให้ลูกน้องเลียนแบบ มีความเห็นอกเห็นใจ ให้ความสนใจ มีความเอื้ออาทร เป็นผู้ให้คำปรึกษา สังเกตและบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของ ลูกน้องและสนับสนุนให้ลูกน้องได้รับการฝึกอบรมทางด้านเทคนิค ซึ่งประกอบด้วย

4.1.1 พฤติกรรมที่เน้นการพัฒนา (Developmentally Oriented)

Behavior)

4.1.2 การมอบหมายงาน (Delegation)

4.2 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized orientation)

ประกอบด้วย

4.2.1 ส่งเสริมการพบปะอย่างเป็นกันเอง (Promotion familiarly and contact)

4.2.2 การที่ผู้ตามแต่ละคนได้รับข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ (Fulfilling the Individual Subordinate's Design for Information)

4.2.3 ให้ความสนใจในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน (Attentions to Difference Among Subordinates)

4.2.4 ให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล (Individual Counseling)

4.3 การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การเป็นพี่เลี้ยงเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ โดยใช้ความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ โดยใช้ตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อพัฒนาผู้ตามให้สามารถดูแลตนเองได้และสามารถจัดการกับงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยกระบวนการสอน แนะนำและให้ความรู้การเป็นพี่เลี้ยงเป็นความรับผิดชอบของผู้นำในการที่จะพัฒนา ผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำในอนาคต

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงถึงการดูแลเอาใจใส่ความสนใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสำรวจตนเอง ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาวิชาชีพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

5. การพัฒนาตนเอง

ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้ การพัฒนาภาวะผู้นำสามารถกระทำได้หลายวิธีและควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความสามารถในการเป็นผู้นำอันส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แนวคิดการพัฒนาตนเองนั้น Pedler (1988 : 19) ได้ให้ความคิดเห็นว่าเป็นการบริหารจัดการศึกษา ให้ความหมายของการพัฒนาตนเองว่า หมายถึงวิธีการต่างๆที่ผู้เรียนรู้เป็นผู้ควบคุมกระบวนการ ภาระงานการพัฒนาตนเองเป็นวิธีการที่เน้นย้ำว่าผู้เรียนรู้เป็นผู้รับผิดชอบสำหรับการวินิจฉัยต้องการเลือกเป้าหมายสำหรับการเรียนรู้และพัฒนาเลือกวิธีการ เวลา สถานที่ สำหรับการเรียนรู้และการเลือกการประเมินผลการเรียนรู้ของตนเอง สอดคล้องกับ

Phillips (1993 : 3 – 5) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาตนเองหมายถึง การที่บุคคลริเริ่มในการจัดการและใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนการเรียนรู้ส่วนบุคคลและการเรียนรู้เกี่ยวกับวิชาชีพของตนความต้องการดังกล่าวมีความสำคัญที่จะนำไปเชื่อมโยงกับทรัพยากรการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องและ Delf & Smith (2007 : 495) ได้กล่าวในทำนองเดียวกันว่า การพัฒนาตนเองเป็นวิธีหนึ่งในการปรับปรุงประสิทธิผลของผู้บริหาร เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญมากที่สุดที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในกิจกรรมการพัฒนาการบริหารจัดการ การพัฒนาตนเองเป็นวิธีการที่บุคคลเห็นโอกาสการพัฒนาอยู่รอบตัวและรู้จักหาประโยชน์จากสิ่งเหล่านั้น การพัฒนาตนเองเป็นบุคคลดำเนินการดังนี้

5.1 กำหนดเป้าหมายการพัฒนาตนเอง

5.2 เป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผนและการปฏิบัติที่เหมาะสมเพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย

5.3 พัฒนาและใช้วิธีการกำกับติดตามความก้าวหน้าและประเมินผล

5.4 ประเมินเป้าหมายอีกครั้งในลักษณะเป็นประสบการณ์ใหม่

การพัฒนาตนเองเป็นการพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการสามารถทำได้หลายวิธี จีร์รต์นั ธาราสุข (2543 : 12 – 20) ได้นำเสนอวิธีการพัฒนาตนเองไว้ดังนี้

1. การกล่อมเกลาสังคม เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคคลที่ได้รับการถ่ายทอดจากสังคมในแต่ละช่วงอายุ เป็นกระบวนการกลุ่มที่สังคมหรือกลุ่มถ่ายทอดวัฒนธรรมของบุคคลในสังคมทั้งโดยตรงและโดยอ้อม เพื่อพัฒนาให้เป็นสมาชิกที่ดีในสังคม

2. การมีแบบอย่างที่ดี มีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำได้เพราะบุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาภาวะผู้นำได้จากการเรียนรู้ประสบการณ์ที่ผ่านมาของผู้นำที่บุคคลนั้นชื่นชอบและยกย่องเป็นแบบอย่างผู้นำของตนเองซึ่งจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อการหล่อหลอมพฤติกรรมภาวะผู้นำและแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมของตนเองในที่สุด

3. การพัฒนาตนเอง คือการที่บุคคลเรียนรู้ด้วยตนเอง และสามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้าทางสติปัญญา คุณธรรม และประสิทธิภาพในการทำงาน

4. การได้มีโอกาสทำงานที่ท้าทายความสามารถ มีส่วนช่วยในการพัฒนาความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญให้เกิดขึ้นกับตนเองได้

จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าวข้างต้นนั้น สรุปได้ว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารในการแสดงออกถึงสภาพความอ่อนโยน รับผิดชอบต่อความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา มีทักษะสัมพันธ์ที่ดี มีความหนักแน่น มั่นคงในอารมณ์ ตลอดจนจนมีการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ

การพัฒนาตนเองเป็นการเรียนรู้ภาวะผู้นำ เพื่อพัฒนาความสามารถของการบริหารองค์การทำได้หลายวิธี จากการศึกษากภาวะผู้นำสตรีที่ใช้กลยุทธ์ในการพัฒนาตนเองของผู้นำสตรี เพื่อประสบความสำเร็จความสำเร็จในอาชีพ ได้แก่ การใช้ระบบพี่เลี้ยง การสร้างเครือข่ายและการเข้าร่วมโปรแกรมฝึกอบรมแบบก้าวหน้า Kampel (2006 : 8) สอดคล้องกับข้อเสนอแนะของงานวิจัยของ Yates (2005) ที่ได้เสนอแนะว่า ระบบพี่เลี้ยง การสร้างเครือข่าย เป็นสิ่งจำเป็นซึ่งควรส่งเสริมและดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สตรีคงอยู่ในตำแหน่งผู้นำได้ต่อไป

ระบบพี่เลี้ยง

ระบบพี่เลี้ยงมีความสำคัญในการช่วยสนับสนุนส่งเสริมผู้นำองค์การ Kim (2007 : 181 - 194) กล่าวว่าทั้งพี่เลี้ยงและผู้ได้รับการช่วยเหลืออาจได้รับประโยชน์จากความสัมพันธ์ทั้งสองฝ่าย ผู้ได้รับการช่วยเหลือและพี่เลี้ยงสามารถเรียนรู้จากกันและกัน โดยผู้ได้รับการช่วยเหลือเรียนรู้จากพี่เลี้ยงผ่านทางกรมีปฏิสัมพันธ์ การสังเกต และสามารถพัฒนาภาวะผู้นำผ่านทางกรกระตุ้นเสริม การให้ข้อมูลย้อนกลับและการเป็นตัวแบบของพี่เลี้ยง ส่วนตัวพี่เลี้ยงสามารถพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองโดยการทำหน้าที่ในฐานะผู้นำให้กับผู้ได้รับการดูแลช่วยเหลือ

วรรัตนดี เกตแก้ว (2552 : 62 - 63) ได้สรุประบบพี่เลี้ยงว่าเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาตนเองทั้งด้านส่วนตัวและด้านวิชาชีพของผู้นำสตรีทางการศึกษา โดยกรมีผู้มีประสบการณ์และมีความสำเร็จสูงสังเกตการณ์ทำงานและให้ข้อมูลย้อนกลับให้คำแนะนำ คำชี้แนะ คำปรึกษา ความช่วยเหลือเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพรวมถึงกรมีผู้มีประสบการณ์และมีความสำเร็จสูงเป็นแม่แบบ ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะดังกล่าวนอกจากจะช่วยให้ผู้ได้รับการช่วยเหลือได้พัฒนาตนเองแล้ว ยังช่วยให้พี่เลี้ยงในการพัฒนาตนเองได้อีกแล้ว แต่สิ่งสำคัญประการหนึ่งคือ การจับคู่ที่เหมาะสมระหว่างผู้นำที่มีประสบการณ์หรือพี่เลี้ยงกับผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือซึ่งจะทำให้กรมีส่วนร่วมในความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นไปด้วยความเต็มใจเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันเพื่อพัฒนาตนเองซึ่งกันและกันให้ได้ผลดีที่สุด

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการศึกษา สรุปได้ว่า การพัฒนาตนเองของผู้นำสตรีโดยระบบพี่เลี้ยง เป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างพี่เลี้ยงซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์และประสบความสำเร็จด้านการบริหารกับผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือ โดยการปรึกษาหารือ ให้คำแนะนำ หรือวิธีอื่นๆ เพื่อร่วมกันพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารสตรี ให้พัฒนาก้าวหน้า เป็นการส่งเสริมการพัฒนาทางด้านวิชาการ ความเป็นมิตรภาพระหว่างกันด้วยความเต็มใจ ส่งผลให้การบริหารภาวะผู้นำสตรีมีความก้าวหน้า ประสบผลสำเร็จในที่สุด

ระบบการสร้างเครือข่าย (Networking)

การสร้างเครือข่ายมีความสำคัญต่อการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสตรี ที่ส่งผลให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยได้ศึกษาการพัฒนาตนเองโดยใช้กลยุทธ์สร้างเครือข่ายจากเสรี พงศ์พิศ (2548 : 202) กล่าวว่า การสร้างเครือข่ายเป็นการประสานพลังซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ เช่น การทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิด ประสบการณ์ แรงบันดาลใจและทักษะต่างๆ ทำให้เกิดความสามัคคีให้กำลังใจกัน และช่วยกันในรูปแบบต่างๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ Ehrich (1994 : 7) ที่กล่าวว่า การสร้างเครือข่ายเป็นเส้นทางที่มีอิทธิพลที่อาจช่วยเหลือทางวิชาชีพทางอ้อมสำหรับผู้นำสตรี ตัวอย่างเช่น การเป็นสมาชิกในเครือข่ายใดเครือข่ายหนึ่งช่วยให้สมาชิกเป็นบุคคลรู้จักกันมากขึ้นในชุมชนและแวดวงวิชาชีพและเครือข่ายยังช่วยจัดหาการสนับสนุนและข้อมูลสารสนเทศแก่สมาชิกและแนวคิดของ Whiting & de Janasz (2004. อ้างถึงใน เสรี พงศ์พิศ, 2548 หน้า 189) กล่าวว่า การสร้างเครือข่ายเป็นการสร้างการอุปถัมภ์ความสัมพันธ์ทางวิชาชีพและความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเพื่อสร้างระบบของข้อมูลสารสนเทศ การคบหาสมาคม การสนับสนุน ซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จด้านวิชาชีพและด้านส่วนบุคคล

มีนักวิชาการศึกษาได้ให้คำนิยามความหมายของการสร้างเครือข่ายหลายท่าน เช่น Burke (1998 : 262) ให้คำนิยามว่า การสร้างเครือข่าย หมายถึง ชุดของการคบหาสมาคมและช่องทางการสื่อสาร แบบไม่เป็นทางการทั้งภายในและภายนอกองค์การที่ถูกใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศหรือคำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือเรื่องส่วนตัวและเป้าหมายทางอาชีพ นอกจากนี้ Sitterly (1993 : 41) ได้ให้ความหมายของการสร้างเครือข่ายว่าหมายถึง การใช้การคบหาสมาคมส่วนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสารหรือเข้าถึงแหล่งทรัพยากรต่างๆ

สำหรับประเภทของการสร้างเครือข่ายนั้น เสรี พงศ์พิศ (2548 : 198 - 199)

กล่าวถึงประเภทของเครือข่ายว่ามีหลายประเภทขึ้นอยู่กับสมาชิกพื้นที่ กิจกรรมหลัก วัตถุประสงค์ โครงสร้าง การดำเนินงานในลักษณะองค์การของเครือข่ายเอง โดยแบ่งเครือข่ายออกเป็น 2 ประเภท กว้างๆ คือ เครือข่ายแนวราบซึ่งเป็นการประสานบุคคลที่อยู่ในระดับเดียวกัน อาชีพเดียวกัน ให้มาเชื่อมประสานเป็นเครือข่ายกัน อาจเป็นปัจเจกบุคคลหรือเป็นสถาบันก็ได้ อีกประเภทหนึ่งคือเครือข่ายแนวตั้ง เช่นการนำผู้คนหลายอาชีพที่แตกต่างกันมาเป็นเครือข่ายกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือกัน โดยเน้นที่การให้ข้อมูลข่าวสารมากกว่าการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน แต่ไม่ว่าจะเป็นเครือข่ายลักษณะใด ส่วนใหญ่เครือข่ายที่เกิดขึ้นเพื่อทำให้การสื่อสารการแลกเปลี่ยนข้อมูล และประสบการณ์ดีขึ้น ง่ายขึ้นและอีกบางส่วนทำให้เป็นพลังต่อรองกับอำนาจต่างๆ ได้ดีขึ้น วรรณดี เกตแก้ว (2552 : 67) กล่าวว่า การสร้างเครือข่ายเป็นการเข้าร่วมเป็นสมาชิกอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ กับกลุ่มวิชาชีพหรือองค์การทางวิชาชีพ การสมาคมกับบุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงานหรือองค์การซึ่งเป็นแหล่งของข้อมูล ทรัพยากรและการสนับสนุนที่เป็นประโยชน์ มีศักยภาพในการช่วยเหลือด้านต่างๆ เพื่อการรับรู้ การแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศ ความคิด ประสบการณ์ ทรัพยากร โอกาส ความก้าวหน้าทางวิชาชีพและเพื่อประโยชน์ในการเผชิญภาวะซับซ้อนและความท้าทายในการทำงาน

โดยสรุปแล้ว การสร้างเครือข่ายเป็นการพัฒนาทักษะส่วนบุคคลของผู้นำหรือสมาชิกเครือข่าย เพื่อการรับฟังข้อมูลสารสนเทศ เพื่อพบปะ สามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้ เป็นส่วนสนับสนุนด้านจิตวิทยาสังคม เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ช่วยส่งเสริมอิทธิพลทางบวกของผู้นำสตรีให้การบริหารงานประสบความสำเร็จต่อไป

6. การเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership)

ในระบบโรงเรียนนั้นสิ่งที่เป็นจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาคือผลผลิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพที่สามารถตอบสนองความคาดหวังของชุมชน และสังคมได้ การที่จะส่งเสริมให้ผลผลิตทางการศึกษามีคุณภาพและประสิทธิภาพได้นั้นจำเป็นที่ผู้นำต้องมีความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ควบคุมปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อ คุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งรวมไปถึงการจูงใจ การสรรหาและการบำรุงรักษาครูการทำงานร่วมกับชุมชนเพื่อสร้างพันธกิจร่วมกัน สร้างวิสัยทัศน์ด้านการเรียนการสอนและตั้งเป้าหมายร่วมกัน การสร้างวัฒนธรรมของโรงเรียนที่อยู่บนพื้นฐานของการร่วมมือและการตั้งความคาดหวังสูง เกี่ยวกับการเรียนการสอน (Kaplan; et al.

2005: 29) หากผู้บริหารให้ความสำคัญ ให้การสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ เชื่อได้ว่าผลผลิตที่ได้จากการจัดการศึกษาของโรงเรียนย่อมมีคุณภาพตามความคาดหวังของสังคม

McEwans (1998 อ้างถึงใน ไชยา ภาวะบุตร. 2555 หน้า 67) กล่าวว่า เป็นภาวะผู้นำโดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียน อาศัยการเรียนรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ ความรู้เกี่ยวกับการสอนและความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรเป็นพลังขับเคลื่อนการศึกษา ผู้นำทางวิชาการต้องมีความสามารถในการสื่อสารและแสดงให้นักเรียน ครู และผู้ปกครองเห็นว่าอะไรสำคัญและมีคุณค่าในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็น สัญลักษณ์ที่เป็นแรงขับเคลื่อนและเป็นผู้นำทางวิชาการต้องมีทักษะในการสอนจริง Daniel L.Duke (2010 อ้างถึงใน ไชยา ภาวะบุตร. 2555 หน้า 67) กล่าวว่า ภาวะผู้นำต้องมีความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายในการกำกับดูแลและความท้าทายในการดำเนินงานโดยเฉพาะความท้าทายทางการเปลี่ยนแปลงจะนำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการได้

6.1 ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ

Kaplan (2005 : 29) กล่าวว่า สิ่งแรกและสิ่งสำคัญที่สุดที่ทั้งผู้บริหารที่โรงเรียนและระดับหน่วยงานกลางควรตระหนักคือ การเป็นผู้นำทางวิชาการ นอกจากนี้ Marzano ได้กล่าวว่า “Curriculum and instruction have always been critical to the success of public education” (Marzano. 2003 : 65) หมายความว่าหลักสูตรและการเรียนการสอนเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อการจัดการศึกษา ส่วน Jantzi and Steinbach. (1999. อ้างถึงใน ไชยา ภาวะบุตร. 2555 : 67) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึงความใส่ใจอย่างมากของผู้นำต่อพฤติกรรมของครูที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรมที่มีผลต่อความก้าวหน้าของนักเรียน ซึ่งกล่าวได้เป็นสองนัย นัยที่หนึ่งคือชนิดแคบ หมายถึงมุ่งเน้นพฤติกรรมของครูซึ่งช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน นัยที่สองคือชนิดกว้าง หมายถึงใส่ใจกับสภาพอื่นๆ ขององค์การ เช่นวัฒนธรรมของโรงเรียนซึ่งผู้นำเชื่อว่ามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครู มีนักวิชาการศึกษาได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้หลายคนอาทิ โยธิน สกุลงเดช (2548 : 9) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ลักษณะการปฏิบัติการและการบริหารจัดการในสถานศึกษาของผู้บริหาร นาวา สุขธมย์ (2550 : 16) กล่าวว่า หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการนำความรู้ ทักษะ ตลอดจนเทคนิคต่างๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ ต่อการดำเนินงานวิชาการให้บุคลากรใน

โรงเรียนร่วมกันปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ
 ถาวร เล็งเอียด (2550 : 150) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง
 ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการนำความรู้ แนวคิด วิธีการ ตลอดจนเทคโนโลยี
 ที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารจัดการ ให้เกิดประโยชน์กับคณะครูและนักเรียน
 ส่วน สิริรานี วสุภัทร (2551 : 29) ได้นิยามความหมายของ ภาวะผู้นำทางวิชาการ
 ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การแสดงบทบาทหน้าที่อย่างสร้างสรรค์ของผู้บริหาร
 สถานศึกษาที่สามารถโน้มน้าว จูงใจ หรือชี้แนะให้บุคลากรในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง
 เข้าใจและตระหนักในจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา รวบรวมพลัง และประสานสัมพันธ์กัน
 เพื่อให้งานวิชาการซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณภาพของ การจัดการเรียนการสอนและ
 คุณภาพของผู้เรียน อันเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
 และไชยา ภาวะบุตร (2555 : 68) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึงความใส่ใจ
 อย่างมากของผู้นำโดยเฉพาะผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารโรงเรียนต่อ
 พฤติกรรมของครูที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่มีผลต่อความก้าวหน้าของนักเรียน มุ่งเน้น
 ที่พฤติกรรมของครูที่จะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน รวมถึงการใส่ใจจากสภาพอื่นๆ
 ขององค์การ

สรุปความหมายภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง
 คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนางานวิชาการ
 มีการกำหนดมาตรฐาน ภารกิจ จัดสรรทรัพยากรได้อย่างเพียงพอ มีการนิเทศ
 ตรวจสอบ ติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนา
 หลักสูตรสถานศึกษา ให้ความร่วมมือกับคณะครูและผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการเรียนการ
 สอนส่งผลให้ผู้เรียนบรรลุผลสำเร็จในการเรียนรู้ สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างชำนาญ

6.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ

ผู้บริหารเป็นผู้มีอิทธิพลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครู โดยเฉพาะ
 ด้านวิชาการ นักการศึกษาได้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

สุนันทา โกยเดช (2545 : 19) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ
 ทางวิชาการจะทำให้องค์การและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เชื่อถือ ยอมรับ ศรัทธาและร่วมมือ
 ปฏิบัติงานตามภารกิจจนบรรลุตามเป้าหมายการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่
 ยอมรับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ชุมชนและสังคม ส่วนประพัฒน์ คะหิรินทร์พงศ์ (2545 : 20)
 กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการสอนของอาจารย์
 ผู้สอนและนำมาซึ่งความมีประสิทธิภาพในโรงเรียน ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

ของนักเรียน โกวิท กวีทวิ (2545 : 33) ได้สรุปความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารไว้ว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้บริหารที่แสดงออกในพฤติกรรมต่างๆ เช่นความสามารถในการสั่งการ เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่วางไว้ 2) ภาวะผู้นำทางวิชาการสามารถบรรมขึ้นได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่สูงขึ้น 3) ภาวะผู้นำเป็นตัวการแห่งความเปลี่ยนแปลงในองค์การ ภาวะผู้นำทางวิชาการจึงส่งผลกระทบต่อสิ่งอื่นๆ ซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิผลและ 5) ภาวะผู้นำทางวิชาการ สำคัญอย่างยิ่งของนักบริหารในการนำหน่วยงาน องค์การไปสู่ความสำเร็จ สรุปได้ว่าภาวะผู้นำทางวิชาการมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อคุณภาพการสอน ส่งผลถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้นแสดงออกถึงความมีประสิทธิภาพในโรงเรียนด้วย ดังนั้นผู้บริหารจึงควรใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ ในการส่งเสริมสนับสนุนให้สมาชิกในองค์การร่วมมือกันดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

6.3 ภาวะผู้นำทางวิชาการกับประสิทธิผลของโรงเรียน

การประเมินภายนอก โดยสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ. ในมาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษา มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ กำหนด 4 ตัวบ่งชี้ (สำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. 2548 อ้างถึงใน ไชยา ภาวะบุตร 2555 : 69) คือ

6.3.1 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรมมีความมุ่งมั่นอุทิศตนในการทำงาน

6.3.2 ผู้บริหารมีความคิดริเริ่ม และมีวิสัยทัศน์

6.3.3 ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารงานวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ

6.3.4 ผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจในการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวบ่งชี้ที่ 1 นั้น ได้กำหนดเกณฑ์ในการพัฒนา 4 ประเด็น คือ

6.3.4.1 ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

6.3.4.2 ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาล ในการบริหาร

(สุจริต ยุติธรรม การใช้ระบบคุณธรรม การรับฟังปัญหา การระดมการมีส่วนร่วมในการบริหาร และการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ)

6.3.4.3 ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการบริหาร เพื่อผลประโยชน์

ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

6.3.4.4 ผู้บริหารอุทิศเวลาให้กับการทำงาน ซึ่งเกณฑ์การพิจารณาดังกล่าวทุกโรงเรียนต้องได้รับการประเมิน

ผู้บริหารสตรี มักจะมีคุณลักษณะด้านการเป็นผู้นำด้านวิชาการ เป็นส่วนมาก จะพบจากงานวิจัยที่พบว่าความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสตรี เช่น Sergiovanni (2004 : 168 - 170) กล่าวว่า ในการศึกษาเอกสารกรณีศึกษาครูใหญ่ ที่ประสบความสำเร็จและเอกสารที่เพิ่งเริ่มมีการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลระหว่างครูใหญ่สตรีกับครูใหญ่ชายก็พบเหตุผลของการที่สตรีประสบความสำเร็จก็เพราะว่าความมุ่งมั่นในการให้ความสำคัญกับการสอนและการเรียนรู้ มากกว่าผู้ชาย เช่นเดียวกับ Coleman (2003 : 40 - 41) ซึ่งเป็นอาจารย์อาวุโสแห่งคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเลสเตอร์ ประเทศอังกฤษ ได้ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับสตรีในการบริหารจัดการศึกษา สรุปได้ว่า ผู้บริหารสตรีมีคุณลักษณะเด่น (Dominant Characteristics) ในการบริหารแบบภาวะผู้นำสตรี คือ สตรีมีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำทางวิชาการ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรม ที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการร่วมมือกับคณะ ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการเรียนการสอนส่งผลให้ผู้เรียนบรรลุผล สำเร็จในการเรียนรู้

การส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร

การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จะต้องคำนึงถึงขอบข่ายของงานสายการบังคับบัญชาและระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทั้งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ที่กำหนดให้สถานศึกษาต้องบริหารจัดการให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด โดยจะต้องจัดให้มีการประเมินตนเองทุกปี เพื่อตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ดังนั้น เพื่อให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสามารถให้การดูแลและพัฒนาจัดการศูนย์ฯ ให้ครอบคลุมลักษณะงาน งานวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กควรจัดให้มีผู้รับผิดชอบงานดังกล่าวโดยแบ่งและมอบหมายงานตามความถนัด ความสามารถ และลักษณะของงานที่ต้องดำเนินการ ทั้ง 5 งาน อย่างไรก็ตาม ในการจัดแบ่งงานดังกล่าวควรคำนึงถึงความพร้อม และศักยภาพของแต่ละศูนย์ฯ ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็กอาจรวมลักษณะงานวิชาการและงานกิจการนักเรียนเป็นงานกลุ่มเดียวกัน

การดำเนินงานด้านวิชาการ

การอบรมเลี้ยงดู การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ และส่งเสริมพัฒนาการเด็กเล็ก อายุ 2 – 5 ปี เป็นภารกิจสำคัญในการจัดการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้เด็กเล็กได้รับการอบรมเลี้ยงดูและได้รับการศึกษาเพื่อการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ – จิตใจ สังคมและสติปัญญาตามวัยและความสามารถของเด็ก โดยมีวัตถุประสงค์หลัก ดังนี้

1. เพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และส่งเสริมพัฒนาการทั้ง 4 ด้าน (ด้านร่างกาย อารมณ์ – จิตใจ สังคมและสติปัญญา)
2. เพื่อพัฒนาเด็กเล็ก ให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีคุณลักษณะและสมรรถนะตามวัย โดยองค์รวมผ่านการเล่นและกิจกรรมที่เหมาะสมตามวัย
3. เพื่อส่งเสริมให้เด็กเล็กสามารถปฏิบัติกิจวัตรประจำวันและอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้ อย่างมีความสุขและมีคุณภาพ
4. เพื่อแบ่งเบาภาระผู้ปกครองในการอบรมเลี้ยงดู ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของเด็กเล็กตามบริบท และวัฒนธรรมของชุมชน สังคม ในท้องถิ่น
5. เพื่อส่งเสริมความรัก เอื้ออาทร ของสถาบันครอบครัว ชุมชน และสังคมท้องถิ่น

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป็นสถานศึกษาและพัฒนาเด็กปฐมวัยต้องใช้หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2546 มาเป็นแนวทางในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐานเดียวกัน ดังต่อไปนี้

1. ปรัชญาการศึกษาปฐมวัย

การศึกษาปฐมวัยเป็นการพัฒนาเด็กเล็กตั้งแต่แรกเกิดถึง 5 ปี (5 ปี หมายถึง อายุ 5 ปี 11 เดือน 29 วัน) บนพื้นฐานการอบรมเลี้ยงดูและการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่สนองต่อธรรมชาติและพัฒนาการของเด็กแต่ละคน ตามศักยภาพภายใต้บริบทสังคม – วัฒนธรรม ที่เด็กอาศัยอยู่ ด้วยความรัก ความเอื้ออาทรและความเข้าใจของทุกคนเพื่อสร้างรากฐานคุณภาพชีวิตให้เด็กพัฒนาไปสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์เกิดคุณค่าต่อตนเองและสังคม

2. หลักการ

เด็กทุกคนมีสิทธิที่จะได้รับการอบรมเลี้ยงดูและส่งเสริมพัฒนาการ ตลอดจนการเรียนรู้ที่เหมาะสม ด้วยปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเด็กกับพ่อแม่ เด็กกับผู้เลี้ยงดู หรือบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ในการอบรมเลี้ยงดูและให้การศึกษา

เด็กปฐมวัย เพื่อให้เด็กมีโอกาสพัฒนาตนเองตามลำดับขั้นของพัฒนาการทุกด้าน อย่างสมดุลและเต็มตามศักยภาพ โดยกำหนดหลักการ ดังนี้

- 2.1 ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาการที่ครอบคลุมเด็กปฐมวัยทุกประเภท
- 2.2 ยึดหลักการอบรมเลี้ยงดูและให้การศึกษาที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และวิถีชีวิตของเด็กตามบริบทของชุมชน สังคม และวัฒนธรรมไทย
- 2.3 พัฒนาเด็กโดยองค์รวมผ่านการเล่นและกิจกรรมที่เหมาะสมกับวัย
- 2.4 จัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้สามารถดำรงชีวิตประจำวันได้อย่างมีคุณภาพและมีความสุข
- 2.5 ประสานความร่วมมือระหว่างครอบครัว ชุมชนและสถานศึกษาในการพัฒนาเด็ก

การส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรตาม

มาตรฐานวิชาชีพครู

มาตรฐานวิชาชีพครู คือ ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติตามเพื่อให้เกิดคุณภาพในการประกอบวิชาชีพ สามารถสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาให้แก่ผู้รับบริการจากวิชาชีพได้ว่าเป็นบริการที่มีคุณภาพ ตอบสังคมได้ว่าการที่กฎหมายให้ความสำคัญกับวิชาชีพทางการศึกษา และกำหนดให้เป็นวิชาชีพควบคุมนั้น เนื่องจากเป็นวิชาชีพที่มีลักษณะเฉพาะ ต้องใช้ความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในการประกอบวิชาชีพ ตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 49

มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้เกิดผลเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด พร้อมกับมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความชำนาญในการประกอบวิชาชีพ ทั้งความชำนาญเฉพาะด้านและความชำนาญตามระดับคุณภาพของมาตรฐานการปฏิบัติงาน หรืออย่างน้อยจะต้องมีการพัฒนาตามเกณฑ์ที่กำหนดว่ามีความรู้ความสามารถ และความชำนาญเพียงพอที่จะดำรงสถานภาพของการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ

องค์กร

มาตรฐานการปฏิบัติงาน

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาที่ครูอยู่เสมอหมายถึง การศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเอง การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ และการเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการที่องค์กรหรือหน่วยงาน หรือสมาคมจัดขึ้น เช่น การประชุม การอบรม การสัมมนาและการประชุมปฏิบัติการ เป็นต้น ทั้งนี้ต้องมีผลงานหรือรายงานที่ปรากฏชัดเจน

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียนหมายถึง การเลือกอย่างชาญฉลาด ด้วยความรัก และหวังดีต่อผู้เรียน ดังนั้น ในการเลือกกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมอื่นๆ ครูต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดแก่ผู้เรียนเป็นหลัก

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนได้เต็มตามศักยภาพหมายถึงการใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถของครูที่จะให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ให้มากที่สุดตามความถนัด ความสนใจ ความต้องการ โดยวิเคราะห์วินิจฉัยปัญหาความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียนปรับเปลี่ยนวิธีการสอนที่จะให้ได้ผลดีกว่าเดิมรวมทั้งการส่งเสริมพัฒนาการด้านต่างๆ ตามศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคนอย่างเป็นระบบ

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริงหมายถึง การเลือกใช้ ปรับปรุง หรือสร้างแผนการสอน บันทึกการสอน หรือเตรียมการสอน ในลักษณะอื่นๆ ที่สามารถนำไปใช้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนบรรลุวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอหมายถึงการประดิษฐ์ คิดค้น ผลิต เลือกใช้ ปรับปรุงเครื่องมืออุปกรณ์ เอกสารสิ่งพิมพ์ เทคนิควิธีการต่างๆ เพื่อให้ผู้เรียนบรรลุจุดประสงค์ของการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 6 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียนหมายถึงการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จในการแสวงหาความรู้ตามสภาพความแตกต่างของบุคคลด้วยการปฏิบัติจริงและสรุปความรู้ทั้งหลายได้ด้วยตนเองก่อให้เกิดค่านิยมและนิสัยในการปฏิบัติจนเป็นบุคลิกภาพถาวรติดตัวผู้เรียนตลอดไป

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ

หมายถึงการรายงานผลการพัฒนาผู้เรียนที่เกิดจากการปฏิบัติการเรียนการสอนให้ครอบคลุมสาเหตุ ปัจจัย และการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง โดยครุณาเสนอรายงานการปฏิบัติในรายละเอียด ดังนี้

7.1 ปัญหาความต้องการของผู้เรียนที่ต้องได้รับการพัฒนา และเป้าหมายของการพัฒนาผู้เรียน

7.2 เทคนิค วิธีการ หรือนวัตกรรมการเรียนการสอนที่นำมาใช้เพื่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน และขั้นตอนวิธีการใช้เทคนิควิธีการหรือนวัตกรรมนั้นๆ

7.3 ผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามวิธีการที่กำหนดที่เกิดกับผู้เรียน

7.4 ข้อเสนอแนะแนวทางใหม่ๆ ในการปรับปรุงและพัฒนาผู้เรียนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน หมายถึง การแสดงออกการประพฤติและปฏิบัติในด้านบุคลิกภาพทั่วไป การแต่งกาย กิริยา วาจา และจรรยาบรรณที่เหมาะสมกับความเป็นครูอย่างสม่ำเสมอ ที่ทำให้ผู้เรียนเลื่อมใสศรัทธาและถือเป็นแบบอย่าง

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง การตระหนักถึงความสำคัญ รับฟังความคิดเห็น ยอมรับในความรู้ความสามารถ ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา และร่วมรับผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำนั้น

มาตรฐานที่ 10 ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง การตระหนักถึงความสำคัญ รับฟังความคิดเห็น ยอมรับในความรู้ความสามารถ ของบุคคลอื่นในชุมชน และร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานของสถานศึกษา ให้ชุมชนและสถานศึกษามีการยอมรับซึ่งกันและกัน และปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ

มาตรฐานที่ 11 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาหมายถึง การค้นหา สังเกต จดจำ และรวบรวมข้อมูลข่าวสารตามสถานการณ์ของสังคมทุกด้าน โดยเฉพาะสารสนเทศเกี่ยวกับวิชาชีพครู สามารถวิเคราะห์ วิจัยอย่างมีเหตุผล และใช้ข้อมูลประกอบการแก้ปัญหาพัฒนาตนเองพัฒนางานและพัฒนาสังคมได้อย่างเหมาะสม

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์หมายถึง การสร้างกิจกรรมการเรียนรู้โดยการนำเอาปัญหาหรือความจำเป็นในการพัฒนาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการเรียนและการจัดกิจกรรมอื่นๆ ในโรงเรียนมากำหนดเป็นกิจกรรมการเรียนรู้

เพื่อนำไปสู่การพัฒนาของผู้เรียนที่ถาวร เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาของครูอีกแบบหนึ่งที่จะนำเอาวิกฤติต่างๆ มาเป็นโอกาส ในการพัฒนา ครูจำเป็นต้องมองมุมต่างๆ ของปัญหา แล้วผันมุมของปัญหาไปในทางการพัฒนา กำหนดเป็นกิจกรรมในการพัฒนาของผู้เรียน ครูจึงต้องเป็นผู้มองมุมบวกในสถานการณ์ต่างๆ ได้กล้าที่จะเผชิญกับปัญหาต่างๆ มีสติในการแก้ปัญหา มิได้ตอบสนองของปัญหาต่างๆ ด้วยอารมณ์หรือแง่มุมแบบตรงตัว ครูสามารถมองหักมุมในทุกๆ โอกาส มองเห็นแนวทางที่นำสู่ผลก้าวหน้าของผู้เรียน

สรุปได้ว่า มาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยยึดหลักวิชาชีพทางการศึกษาที่ทำหน้าที่หลักทางการเรียนการสอน และการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ รวมทั้งการรับผิดชอบการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จึงเป็นการสนับสนุนการศึกษา การให้บริการหรือการปฏิบัติงาน ในหน่วยงาน องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

การส่งเสริมและพัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร ตามบทบาทหน้าที่ของครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (คู่มือการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, 2553, หน้า 11) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของบุคลากรในระดับปฏิบัติ (ครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก/ผู้ช่วยครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก/ครูพี่เลี้ยง) เพื่อให้ดำเนินการจัดการศึกษาปฐมวัยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมาตรฐานการจัดการศึกษาปฐมวัยไว้ ดังนี้คือ

1. ปฏิบัติหน้าที่ตามกิจวัตรของเด็ก ครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องทำที่ดูแลเด็กและปฏิบัติตามกิจวัตรประจำวันของเด็ก เพื่อให้เด็กมีการเจริญเติบโต มีพัฒนาการทุกด้านตามวัยและมีการเรียนรู้ที่เหมาะสม

2. ส่งเสริมพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็กในลักษณะบูรณาการ ครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีหน้าที่ส่งเสริมพัฒนาการเด็กในลักษณะบูรณาการเชิงสร้างสรรค์ กล่าวคือให้เด็กได้พัฒนาด้านจิตใจ อารมณ์ สังคม และจริยธรรมไปพร้อมกัน โดยให้โอกาสเด็กเรียนรู้จากสิ่งของและผู้คนที่อยู่รอบข้าง ซึ่งเด็กจะเรียนรู้ได้โดยประสาทสัมผัสทั้งห้า การเคลื่อนไหว การเล่น และการลงมือกระทำ ดังนั้น ครูหัวหน้าศูนย์

พัฒนาเด็กเล็กจะต้องส่งเสริมให้โอกาสเด็กได้พัฒนาอย่างเต็มที่ รวมทั้งปฏิสัมพันธ์กับเด็ก ด้วยคำพูดและกิริยาท่าทางที่นุ่มนวล อ่อนโยน แสดงความรักความอบอุ่น

3. สังเกต เผื่อระวัง และบันทึกความเจริญเติบโต พฤติกรรม พัฒนาการ ด้านต่างๆ ของเด็ก ครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องเป็นคนช่างสังเกต เผื่อระวังปัญหา สุขภาพ พัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็ก จดบันทึกพฤติกรรมเพื่อจะให้เห็นความเปลี่ยนแปลงทั้งปกติและผิดปกติที่เกิดขึ้นกับเด็ก ซึ่งจะนำไปสู่การค้นหาสาเหตุ เพื่อช่วยเหลือและแก้ไขได้ทัน่วงที

4. มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของเด็กครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องเป็นคนช่างสังเกต มีความรู้ และเข้าใจพฤติกรรมที่เป็นปัญหา และไม่พึงประสงค์ของเด็ก ซึ่งพฤติกรรมนั้น อาจเกิดจากการเจริญเติบโตและ พัฒนาการของเด็ก รวมทั้งการปรับตัวของเด็กต่อสิ่งแวดล้อม หากไม่ได้รับการแก้ไขตามแนวทางที่เหมาะสม อาจนำไปสู่ปัญหาทางพฤติกรรมของเด็กในอนาคต แม้ว่าเด็กแต่ละคนจะแตกต่างกันตาม พันธุกรรมและการอบรมเลี้ยงดู แต่ถ้าเข้าใจและช่วยลดพฤติกรรมจะช่วยขจัดปัญหาที่จะ ตามมาได้ทัน่วงที

5. จัดสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ เหมาะสมกับการพัฒนาเด็ก ทุกด้าน ครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องดูแลจัดสภาพแวดล้อมทั้งภายในอาคาร และภายนอกอาคารให้สะอาดถูกสุขลักษณะ ปลอดภัย และมีบรรยากาศเหมาะสมกับ พัฒนาการของเด็ก

6. ประสานสัมพันธ์ระหว่างศูนย์พัฒนาเด็ก ครอบครัวและชุมชน ครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องเป็นผู้ประสานสัมพันธ์ระหว่างศูนย์พัฒนาเด็ก โดยเป็น คนกลางในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเด็กกับพ่อแม่ หรือผู้ปกครอง สมาชิกใน ครอบครัวและบุคคลต่างๆ ในชุมชน เพื่อทราบถึงพฤติกรรม พัฒนาการการเปลี่ยนแปลง ของเด็กได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง

7. รู้จักพัฒนาตนเองในทางวิชาการและวิชาชีพครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็ก เล็กจะต้องเฝ้าหาความรู้ในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ดังนี้

7.1 การพัฒนาด้านความรู้ทางวิชาการและทักษะอาชีพอย่างต่อเนื่อง เช่น การศึกษาหาความรู้ การเข้ารับการอบรมเพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ การติดตามความ เปลี่ยนแปลงด้านความรู้และเทคโนโลยี โดยอาศัยสื่อที่หลากหลาย รวมทั้งการรวมกลุ่ม แลกเปลี่ยนประสบการณ์ การศึกษาดูงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก/สถานพัฒนาเด็กเล็กที่มี คุณภาพ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกและจัดตั้งชมรมเครือข่ายครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงแก่ครู หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

7.2 การพัฒนาด้านบุคลิกภาพ จะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะรักเด็ก
อุปนิสัยอ่อนโยนมีกิริยาจาณีมนวล อ่อนหวาน ใจเย็น รู้จักปรับปรุงและพัฒนาบุคลิกภาพ
ของตนเองอยู่เสมอ

การส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรตาม บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

1. การเรียนการสอน หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องจัดแผนการเรียนการสอนของแต่ละคน เพื่อเสนอขอความเห็นชอบจากหัวหน้าศูนย์ โดยประยุกต์รูปแบบการจัดการเรียนการสอนมาจากหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยของสถาบันพัฒนาคุณภาพวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ หรือแผนการจัดประสบการณ์ชั้นเด็กเล็ก กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ การวัดและประเมินผลใหม่ : เด็กปฐมวัย เป็นต้น หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กแต่ละห้องจะทำหน้าที่เป็นผู้นำกิจกรรมให้เด็กทำตาม คือ กิจกรรมเสริมประสบการณ์ กิจกรรมสร้างสรรค์ กิจกรรมเคลื่อนไหว กิจกรรมเสรี เกมการศึกษา และทบทวนความจำ (ท่องจำ)

2. การผลิต/จัดหาสื่อและอุปกรณ์ หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กส่วนใหญ่ได้รับการอบรมเรื่องการผลิตสื่อมาก่อน บางแห่งจะร่วมกันผลิตและตกแต่งห้องเรียนภายในศูนย์ แต่ส่วนใหญ่จะรับผิดชอบกันแต่ละห้อง ในการผลิตสื่อเพื่อใช้สำหรับการเรียนการสอนให้ความรู้ทั่วไปและตกแต่งในห้องเรียน เช่น ที่ใส่แปรงสีฟัน ที่แขวนแก้วน้ำ รายชื่อเด็กติดหน้าห้องและบอร์ด เป็นต้น

3. การส่งเสริมการกีฬาและการออกกำลังกาย หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะผลัดเปลี่ยนเวรกันทำกิจกรรมออกกำลังกายตอนเช้าแถวในตอนเช้า ซึ่งส่วนใหญ่เด็กจะรวมกลุ่มกันทำกิจกรรมเหมือนกันทุกห้อง รวมทั้งทำหน้าที่กำหนดและเป็นผู้นำกิจกรรมของแต่ละห้อง ได้แก่ กิจกรรมการเคลื่อนไหวและจังหวะ เล่นกลางแจ้ง หรือเล่นเครื่องเล่นในสนามและเล่นกีฬาตามความเหมาะสม

4. วางแผนพัฒนาการศึกษา ประเมินและจัดทำรายงานเกี่ยวกับการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เช่น จัดทำแผนงานโครงการ และงบประมาณในการส่งเสริมในการส่งเสริมและพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทุกด้านอย่างต่อเนื่อง

5. จัดทำและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย การจัดกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี และการวัดผลประเมินผล

6. นิเทศ ส่งเสริมสนับสนุน การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ของครูผู้ดูแลเด็กและผู้ดูแลเด็ก
7. จัดทำระบบประกันคุณภาพภายในและรายงานประเมินตนเอง
8. การส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรโดยการ

ปฏิบัติตามมาตรฐานที่ 4 ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร

ต้องดำเนินการดังนี้

1. หลักสูตรสถานศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
2. การเขียนแผนการจัดประสบการณ์
3. การจัดประสบการณ์/การจัดกิจกรรมประจำวัน
4. การจัดทำสื่อและนวัตกรรมการจัดประสบการณ์การเรียนรู้
5. การวัดผลและประเมินผล
6. การนิเทศการศึกษา
7. การวิจัยในชั้นเรียน (ภาคเรียนละ 1 เรื่อง)
8. การส่งเสริมโภชนาการเด็ก
9. กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน (โครงการส่งเสริมพัฒนาการ/โครงการตามแผน/กิจกรรมวันสำคัญ)
10. การประเมินคุณภาพภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

บรรณานุกรม

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2552). *ศิลปะการมอบหมายงาน. เข้าถึงได้จาก*
[http://www.ejobeas.com/kmdetail.php? n=91208162025](http://www.ejobeas.com/kmdetail.php?n=91208162025).
- ไชยา ภาวะบุตร. (2555). *ความเป็นนักบริหารมืออาชีพ. คณะครุศาสตร์ สกลนคร:*
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ดิลก ถือกกล้า. (2547). *เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบ Principle Centered Leadership กับ*
 ประทีป บินชัย. (2546). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของ*
ผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ กศ.ด.
 พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- พรรณราย ททรัพย์ประภา. (2548). *จิตวิทยาประยุกต์ในชีวิตและในการทำงาน. กรุงเทพฯ:*
 โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชรา ทิพย์ทัศน์. (2008). *ชุดบทเรียนเพื่อพัฒนาตนเองเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำการ*
เปลี่ยนแปลง. บทเรียนออนไลน์.
- พิมพ์อร สดเอี่ยม. (2547) *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ*
สาขาวิชาในระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ กศ.ด.
 กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.*
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2545). *การบริหาร หลักการ ทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษา และ*
วิเคราะห์องค์การทางการศึกษาไทย (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (1991). *Educational Administrator : Theory, Research, and*
Practice. New York : McGraw-Hill.
- Yukl, G.A. (1994). *Leadership in Organization.* 3 rd ed. Engle wood Cliffs, NJ:
 Prentice Hall.
- _____. (1998). *Leadership in Organizations.* 4th ed. New Jersey: Prentice – Hall.
- _____. (2000) *Leadership in Organization.* 5th ed. New Jersey: Prentice – Hall.

กิจกรรมที่ 1

แบบฝึกชุดที่ 5

เรื่อง การส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร

คำชี้แจง เมื่อศึกษาคู่มือการพัฒนาตนเองชุดที่ 5 การส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร แล้วให้ท่านสรุป และตอบคำถามต่อไปนี้

1. ตามความเห็นของท่าน การส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร หมายถึงอะไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กควรมีความรู้ในด้านการส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่า องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้านการส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร ควรประกอบด้วยอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

4. ในฐานะที่ท่านเป็นหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ท่านจะนำความรู้ในด้านการส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร มาใช้ในการบริหารจัดการในหน่วยงานของท่านอย่างไรให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

คำชี้แจง หลังจากศึกษาคู่มือชุดที่ 5 เรื่อง การส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรควรมีการพัฒนาชุดนี้หรือไม่ อย่างไร การพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือแล้ว ท่านมีความเห็นและ/หรือข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยนคร

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบและคู่มือการพัฒนา

1. ผศ.ดร.อรรวรรณ นิ่มตะลุง กรรมการบริหารหลักสูตร
ครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. ดร.พจมาน ชำนาญกิจ กรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชาการศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ดร.กมล ตราชู อาจารย์พิเศษ
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
4. นายศิริวัฒน์ บุปผาเจริญ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญเฉพาะด้านการ
บริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริม
การปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย
5. นายวีระชาติ ทศรัตน์ ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมการศึกษานอก
ระบบและพัฒนากิจกรรมเยาวชน
กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
กระทรวงมหาดไทย
6. นายทองใส โยวง ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลตำบล
เชียงคาน อำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย
7. นายชำนาญ ศรีพารา ท้องถิ่นจังหวัดมุกดาหาร
8. นางเปรมใจ พิสุราช ประธานเครือข่ายครูผู้ดูแลเด็ก
จังหวัดกาฬสินธุ์
9. นางนงคราญ แพงไธสง ประธานเครือข่ายครูผู้ดูแลเด็กจังหวัดชัยภูมิ
10. นางลักษยาธนน นิชัยศรีญศิริ ประธานเครือข่ายครูผู้ดูแลเด็ก
จังหวัดอำนาจเจริญ

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

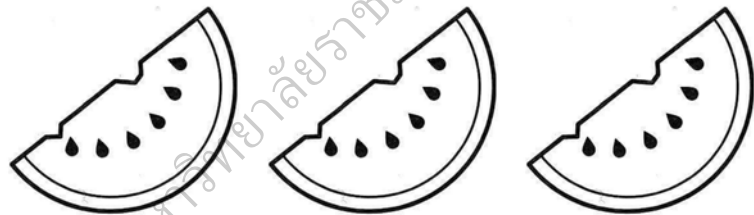
- | | |
|-------------------------------------|---------------|
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร | ประธานกรรมการ |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล | กรรมการ |
| ดร.ละม้าย กิตติพร | กรรมการ |

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในการบริหาร
จัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนา
เด็กเล็กในการบริหารจัดการจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ชุดที่ 6

การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน



ผู้วิจัย

นางรัชดาภรณ์ วงษ์ชา

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนำ

เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีอยู่แล้วให้เกิดความพร้อมและเกิดความตระหนักในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป็นผู้นำทางวิชาการซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีเอกสารเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคือคู่มือการใช้จำนวน 1 เล่ม และคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 8 เล่ม ประกอบด้วย

- ชุดที่ 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- ชุดที่ 2 ด้านการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- ชุดที่ 3 ด้านการบริหารจัดการและพัฒนาอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- ชุดที่ 4 ด้านการมีภาวะผู้นำทางวิชาการ
- ชุดที่ 5 ด้านการส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร
- ชุดที่ 6 ด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน
- ชุดที่ 7 ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย
- ชุดที่ 8 ด้านการนิเทศและส่งเสริม สนับสนุนการจัดการกระบวนการจัดการเรียนรู้

ในการจัดทำเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จนสำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี ทั้งนี้เพราะผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์และความเมตตาจากจากผู้เชี่ยวชาญและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้ให้คำชี้แนะ คำแนะนำในการจัดทำเอกสารประกอบการพัฒนาเป็นอย่างดี ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารนี้คงจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

นางรัชดาภรณ์ วงศ์ชา

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	
เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการ บริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเรื่อง การมีส่วนร่วมและการสนับสนุน จากทุกภาคส่วน.....	1
ระยะเวลา	1
วัตถุประสงค์.....	1
เนื้อหา.....	1
สื่อประกอบกิจกรรม	1
ขั้นตอนการดำเนินงาน.....	1
การประเมินผล	2
1. ความหมายของการมีส่วนร่วม	2
2. ความหมายของการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน	5
3. การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในด้านการมีส่วนร่วมและ สนับสนุนจากชุมชน.....	17
เอกสารอ้างอิง	

**เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์
พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
ชุดที่ 6 การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน**

ระยะเวลา 1 สัปดาห์ (ศึกษาวินละ 2 ชั่วโมง รวม 14 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนิตนเอง มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน
2. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนิตนเอง สามารถวิเคราะห์ ความหมายและแนวคิดในเรื่องการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน
3. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนิตนเอง ตระหนักในความสำคัญของการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน และสามารถนำไปใช้ได้ถูกต้องและเกิดประสิทธิผลสูงสุด ในการบริหารงาน

เนื้อหา

1. ความหมายของการมีส่วนร่วม
2. ความหมายของการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน
3. ความหมายของการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน

สื่อประกอบกิจกรรม

1. คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ชุดที่ 6 เรื่องการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน
2. การศึกษารายกรณี
3. แบบฝึก
4. กระดาษคำตอบ
5. กระดาษ A4
6. ปากกา

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

1. ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กชุดที่ 6 เรื่อง การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน ด้วยตนเองตามระยะเวลาที่กำหนด เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัย หรือผู้รับพัฒนาคนอื่น หรือผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเรื่อง การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สรุปตามประเด็นที่กำหนด
2. ผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกหัดหลังศึกษาข้อมูลจากเอกสารคู่มือ ซึ่งเป็นการทบทวนความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย แนวคิดที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน ซึ่งได้จากการศึกษาเอกสารงานวิจัย รวมทั้งบทสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนศึกษาการศึกษารายกรณีและฝึกตอบคำถาม
3. ผู้รับการพัฒนาตนเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมาย และแนวคิด ในเรื่องการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน โดยการตั้งประเด็นคำถาม - ตอบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่และปรับพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง ด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน

การประเมินผล

1. ประเมินผลก่อนการพัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินตนเอง โดยการตอบแบบประเมินตนเองและแบบประเมินก่อนศึกษาคู่มือการพัฒนา
2. ประเมินผลระหว่างการพัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินตนเอง และผู้วิจัยประเมินผู้รับพัฒนา จากการทำกิจกรรมตามที่กำหนด ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาคู่มือ ชุดที่ 6 เรื่องการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน ประเมินโดยการซักถาม การตอบข้อซักถามและการให้ข้อคิดเห็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้รับพัฒนาตนเองในระหว่างการศึกษาข้อมูลและฝึกทำกิจกรรม
3. ประเมินผลหลังการพัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินตนเอง โดยการตอบแบบประเมินตนเอง หลังจากศึกษาคู่มือการพัฒนาและฝึกทำกิจกรรมครบตามกำหนดระยะเวลาแล้ว

การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน

ในการพัฒนาการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วนมีองค์ประกอบสำคัญดังนี้

1. มีข้อมูลข่าวสาร (Information) เพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน
2. มีองค์ความรู้ (Knowledge) ของบุคคลในองค์การเพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน
3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) ไม่“ยึดติด” กับรูปแบบหรือวิธีการแบบเดิมๆ (Old Paradigm Business) เพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน
4. มีความคาดหวัง (Expectation) เพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน
5. มีการผสมผสาน จินตนาการ และความสามารถขององค์การเพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน
6. มีความสามารถในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์การและแนวโน้มต่างๆ ได้อย่างแม่นยำ ด้วยวิธีการเชิงระบบ (Systemic Approach) เพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน
7. มีการกำหนดทางเลือกใช้กลยุทธ์ไปสู่อนาคต (Scenarios of the Future) การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน
8. มีความมุ่งมั่นต่อการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมในการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน การที่ผู้นำจะนำแนวทางไปสู่การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วนขึ้นอยู่กับ การที่องค์การมีวิสัยทัศน์ที่ยืดเยื้อม ความสำเร็จขึ้นอยู่กับ การนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติให้ การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วนมีประสิทธิภาพ ดังนี้

8.1 การสื่อสาร ผู้นำมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องวิเคราะห์วิธีการและรูปแบบที่จะใช้ในการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วนให้บุคลากรภายในองค์การและทั้งภายนอกได้เกิดความเข้าใจตรงกัน เกิดการยอมรับ การเปลี่ยนแปลงใหม่ที่จะเกิดขึ้น การเลือกใช้วิธีการสื่อสารจะต้องเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ อาจจะเป็นการสื่อสารแบบตัวต่อตัว การเป็น องค์ปาฐกในที่ประชุมการเขียน บันทึกร่วมกันถึงบุคลากร การจัดทำเป็นแผนพับ โปสเตอร์ แถบบันทึกลีขียง วิดีทัศน์ หรือ

การเขียนบทความ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ของโลกใช้การสื่อสาร เพื่อการแลกเปลี่ยนที่สำคัญๆ ได้

8.2 การสร้างเครือข่าย ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความสามารถในการสร้างเครือข่าย เพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน การสื่อสารกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้เกิดการยอมรับวิสัยทัศน์ใหม่ขององค์กร และแนวทางในการสร้างการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน

8.3 หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะเป็นบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงแนวทางหรือวิธีการที่จะนำไปสู่การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน การปฏิบัติจะต้องเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพแห่งการเป็นตัวแทนของหน่วยงานอย่างจริงจัง ผู้นำขององค์กรที่ต้องการให้แนวทางการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน ได้รับการยอมรับอย่างเป็นทางการจำเป็นต้องเป็น ตัวแทนแห่งจิตวิญญาณที่แสดงออกด้วยเจตนาอย่างมุ่งมั่น อาศัยความที่จำเป็นการและให้การสนับสนุน การดำเนินการตามแนวทางนั้นอย่างแท้จริง

8.4 หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องทำหน้าที่เปลี่ยนแปลงแนวทางการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน การที่สินค้าและบริการจะไปถึงผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยความสามารถของตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำขององค์กรจะต้องเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วนใหม่อย่างแข็งขันและให้การสนับสนุนในทุกรูปแบบจึงจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนเกิดความเข้าใจตรงกัน และเกิดความเชื่อมั่นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่จะเกิดขึ้น

นอกจากนี้หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ เป็นพื้นฐานซึ่งความฉลาดทางอารมณ์หรือ EQ (Emotional Quotient หรือ Emotional Intelligence) ในภาษาไทยยังสามารถแปลความหมายได้อีกหลายชื่อ อาทิเช่น การบริหารอารมณ์ สติ อารมณ์ อัจฉริยะทางอารมณ์ เซาว์อารมณ์ ความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ ปรีชาเชิงอารมณ์ วุฒิภาวะทางอารมณ์ ปัญญาทางอารมณ์ ซึ่ง พัชรา ทิพย์ทัศน์ : (2008, online) ได้ให้ความหมายดังนี้ ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ มีจิตใจที่มั่นคง การมองโลกในแง่ดี รู้จักเห็นอกเห็นใจผู้อื่น รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความมุ่งมั่นแน่วแน่ มีเหตุผล มีสติ สามารถควบคุมตนเอง มีความสามารถในการรับรู้ถึงความต้องการของคนอื่น และรู้จักมารยาททางสังคม เป็นต้น ความฉลาดทางอารมณ์ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 3 ประการได้แก่ ความดี ความเก่ง และความสุข ซึ่งแต่ละปัจจัยก็ให้ความหมายที่แตกต่างกันดังต่อไปนี้

ความดี หมายถึง หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง รู้จักเห็นใจผู้อื่นและมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง เช่น รู้อารมณ์และความต้องการของตนเอง, ควบคุมอารมณ์และความต้องการได้ และแสดงออกอย่างเหมาะสม ความสามารถในการเห็นใจผู้อื่น อาทิ ใส่ใจผู้อื่น, เข้าใจและยอมรับผู้อื่น แสดงความเห็นใจอย่างเหมาะสมและ ความสามารถในการรับผิดชอบ คือ รู้จักการให้ รู้จักการรับ รู้จักรับผิดชอบ รู้จักให้อภัย และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

ความเก่ง หมายถึง หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความสามารถในการรู้จักตนเอง มีแรงจูงใจ สามารถตัดสินใจ แก้ปัญหาและแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ประกอบไปด้วย ความสามารถในการรู้จักและสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง รู้ศักยภาพของตนเอง สร้างขวัญและกำลังใจให้ตนเองได้ มีความมุ่งมั่น สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ มีขั้นตอนในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม มีความยืดหยุ่น สามารถสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม และแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์

องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

การนำแนวคิดเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานภายในองค์กรต่างๆ หรือนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารบุคคลนั้น มีประเด็น ที่ควรจะนำไปพิจารณา คือความฉลาดทางอารมณ์ในการทำงานซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญ 2 ด้าน คือ ความสามารถส่วนตัว (Personal Competence) ของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และ ความสามารถทางด้านสังคม (Social Competence) ของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สามารถกล่าวโดยสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ความสามารถส่วนตัว (Personal Competence) ของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป็นความสามารถทางด้านต่างๆ ที่กำหนดว่า เราสามารถ จัดเกลาตนเองได้ อย่างไร ได้แก่การตระหนักรู้ในตนเอง (Self – awareness) การจัดการตนเอง (Self – regulation) และการจูงใจ (Motivation) การตระหนักรู้ในตนเอง (Self – awareness) หมายถึง การรู้ว่าตนเองมีภาวะภายในอย่างไร มีความ ชอบไม่ชอบ ในเรื่องอะไรบ้าง มีความสามารถทางด้านใดบ้าง และมีญาณหยั่งรู้ (Intuition) อย่งไร สามารถแบ่งได้เป็น 3 ด้าน คือ 1) การตระหนักรู้ในอารมณ์ของตนเอง (Emotional Awareness) คือ ความสามารถในการ สังเกต อารมณ์ ความรู้สึกและผลของอารมณ์

ความรู้สึกนั้นๆ 2) การประเมินตนเองอย่างถูกต้อง (Accurate Self – assessment) คือ สามารถรู้ส่วนดีของตนเอง มี (Strength) และ/หรือมีข้อจำกัด (Limit) ทางด้านใดบ้าง 3) ความมั่นใจในตนเอง (Self–confidence) คือ ความรู้สึกที่ตนเองมีคุณค่าหรือมีความสามารถ ทางด้านใดและอย่างไรบ้าง ด้านการจัดการตนเอง (Self – regulation) หมายถึง ความสามารถ ในการจัดการกับสภาพต่างๆ ภายในตน ความรู้สึกนึกคิด และทรัพยากร ต่างๆ ที่ตนเองมี ประกอบด้วยคุณลักษณะต่างๆ 5 ประการ คือ 1) การควบคุมตนเอง (Self – control) คือ การควบคุมอารมณ์ความรู้สึกต่างๆ ที่เป็นผลเสีย (Disruptive) ไว้ไม่ให้ แสดงออกมา แต่สามารถจัดการกับความรู้สึกทางลบเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสมแก่กาลเทศะ 2) ความน่าเชื่อถือได้ (Trustworthiness) คือ การดำรงรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานของความ ซื่อสัตย์และความมั่นคง (Integrity) 3) หิริโอตตปปะ (Conscientiousness) คือ ความ รับผิดชอบในการกระทำต่างๆ ของตนเอง ไม่กล่าวหากล่าวโทษผู้อื่นในความผิดพลาด บกพร่องของตนเองที่ได้กระทำลงไป 4) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) คือ ความยืดหยุ่นในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ และ 5) นวัตกรรม (Innovation) คือ ความพอใจต่อความคิดใหม่ๆ วิธีการใหม่ๆ และข้อมูลใหม่ๆ แล้วนำมาใช้ให้เกิด ประโยชน์ในเชิงสร้างสรรค์ ด้านการจูงใจ (Motivation) หมายถึง ความสามารถทาง อารมณ์ที่จะนำไปสู่หรือสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายต่างๆ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ คือ 1) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Drive) คือ การต่อสู้เพื่อให้เกิดการ ปรับปรุงเพื่อไปถึง มาตรฐานของความเป็นเลิศในการทำงาน 2) ความผูกพันสัญญา (Commitment) คือการยึดมั่นต่อเป้าหมายของกลุ่มหรือขององค์การ ที่ได้มีการตั้ง มาตรฐานไว้แล้ว 3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) คือ ความพร้อมที่จะแสดงออก ในโอกาสต่างๆ ทางด้านการคิดใหม่ๆ หรือการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในตนเอง และ 4) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) คือ ความยึดมั่นในการปฏิบัติสิ่งต่างๆ ให้บรรลุ เป้าหมาย ที่ได้ตั้งไว้โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ที่อาจจะเกิดขึ้นในขณะนั้น

2. ความสามารถทางด้านสังคม (Social Competence) ของหน้าศูนย์ พัฒนาเด็กเล็ก เป็นความสามารถต่างๆ ที่เป็นตัวกำหนดว่าเราจะจัดการ (Handle) ในความสัมพันธ์ระหว่างตัวเรากับผู้อื่นได้อย่างไร ประกอบด้วยความสามารถ 2 ด้าน คือ การตระหนักรู้ในผู้อื่นหรือการเข้าใจผู้อื่น (Empathy) และทักษะทางสังคม (Social Skills)

2.1 การตระหนักรู้ในผู้อื่นหรือการเข้าใจผู้อื่น (Empathy) หมายถึง หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความตระหนักรู้ในความรู้สึกความต้องการ และเรื่องราว (Concern) ของผู้อื่น ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะต่างๆ 5 ด้าน คือ 1) ความเข้าใจผู้อื่น

(Understanding Others) คือ ความสามารถในการรับรู้ความรู้สึกต่างๆ และความนึกคิดในแง่มุมมองต่างๆ (Perspective) ของผู้อื่น 2) การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) คือ ความสามารถในการรับรู้ที่ผู้อื่นต้องการจะพัฒนาอะไร และสนับสนุนให้มีการพัฒนาความสามารถของผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม 3) มีจิตใจให้บริการ (Service Orientation) คือ ความสามารถในการเข้าไปมีส่วนร่วมสังเกต และตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือประชาชนผู้มาใช้บริการ 4) การรับรู้ความแตกต่างของผู้อื่น (Leveraging Diversity) คือ ความสามารถในการใช้โอกาสจากความแตกต่างระหว่างบุคคลให้เป็นประโยชน์ และ 5) การตระหนักรู้ทางการเมือง (Political Awareness) คือ ความสามารถในการอ่านอารมณ์ ความรู้สึกของกลุ่มและเข้าใจวัฒนธรรมขององค์การที่ตนเองเป็นสมาชิก

2.2 ทักษะทางสังคม (Social Skills) หมายถึงหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีความสามารถในการสร้าง การตอบสนองที่ความต้องการให้เกิดขึ้นในผู้อื่นหรือในบุคคลที่ทำงานร่วมกัน ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะต่างๆ คือ 1) ศิลปะในการจูงใจผู้อื่น (Influence) คือ ความสามารถในการใช้ศิลปะต่างๆ เพื่อจูงใจคน เช่น การให้คำชมเชย รางวัลทางสังคมหรือรางวัลอื่นๆ 2) การสื่อความหมาย (Communication) คือ ความสามารถในการพูดและการฟังอย่างเปิดเผยจริงใจและส่งข่าวสารที่น่าเชื่อถือได้ออกไป 3) การจัดการกับความขัดแย้ง (Conflict Management) คือ ความสามารถในการประนีประนอมและการแก้ไขข้อขัดแย้งต่างๆ อย่างสร้างสรรค์ในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ทำงานร่วมกัน 4) ความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ ความสามารถในการสร้างกำลังใจและแนะนำบุคคลหรือกลุ่มได้ 5) ตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) คือ ความสามารถในการสร้างหรือจัดการ เปลี่ยนแปลงต่างๆ ให้เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์ 6) สร้างความผูกพัน (Building Bonds) คือ ความสามารถในการดูแลผู้อื่นอย่างลูกหลาน มีความเมตตากรุณา และปรารถนาดีอย่างจริงใจ 7) ความร่วมมือ (Collaboration and Cooperation) คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับ ผู้อื่นตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้และ 8) ความสามารถในทีม (Team Capabilities) คือ ความสามารถในการสร้างพลังของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายต่างๆ ในการทำงานความฉลาดทางอารมณ์ เป็นคุณสมบัติที่ละเอียดอ่อน สลับซับซ้อน ลึกซึ้งและพัฒนาสะสมมาตั้งแต่วัยเด็กซึ่งเป็นผลมาจากการอบรมเลี้ยงดูของครอบครัว ชุมชน สังคมและวัฒนธรรมที่แตกต่าง แต่ก็ก็เป็นสิ่งที่สามารถฝึกได้ โดยให้ความสำคัญต่อพัฒนาการทางอารมณ์ตั้งแต่วัยเด็กด้วย การจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการพัฒนาดังกล่าวและการมีตัวแบบที่ดี ซึ่งเด็ก ๆ สามารถเลียนแบบได้ ส่วนในวัยผู้ใหญ่ นั้น สามารถพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ได้ด้วย

การลบ เลิก หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดั้งเดิมที่ไม่พึงประสงค์เสียก่อน แล้วจึงเรียนรู้พฤติกรรมที่พึงประสงค์ใหม่เข้ามาแทน

การเห็นคุณค่าในตนเองของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในการมีส่วนร่วม และการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน

คำว่า “คุณค่าในตนเอง” มาจากคำภาษาอังกฤษว่า “Self – esteem” หมายถึง ความรู้สึกของแต่ละบุคคลที่มีต่อตนเองว่ามีความสำคัญ มีความสามารถ มีความสำเร็จ มีความนับถือตนเอง เชื่อมั่นในตนเอง เคารพตนเอง และภาคภูมิใจในตนเอง (พัชรา ทิพย์ทัศน์. 2008, online)

ความสำคัญของการเห็นคุณค่าในตนเองของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

การเห็นคุณค่าในตนเองมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อมนุษย์ เนื่องจากเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของจิตใจ ทำให้มนุษย์สามารถดำรงชีวิตอยู่อย่างมีคุณค่าและสามารถบ่งชี้คุณภาพชีวิตของ บุคคลได้ว่าเป็นอย่างไร การเห็นคุณค่าในตนเองเป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพ บุคคลจะแสดงระดับของการเห็นคุณค่าในตนเองที่แตกต่างกันออกมาโดยรู้ตัว หรือไม่รู้ตัว ด้วยลักษณะท่าทาง น้ำเสียง คำพูด และการกระทำ บุคคลที่มีการเห็นคุณค่าในตนเองในระดับสูงพอ จะสามารถสร้างสรรค์ความคิด หรือการกระทำที่จะเผชิญความเครียดต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพนอกจากนี้การเห็นคุณค่าในตนเองยังเป็นปัจจัยสำคัญ ในการปรับตัวทางอารมณ์ ทางสังคม และการเรียนรู้ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการรับรู้ชีวิตที่มีผลต่อความคิด ความปรารถนา ค่านิยม อารมณ์ และการตั้งเป้าหมายในชีวิตของแต่ละบุคคล อันมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมของเขา จนกระทั่งกลายเป็นลักษณะของบุคลิภาพตามมา และการประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวทั้งในชีวิตส่วนตัว การศึกษาเล่าเรียน หรือการทำงานในชีวิตส่วนหนึ่งก็ขึ้นอยู่กับ การเห็นคุณค่าในตนเองด้วยเช่นกัน ผู้ที่มีการเห็นคุณค่าในตนเองสูงจึงมีความเชื่อมั่นในตนเองและมีความคาดหวังอย่างเป็นจริงและเป็นไปได้ในความสำเร็จที่จะได้รับ ดังนั้นการเห็นคุณค่าในตนเองจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะพัฒนาบุคคลไปสู่การเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ได้ในที่สุด

การได้มาซึ่งการเห็นคุณค่าในตนเอง

การเห็นคุณค่าในตนเองนั้น ได้มีการพัฒนาตั้งแต่แรกเกิดและเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดทุกช่วงอายุตามระดับวุฒิภาวะและสิ่งแวดล้อม ในวัยเด็กนั้น การเห็นคุณค่าในตนเองเริ่มจากสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างบิดา มารดา และบุคคลในครอบครัว ผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ทำให้เกิดการเรียนรู้ภาพลักษณ์ของความเป็นตนเอง (Self – image) เมื่อเข้าสู่วัยเรียนและวัยรุ่น สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนก็ยังคงมีอิทธิพลต่อการเห็นคุณค่าในตนเองของบุคคลอย่างมาก ในช่วงวัยผู้ใหญ่และวัย ผู้สูงอายุ ก็พบปัจจัยอื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้องด้วยหลายประการ เช่น ปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม สถานการณ์และบทบาทในสังคมของบุคคล ตลอดจนการสูญเสียความสามารถทางด้านสุขภาพร่างกาย รวมทั้งการสูญเสียเพื่อนผู้ใกล้ชิดและบุคคลรอบข้าง ถ้าเหตุการณ์ต่างๆ ดำเนินไปด้วยดีและบุคคลประสบผลสำเร็จในสิ่งที่ตนกระทำแล้ว การเห็นคุณค่าในตนเองจะสูงขึ้น แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าประสบเหตุการณ์ที่ทำให้รู้สึกว่าคุณค่าตนเองลดต่ำลง ก็จะมีผลต่อพฤติกรรมต่างๆ ในการดำเนินชีวิตด้วย

การส่งเสริมการเห็นคุณค่าในตนเองของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ในการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน

การเห็นคุณค่าในตนเองเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ สามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้เกิดได้ บุคคลจะพัฒนาการเห็นคุณค่าในตนเองได้จากการเรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลสำหรับแนวทางในการพัฒนาการเห็นคุณค่าในตนเอง มีดังต่อไปนี้

1. หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องสร้างความมั่นใจให้ตนเอง โดยการนึกถึงความสำเร็จของชีวิตในวันข้างหน้าที่จะเกิดขึ้น จากความสามารถของตนเอง
2. หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องใช้คำพูดชมเชยตนเอง หรือให้สิ่งของที่มีความหมายและมีความสำคัญต่อ ตนเองเป็นครั้งคราวบ้างเมื่อได้ทำสิ่งที่น่าภาคภูมิใจ ระลึกถึงงานที่ตนสามารถทำสำเร็จไปได้ด้วยดี ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง
3. หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องบันทึกความสำเร็จที่ได้รับ หรือสิ่งที่ดีจนทำได้ติดต่อกันเป็นเวลาหลายสัปดาห์หรือหลายเดือน
4. ใช้ภาษาเชิงบวก ซึ่งเป็นกระบวนการที่บุคคลให้การเสริมแรง

ภาพลักษณ์ของความเป็นตนเอง (Self – image) โดยชี้ให้เห็นลักษณะทางบวกของ
ตนเอง เช่น ลักษณะบุคลิกภาพที่เด่นหรือบุคลิกภาพที่น่าภาคภูมิใจ

5. หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องยอมรับคำยกย่องชมเชย เมื่อมีบุคคล
กล่าวยกย่องชมเชยก็แสดงการยอมรับโดยปราศจากท่าทีหรือคำตอบที่แสดงการถ่อมตน
ควรใช้ประโยคกล่าวแสดงความขอบคุณแทน วิธีนี้จะเป็นการส่งเสริมพฤติกรรมที่
เหมาะสมซึ่งจะช่วยให้บุคคลประทับใจและมองตนเองทางบวก

6. หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องฝึกพฤติกรรมกล้าแสดงออกอย่าง
เหมาะสม (Assertive Training) ซึ่งเป็นวิธีที่จะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมในทางบวกในการ
มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

7. หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องปกป้องการเห็นคุณค่าในตนเองที่มีอยู่
โดยการลดความสนใจต่อสิ่งที่จะทำให้การเห็นคุณค่าในตนเองต่ำลง เช่น ไม่วิตกกังวลให้
มากเกินไปต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ของ บุคคลอื่น แต่ให้ตระหนักต่อการวิจารณ์หรือการ
ตัดสินของบุคคลอื่นมากขึ้นว่าเป็นเพราะ เหตุใด มีความเป็นจริงมากน้อยเพียงใด ถ้าไม่เป็น
จริงก็ไม่ต้องเดือดร้อน แต่ถ้าเป็นจริงก็พิจารณาหาทางแก้ไขต่อไป ซึ่งการกระทำเช่นนี้
จะช่วยให้บุคคลสามารถรักษาคุณภาพแห่งตนไว้ได้

8. หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องรับข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นโดยตรง
จากบุคคลอื่น (Feedback) หรือตนเองแนะนำตนเอง (Self feedback) เป็นวิธีการให้ข้อมูล
ซึ่งมีผลให้บุคคลเกิดกำลังใจและสร้างความภาคภูมิใจได้

9. หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องส่งเสริมให้เกิดความเพียรพยายาม
ในการสร้างความสำเร็จแก่ตนเองมากขึ้น ลดความคาดหวังที่ไม่เป็นจริงของตนเองลง
โดยยังสามารถคงไว้ในสิ่งที่ตนเองภาคภูมิใจ

10. หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องตั้งเป้าหมายในวันข้างหน้า และให้
รางวัลตนเองเมื่อมีความสามารถในการดำเนินไปสู่จุดหมายนั้น การตั้งเป้าหมายจะช่วยให้
บุคคลมีความพยายามที่จะไปสู่ความสำเร็จมากขึ้น ส่วนการชมเชยตนเอง การให้รางวัล
ตนเองหรือการบันทึกความสำเร็จของตนเอง เป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับในทางบวกต่อ
ตนเอง ซึ่งจะทำให้มีการเห็นคุณค่าในตนเองเพิ่มขึ้น

11. หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องลดและหลีกเลี่ยงสิ่งที่จะทำให้ลายการ
เห็นคุณค่าในตนเอง เช่น ลดความคาดหวังต่อตนเอง หยุดการประเมินและตัดสินคุณค่า
ของตนเอง ไม่ใส่ใจต่อคำวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลอื่นที่จะทำให้รู้สึกท้อแท้ใจโดยระลึก
เสมอว่า “ไม่มีใครเตะสุนัขที่ตายแล้ว” ซึ่งมีความหมายว่าเขาจะไม่วิพากษ์วิจารณ์เราเลย

ถ้าเราไม่มีความสำคัญอะไร

12. หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องมีขั้นตอนดำเนินการแก้ไขปัญหาย่างเป็นระบบ กระบวนการในการแก้ปัญหา ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ คือ 1) รู้ว่ามีปัญหาเกิดขึ้น 2) วิเคราะห์ว่าปัญหานั้นมีสาเหตุมาจากอะไรบ้าง สาเหตุนั้นเกิดจากตนเองจากผู้อื่น หรือจากสถานการณ์ภายนอก สาเหตุอื่นๆ ตนเองควบคุมได้หรือไม่ แล้วจึงพิจารณาว่าปัญหาคืออะไร 3) กำหนดจุดมุ่งหมายในการแก้ไขปัญหา 4) คิดและหาแนวทางการแก้ไขปัญหามากมาย ทาง 5) นำแต่ละแนวทางมาพิจารณาผลที่ตามมาว่ามีผลดี – ผลเสียอย่างไรบ้าง วิธีใดมีผลดี – ผลเสียเล็กน้อยอย่างไร 6) เลือกทางแก้ไขที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุดมาใช้ในการแก้ปัญหา 7) กำหนดแผนการแก้ไขปัญหาคือขั้นตอนเพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาลงมือและ 8) ประเมินผลการแก้ปัญหาเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

หลักการของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

พัชรา ทิพยทัศน์ (2008, online) ได้ให้ความสำคัญว่าการเป็นผู้นำที่สมดุล เป็นผู้นำที่ผู้อื่นยอมรับ จะต้องเป็นไปด้วยบทบาทของการเป็นผู้นำในตนเอง ที่แสดงความดีงามและความสามารถทั้งหมดออกมาให้ผู้อื่นได้เห็น จนเกิดการยอมรับ และศรัทธาด้วยพลังอำนาจภายในจิตใจหรือจิตสำนึกของผู้ร่วมงาน โดยมีทั้งความดีงามและความสามารถเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดการเหนี่ยวนำผู้ร่วมงานให้เป็นหนึ่งเดียวเรียกเสาหลักหรือเสาเอกนี้ว่า “หลักการของคนที่ผู้นำ” ซึ่งประกอบด้วยหลักการ 7 ประการ ได้แก่

1. การให้ความรัก หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องที่ดีจะต้องไม่มีอคติต่อบุคคลอื่นๆ มองเห็นคุณค่าของบุคคลอื่นๆ โดยเฉพาะผู้ร่วมงาน ล้วนมีคุณค่า ที่ไม่ได้มีความแตกต่างหรือด้อยต่ำกว่าตนเองหรือบุคคลอื่น นอกจากนั้นจะต้องปรับเปลี่ยนเจตคติที่มีต่อผู้ตามกล่าวคือ การเป็น “ผู้นำหรือผู้บริหาร” ไม่ได้หมายความว่า ต้องแสดงบทบาทการเป็น “นาย” โดยเห็นผู้ตามหรือเพื่อนร่วมงานเป็น “บ่าว” ที่ต้องการอะไรจากผู้ตาม และจะบงการผู้ตามเพื่อเอาให้ได้ตามที่ใจต้องการ ดังนั้นการเป็นผู้นำ หมายถึง การวางตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามหรือผู้ร่วมงาน เพื่อให้ผู้ตามเกิดความรักและความศรัทธาและยอมรับ ร่วมแรงร่วมใจกับผู้บริหารในการปฏิบัติงาน จนประสบความสำเร็จ

2. ความซื่อตรง หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องมีความซื่อตรง เป็นหลักการที่สามารถค้าจุนบพาทผู้นำให้มีความมั่นคงถาวรเป็นคุณสมบัติที่ดีงามของมนุษย์ทุกคน ไม่เว้นว่าจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม ที่จะต้องแสดงออกซึ่งกันและกันได้

ตลอดเวลาทั้งต่อหน้าหรือลับหลัง เพราะการแสดงออกซึ่งความซื่อตรงต่อกันนั้น สามารถเป็นเครื่องชี้วัดทัศนคติและความคิด ความรู้สึกระหว่างบุคคลได้เป็นอย่างดี

3. ความซื่อสัตย์หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องเป็นผู้ที่มีหลักธรรมของผู้นำหรือผู้บริหาร ได้แก่ ความมีสัจจะ ความจริงใจ ความน่าเชื่อถือ ความซื่อสัตย์ หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมหลัก 3 กลุ่มพฤติกรรม ได้แก่ 1) ความมีสัจจะ ผู้บริหารสามารถแสดงออกได้ 2) ซ่องทาง คือการพูดและการกระทำ ถือเป็นพฤติกรรมภายนอก (Extrovert Behavior) ซึ่งเป็นผลมาจาก พฤติกรรม (Covert Behavior) 2) ความจริงใจ 3) ความน่าเชื่อถือ การที่ผู้นำเป็นคนที่น่าเชื่อถือ ทำให้เป็นบุคคลที่น่าไว้วางใจของผู้ร่วมงาน ความน่าไว้วางใจ เกิดจากบทบาทต่างๆ ที่ผู้นำแสดงออกอย่างมั่นคง ไม่เปลี่ยนแปลง เป็นที่เชื่อถือ ไว้วางใจของผู้ร่วมงาน

4. ความเป็นธรรม หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องมีความเป็นธรรมหรือความยุติธรรม หมายถึง ความพอดี ที่น่าพึงพอใจของทุกคน ความเป็นธรรม ย่อมาจาก “ความเป็นธรรมชาติ” ในที่นี้หมายถึง ธรรมชาติของบุคคลโดยทั่วไป กล่าวคือ อารมณ์หรือความรู้สึก ที่บุคคลโดยทั่วไปรับรู้ได้เร็ว คือ ความพึงพอใจหรือความพอดีของตนเอง เมื่อมีความความพึงพอใจ มักจะมีความเป็นธรรม แต่ส่วนความยุติธรรม เป็นการยุติปัญหา ที่เกิดขึ้นได้ชั่วคราวเท่านั้น มีข้อเสียคือเป็นการทำลายความเป็นธรรมชาติของบุคคลโดยทั่วไป อาจรวมถึงการทำลายความสามัคคีในหมู่คณะ

5. ความกล้าหาญ หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องมีความกล้าหาญ ผู้นำที่มีความกล้าหาญ ประกอบด้วยลักษณะ 2 ประการ คือ 1) ความกล้าเผชิญหน้า หมายถึง การกล้าเผชิญ กับอุปสรรค ความทุกข์ความยุ่งยากของปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การและสถานการณ์ระดับชั้นต่างๆ ได้เสมอ ไม่วิตกกังวลและตื่นกลัวต่อสิ่งที่กำลังเผชิญ สามารถนำองค์การบรรลุถึงจุดหมายปลายทาง คือ การฟันอุปสรรคหรือปัญหานั้นๆ ไปได้ หรือถึงแม้ว่า องค์การประสบกับความ ผิดพลาด ก็สามารถยอมรับความจริงได้ การจะปฏิบัติแบบนี้ ต้องมีโครงสร้างทางพฤติกรรมภายใน หรือจิตใจที่แข็งแกร่ง คือต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง 2) ความกล้าแสดงออก

6. ความมีจิตใจมั่นคง หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องมีจิตใจที่มั่นคง หมายถึง ผู้นำความเด็ดเดี่ยว ความเด็ดขาดและความมั่นใจในตนเอง ในอันที่จะแสดงออกถึงความหนักแน่น ไม่ลังเลใจ ก่อนตัดสินใจแสดงออก ขณะแสดงออกและหลังเสร็จสิ้นการแสดงออก สามารถยอมรับความจริงและรับผิดชอบในสิ่งที่คิดหรือกระทำได้

7. ความรับผิดชอบ หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องมีความ

รับผิดชอบ คือ ความสามารถที่แสดงออกมาให้บุคคลอื่นเห็นจนยอมรับและศรัทธาในตัวตนของเราได้อย่าง เป็นรูปธรรม ความรับผิดชอบของคนที่จะเป็นผู้นำบุคคลอื่นๆ มี 3 บทบาท คือ 1) รับผิดชอบต่อหน้าที่ 2) รับผิดชอบในการคิดและการตัดสินใจกระทำสิ่งใดๆ ให้ถูกต้องที่สุดและ 3) รับผิดชอบในผลของการกระทำ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence : II) ของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กหมายถึง พฤติกรรมที่หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องกระทำตัวเป็นแบบอย่าง que แสดงออกมาถึงความมุ่งมั่น ตั้งใจอย่างมีอุดมการณ์ มีความยุติธรรมเป็นกลาง แสดงวิสัยทัศน์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับ เชื่อมมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ต้องยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องมีการประพฤติตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration : IC) หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตาม แต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของ แต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้

ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่แล้วและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบโดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ (กระทรวงศึกษาธิการ 2550 : 18)

พฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกว่าเป็นความสามารถของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ทราบความต้องการที่แตกต่างกันของผู้ตาม และประชาชนในทุกภาคส่วนให้ทราบจุดเด่น จุดด้อย และให้ความสนใจในความต้องการและความก้าวหน้าของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกสรุปได้ 3 ลักษณะ คือ

1. การคำนึงถึงการพัฒนา (Development Orientation)

โดยหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องมีการประเมินการปฏิบัติงานในปัจจุบันและตำแหน่งในอนาคตเมื่อมีความรับผิดชอบมากขึ้น การปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่างและมอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล ให้ความช่วยเหลือเพื่อเพิ่มความสามารถและเสริมแรงจูงใจให้มากยิ่งขึ้นตามความต้องการขององค์การ เป็นแบบอย่างที่ดีให้ลูกน้องเลียนแบบ มีความเห็นอกเห็นใจ ให้ความสนใจ มีความเอื้ออาทร เป็นผู้ให้คำปรึกษา สังเกต และบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของลูกน้อง และสนับสนุนให้ลูกน้องได้รับการฝึกอบรมทางด้านเทคนิค โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีส่วนร่วมซึ่งประกอบด้วย

1.1 พฤติกรรมที่เน้นการพัฒนา (Developmentally Oriented Behavior)

1.2 การมอบหมายงาน (Delegation)

2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized orientation) ประกอบด้วย

2.1 ส่งเสริมการพบปะอย่างเป็นกันเอง (Promotion familiarly and contact)

2.2 การที่ผู้ตามแต่ละคนได้รับข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ (Fulfilling the Individual Subordinate's Design for Information)

2.3 ให้ความสนใจในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน (Attentions

to Difference Among Subordinates)

2.4 ให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล (Individual Counseling)

3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)

การเป็นพี่เลี้ยงเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ โดยใช้ความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ โดยใช้ตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อพัฒนาผู้ตามให้สามารถดูแลตนเองได้และสามารถจัดการกับงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยกระบวนการสอน แนะนำ และให้ความรู้การเป็นพี่เลี้ยงเป็นความรับผิดชอบของผู้นำในการที่จะพัฒนา ผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำในอนาคต

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration) ของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กหมายถึง พฤติกรรมที่หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องแสดงถึงการดูแลเอาใจใส่ความสนใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และประชาชนในภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีสำรวจตนเอง ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาวิชาชีพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน

การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากชุมชน หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กควรปฏิบัติตามมาตรฐานด้านการมีส่วนร่วม และสนับสนุนจากชุมชนของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก แนวทางการดำเนินงานด้านมาตรฐานการมีส่วนร่วม และสนับสนุนจากชุมชนของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ควรดำเนินการตามแนวทางต่างๆ ดังนี้

1. จัดให้มีการประชุมชี้แจงให้ชุมชนทราบ ชี้้นำให้เห็นประโยชน์และความจำเป็นของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาเตรียมความพร้อมของเด็กและชักชวนให้ชุมชนมีส่วนร่วมบริหารและช่วยเหลือในระหว่างดำเนินการ

2. จัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนทราบเกี่ยวกับการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นระยะๆ เพื่อกระชับความสัมพันธ์ระหว่างศูนย์ฯ กับชุมชนอย่างต่อเนื่อง การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เช่น ศิลปะพื้นบ้าน ร่วมจัดกิจกรรมนันทนาการ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ ซึ่งจะนำไปสู่ความเข้าใจและความผูกพันที่ดีต่อ

กันระหว่างศูนย์ฯ และชุมชน

3. มีการประสานงานและประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ประชาชนและหน่วยงานต่างๆ รับทราบเพื่อที่จะมีผู้เข้ามาช่วยเหลือด้านต่างๆ ได้โดยการประชาสัมพันธ์อาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น จัดทำเอกสาร คู่มือแผ่นพับ การออกไปเยี่ยมบ้านเด็ก ฯลฯ

4. มีการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็น การให้ข้อมูลข่าวสารด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน สถาบันต่างๆ ของชุมชน เช่น สถาบันทางศาสนา สถาบันครอบครัว เป็นต้น

5. จัดให้มีกองทุนส่งเสริมการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเป็นการระดมทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชน เพื่อมาสนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งอาจขอรับการอุดหนุนจากงบประมาณต่างๆ ของหน่วยงานดังนี้

5.1 การสมทบหรือการอุดหนุนงบประมาณกองทุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

5.2 การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐบาล

5.3 การสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือองค์กรภาคีอื่น

5.4 การสนับสนุนงบประมาณจากภาคเอกชน องค์กรการกุศล มูลนิธิ หรือมีผู้อุทิศให้

6. จัดอบรมให้ความรู้แก่ประชาชนในท้องถิ่นและชุมชน เกี่ยวกับการดำเนินงานทิศทางและแนวทางการปฏิบัติงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งจะก่อให้เกิดความร่วมมือและการสนับสนุนจากชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ปกครองของเด็กเล็กที่จะเข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมสนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

7. จัดให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในลักษณะไตรภาคี 3 ฝ่าย จากภาคส่วนต่างๆ คือ ภาคประชาชน หรือผู้แทนชุมชนในท้องถิ่น หน่วยงานผู้ทรงคุณวุฒิด้านวิชาการ และผู้แทนจากหน่วยงานภาครัฐ หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นอกจากนี้ควรที่จะต้องปฏิบัติตามมาตรฐานอื่นๆ เช่น

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ หมายถึงการตระหนักถึงความสำคัญ รับฟังความคิดเห็น ยอมรับในความรู้ความสามารถ ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุ

เป้าหมายของสถานศึกษา และร่วมรับผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำนั้น

มาตรฐานที่ 10 ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง การตระหนักถึงความสำคัญ รับฟังความคิดเห็น ยอมรับในความรู้ความสามารถ ของบุคคลอื่นในชุมชน และร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานของสถานศึกษา ให้ชุมชนและสถานศึกษา มีการยอมรับซึ่งกันและกัน และปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ

มาตรฐานที่ 11 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาหมายถึง การค้นหาสังเกต จดจำ และรวบรวมข้อมูลข่าวสารตามสถานการณ์ของสังคมทุกด้าน โดยเฉพาะสารสนเทศเกี่ยวกับวิชาชีพครู สามารถวิเคราะห์ วิจัยอย่างมีเหตุผล และใช้ข้อมูลประกอบการแก้ปัญหา พัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาสังคมได้อย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่า มาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยยึดหลักวิชาชีพทางการศึกษาที่ทำหน้าที่หลักทางการเรียนการสอน และการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ รวมทั้งการรับผิดชอบการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จึงเป็นการสนับสนุนการศึกษา การให้บริการหรือการปฏิบัติงาน ในหน่วยงาน องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย ที่ตั้งไว้

การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุน จากชุมชน เป็น การแสดงบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ดังที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (คู่มือการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, 2553, หน้า 11) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของบุคลากรในระดับปฏิบัติ (ครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก/ผู้ช่วยครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก/ครูพี่เลี้ยง) เพื่อให้ดำเนินการจัดการศึกษาปฐมวัยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมาตรฐานการจัดการศึกษาปฐมวัยไว้ ดังนี้คือ ประสานสัมพันธ์ระหว่างศูนย์พัฒนาเด็ก ครอบครัวและชุมชนครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องเป็นผู้ประสานสัมพันธ์ระหว่างศูนย์พัฒนาเด็ก โดยเป็นคนกลางในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเด็กกับพ่อแม่ หรือผู้ปกครอง สมาชิกในครอบครัวและบุคคลต่างๆ ในชุมชน เพื่อทราบถึงพฤติกรรม พัฒนาการการเปลี่ยนแปลงของเด็กได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง

การประสานความร่วมมือกับชุมชน ในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาและพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยการปฏิบัติตามมาตรฐานที่ 5 ด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วนการดำเนินงานของคณะกรรมการศูนย์และชมรมผู้ปกครองมีบทบาทและมีความเข้มแข็งชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (ด้านวิชาการ อาคารสถานที่ งบประมาณ บุคลากร) เช่น ร่วมประชุมวางแผนงาน

การประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของคุณย์

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้บริการแก่ชุมชน ในด้านอาคารสถานที่ ครุภัณฑ์
วิชาการ/สารสนเทศ แหล่งเรียนรู้ เป็นวิทยากร บำเพ็ญประโยชน์ และให้บริการ
สาธารณะกิจกรรมเยี่ยมบ้านและสมุดสื่อสารระหว่างศูนย์กับผู้ปกครอง ศูนย์การเรียนรู้
หรือป้ายนิเทศมุมความรู้สำหรับผู้ปกครอง จัดกิจกรรมเผยแพร่ผลงานของเด็กนักเรียน
ครู และศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (กิจกรรมการแสดง/วิชาการ/นวัตกรรม/สื่อ) และมาตรฐานที่ 6
ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัยการสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องการจัดตั้งเครือข่ายและการมีส่วนร่วมที่เกี่ยวข้องการดำเนิน
กิจกรรมของเครือข่าย

สรุปได้ว่า บทบาทของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกับการจัดระบบบริการภายใน
ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กนับว่ามี
บทบาทสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

บรรณานุกรม

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2552). *ศิลปะการมอบหมายงาน*. เข้าถึงได้จาก [http://www.ejobeasy.com/kmdetail.php? n=91208162025](http://www.ejobeasy.com/kmdetail.php?n=91208162025).
- ไชยา ภาวะบุตตร. (2555). *ความเป็นนักบริหารมืออาชีพ*. คณะครุศาสตร์ สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ดิลก ถือกกล้า. (2547). *เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบ Principle Centered Leadership กับ*
- ประทีป ปินชัย. (2546). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- พรรณราย ทวีพะยะประภา. (2548). *จิตวิทยาประยุกต์ในชีวิตและในการทำงาน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชรา ทิพย์ทัศน์. (2008). *ชุดบทเรียนเพื่อพัฒนาตนเองเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. บทเรียนออนไลน์.
- พิมพ์อร สดเยี่ยม. (2547) *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการสาขาวิชาในระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏ*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2545). *การบริหาร หลักการ ทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษา และวิเคราะห์องค์การทางการศึกษาไทย (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (1991). *Educational Administrator : Theory, Research, and Practice*. New York : McGraw-Hill.
- Yukl, G.A. (1994). *Leadership in Organization*. 3 rd ed. Engle wood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- _____. (1998). *Leadership in Organizations*. 4th ed. New Jersey: Prentice – Hall.
- _____. (2000) *Leadership in Organization*. 5th ed. New Jersey: Prentice – Hall.

กิจกรรมที่ 1 ทำแบบฝึก

แบบฝึกชุดที่ 6 เรื่อง การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน

คำชี้แจง เมื่อศึกษาคู่มือการพัฒนาเล่มที่ 6 การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วนแล้ว จงวิเคราะห์ สรุป และตอบคำถามต่อไปนี้

1. ตามความเห็นของท่าน การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน หมายความว่าอย่างไร

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่า การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน มีความสำคัญกับการบริหารงานในหน่วยงาน/องค์กรของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

3. ให้ท่านเลือกแนวคิด ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน ที่เห็นว่าตรงกับทัศนคติของท่าน พร้อมทั้งให้เหตุผล

.....

.....

.....

.....

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบและคู่มือการพัฒนา

1. ผศ.ดร.อรรวรรณ นิมตะลุง กรรมการบริหารหลักสูตร
ครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาศาสตร์พิเศษ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. ดร.พจมาน ชำนาญกิจ กรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชาการศึกษาศาสตร์พิเศษ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ดร.กมล ตราชู อาจารย์พิเศษ
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
4. นายศิริวัฒน์ บุปผาเจริญ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญเฉพาะด้านการ
บริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริม
การปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย
5. นายวีระชาติ ทศรัตน์ ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมการศึกษานอก
ระบบและพัฒนากิจการกรมเยาวชน
กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
กระทรวงมหาดไทย
6. นายทองใส โยวง ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลตำบล
เชียงคาน อำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย
7. นายชำนาญ ศรีพารา ท้องถิ่นจังหวัดมุกดาหาร
8. นางเปรมใจ พิสุราช ประธานเครือข่ายครูผู้ดูแลเด็ก
จังหวัดกาฬสินธุ์
9. นางนงคราญ แพงไธสง ประธานเครือข่ายครูผู้ดูแลเด็กจังหวัดชัยภูมิ
10. นางลักษยาธนน นิชัยศรีญศิริ ประธานเครือข่ายครูผู้ดูแลเด็ก
จังหวัดอำนาจเจริญ

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

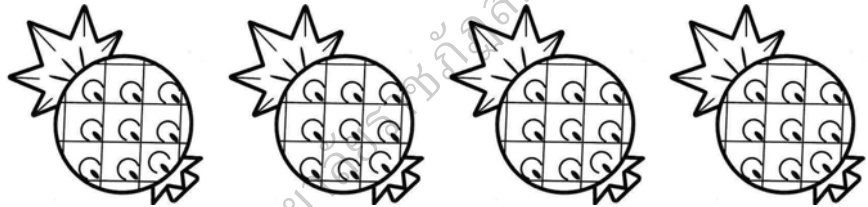
- | | |
|-------------------------------------|---------------|
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร | ประธานกรรมการ |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล | กรรมการ |
| ดร.ละม้าย กิตติพร | กรรมการ |

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในการบริหาร
จัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ชุดที่ 7

ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย



ผู้วิจัย

นางรัชดาภรณ์ วงศ์ชา

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนำ

เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีอยู่แล้วให้เกิดความพร้อมและเกิดความตระหนักในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป็นผู้นำทางวิชาการซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีเอกสารเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคือคู่มือการใช้จำนวน 1 เล่ม และคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 8 เล่ม ประกอบด้วย

- ชุดที่ 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- ชุดที่ 2 ด้านการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- ชุดที่ 3 ด้านการบริหารจัดการและพัฒนาอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- ชุดที่ 4 ด้านการมีภาวะผู้นำทางวิชาการ
- ชุดที่ 5 ด้านการส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร
- ชุดที่ 6 ด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน
- ชุดที่ 7 ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย
- ชุดที่ 8 ด้านการนิเทศและส่งเสริม สนับสนุนการจัดการกระบวนการจัดการเรียนรู้

ในการจัดทำเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จนสำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี ทั้งนี้เพราะผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์ และความเมตตาจากคุณจากผู้เชี่ยวชาญและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้ให้คำชี้แนะ คำแนะนำในการจัดทำเอกสารประกอบการพัฒนาเป็นอย่างดี ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารนี้คงจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

นางรัชดาภรณ์ วงษ์ชา

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

เรื่อง

หน้า

คำนำ

เอกสารพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหาร

จัดการศูนย์พัฒนา เด็กเล็ก ชุดที่ 7 เรื่อง การส่งเสริมเครือข่ายการ

พัฒนาเด็กปฐมวัย 1

ระยะเวลา 1

วัตถุประสงค์ 1

เนื้อหา 1

สื่อประกอบกิจกรรม 2

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม..... 2

การประเมินผล 2

1. ความหมายของส่งเสริม..... 3

2. ความหมายของเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย..... 3

3. ระบบการสร้างเครือข่าย 15

เอกสารอ้างอิง

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยนคร

**เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนา
เด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
ชุดที่ 7
เรื่อง การส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย**

ระยะเวลา 1 สัปดาห์ (ศึกษาวันละ 2 ชั่วโมง รวม 14 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาตนเอง มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย
2. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาตนเอง สามารถวิเคราะห์ ความหมายและแนวคิดในเรื่องการส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย
3. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาตนเอง ตระหนักในความสำคัญของการส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัยและสามารถนำไปใช้ได้ถูกต้องและเกิดประสิทธิผลสูงสุด ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

เนื้อหา

1. ความหมายของส่งเสริม
2. ความหมายของเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย
3. ความหมายของส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย

สื่อประกอบกิจกรรม

1. คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ชุดที่ 7 เรื่องการส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย
2. การศึกษารายกรณี
3. แบบฝึก
4. กระดาษคำตอบ
5. กระดาษ A4
6. ปากกา

ขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม

1. ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ชุดที่ 7 เรื่องการส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัยด้วยตนเองตามระยะเวลาที่กำหนด เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัย หรือผู้รับการพัฒนาคนอื่น หรือผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเรื่องการส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สรุปตามประเด็นที่กำหนด

2. ผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกหัดหลังศึกษาข้อมูลจากเอกสารคู่มือ ซึ่งเป็นการทบทวนความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย แนวคิดที่เกี่ยวกับการส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัยซึ่งได้จากการศึกษาเอกสารงานวิจัย รวมทั้งบทสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนศึกษาการศึกษารายกรณีและฝึกตอบคำถาม

3. ผู้รับการพัฒนาตนเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมาย และแนวคิด ในเรื่องส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัยโดยการตั้งประเด็นคำถาม - ตอบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ และปรับพฤติกรรมกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของตนเอง ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย

การประเมินผล

1. ประเมินผลก่อนการพัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินตนเอง โดยการตอบแบบประเมินตนเองและแบบประเมินก่อนศึกษาคู่มือการพัฒนา

2. ประเมินผลระหว่างการพัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินตนเอง และผู้วิจัยประเมินผู้รับการพัฒนา จากการทำกิจกรรมตามที่กำหนด ประเมินความสนใจ และตั้งใจในการศึกษาคู่มือ ชุดที่ 7 เรื่อง การส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย ประเมินโดยการซักถาม การตอบข้อซักถามและการให้ข้อคิดเห็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ระหว่างผู้รับการพัฒนาตนเองในระหว่างการศึกษาข้อมูลและฝึกทำกิจกรรม

3. ประเมินผลหลังการพัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินตนเอง โดยการตอบแบบประเมินตนเอง หลังจากศึกษาคู่มือการพัฒนาและฝึกทำกิจกรรมครบตามกำหนดระยะเวลาแล้ว

1. ด้านการส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย

เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจด้านการส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย
ดังนี้

ในการส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัยจะต้องเริ่มต้นที่ศูนย์พัฒนา
เด็กเล็กต้องดำเนินงานในการส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครูทั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กก่อน

1.1 สนับสนุนให้ครูเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพครูซึ่งเป็นกิจกรรม
ที่สอดคล้องตรงกับเป้าประสงค์ของโรงเรียน

1.2 จัดให้มีกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพครูในโรงเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติการ
สอนที่ดีที่สุด

1.3 วางแผนการพัฒนาวิชาชีพครูที่จำเป็นต่อครูและที่ครูต้องการ

1.4 ส่งเสริมการจัดทำแผนพัฒนาวิชาชีพของครูเป็นรายบุคคล

1.5 วางแผนร่วมกับครูในการจัดอบรมการพัฒนาวิชาชีพครูในโรงเรียน

1.6 จัดหาวัสดุอุปกรณ์และแหล่งความรู้ทางวิชาชีพ

1.7 จัดตารางเวลาการฝึกอบรมภายในเพื่อให้เกิดความร่วมมือในหมู่ครู

2. กำหนดเป้าหมายร่วมกันและสร้างความเข้าใจกับเป้าหมายนั้น

2.1 ใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อเป็นแนวทางการอภิปราย
ของคณะครูเกี่ยวกับโครงการสอน

2.2 สนับสนุนให้ครูใช้การวิเคราะห์ข้อมูลความก้าวหน้าทางวิชาการ
ของนักเรียน

2.3 ร่วมมือกับครูสร้างเป้าหมายทางวิชาการโดยใช้ข้อมูลเป็นตัว
ขับเคลื่อน

2.4 ทำความเข้าใจกับคณะครูเกี่ยวกับเป้าหมายทางวิชาการของ
โรงเรียน

2.5 ร่วมทำงานกับครูในการตีความข้อมูลการประเมินเพื่อนำไปใช้
ในการสอน

2.6 ใช้เป้าหมายของโรงเรียนในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานวิชาการ

2.7 สร้างเป้าหมายของโรงเรียนที่ส่งเสริมให้มีมาตรฐานที่สูงและความ
คาดหวังที่สูงเพื่อนักเรียนทุกคน

2.8 ตั้งมาตรฐานที่สูงและสามารถบรรลุผลได้เพื่อนักเรียนทุกคน

3. กำกับติดตามและจัดให้มีการสะท้อนผลกระบวนการสอน

และการเรียน

3.1 เข้าเยี่ยมห้องเรียนเพื่อให้มั่นใจว่าการสอนในห้องเรียนตรงตามเป้าหมายของโรงเรียน

3.2 กำกับติดตามการปฏิบัติในห้องเรียนเพื่อให้ตรงสอดคล้องกับหลักสูตรของเขตพื้นที่การศึกษา

3.3 ทำงานกับนักเรียนในเรื่องทางวิชาการ

3.4 อยู่ในโรงเรียนตลอดเวลา

3.5 สังเกตครูเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ ไม่ใช่เพื่อการประเมิน

3.6 ประเมินครูเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการสอน

3.7 ให้ผลสะท้อนเฉพาะตัวต่อการสอนของครู

3.8 ให้ผลสะท้อนเฉพาะตัวต่อการเรียนของนักเรียน

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการตามโมเดลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของ ประสิทธิ์ เชี่ยวศรี และคณะ

ประสิทธิ์ เชี่ยวศรี และคณะ (2548) ได้ศึกษาโมเดลการพัฒนาองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารโรงเรียน มี 3 ด้าน 23 ข้อ ดังแสดงในตาราง

ตาราง โมเดลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของ ประสิทธิ์ เชี่ยวศรี และคณะ (2548)

การบริหารจัดการโรงเรียน	การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน	การบริหารตนเองทีมงานและชุมชน
1. การวางแผนยุทธศาสตร์	1. การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	1. การเป็นแบบอย่างคุณธรรมจริยธรรม
2. การวางแผนปฏิบัติการ	2. การพัฒนาความสามารถและคุณภาพในการสอนของครู	2. การเป็นแบบอย่างในทางการเรียนการสอน
3. สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศของโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้	3. การนิเทศการสอนของครู	3. การยอมรับความแตกต่างทางความคิดและการกระทำของผู้อื่น
4. การบริหารการเปลี่ยนแปลง	4. การประเมินการเรียนการสอนของครูและนักเรียน	

การบริหารจัดการ โรงเรียน	การบริหารจัดการหลักสูตร และการสอน	การบริหารตนเอง ทีมงานและชุมชน
5. การระดมทรัพยากร 6. การสร้างช่องทาง ตัดสินใจของฝ่ายต่างๆ	5. การออกแบบ สร้างและพัฒนา หลักสูตรสถานศึกษา 6. การประสานงานหลักสูตร 7. การกำกับ ดูแลการใช้หลักสูตร 8. การกระตุ้นให้กำลังใจครูและ นักเรียนในการเรียนการสอน 9. การสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อ การเรียน 10. การบริหารเวลา พิกัดซ์เวลา การเรียนการสอนโดยทำตัวให้พบ เห็นอยู่เป็นนิจในโรงเรียนและ ชุมชน	4. การคิดนอกกรอบ 5. การพัฒนาบุคลากรของ โรงเรียนให้มีความเป็นผู้นำ 6. การสื่อสาร 7. การสร้างความสัมพันธ์ที่ ดีต่อผู้ร่วมงานและชุมชน

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1. ความหมายของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อาจแยกออกได้เป็นสองคำ คือ ความคิดริเริ่มกับความคิดสร้างสรรค์ สำหรับความคิดริเริ่มคือ ความสามารถที่จะสร้างสิ่งใหม่ๆ เป็นความคิดริเริ่มแรกที่ไม่ซ้ำแบบใคร ส่วนความคิดสร้างสรรค์ คือ ความสามารถที่จะสร้างสิ่งใหม่ๆ ขึ้นโดยอาศัยประสบการณ์ที่มีอยู่เดิมและพัฒนาขึ้นเป็นความคิดใหม่ที่ต่อเนื่องและมีคุณค่า Guilford (อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2545 : 25) อธิบายว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นลักษณะความคิดอเนกนัย (Divergent Thinking) คือ ความคิดหลายทิศทาง หลายแง่หลายมุม คิดได้กว้างไกล ประกอบด้วย 1) ความคิดดั้งเดิม (Originality) เป็นความคิดที่แปลกใหม่ไม่ซ้ำแบบใคร 2) ความคิดฉับไว (Fluency) เป็นความคล่องในความคิดเรื่องเดียวกันที่พรังพรูออกมาโดยไม่ซ้ำแบบกันเลยในเวลาที่กำหนดให้ หรือในเวลาทันทีทันใด 3) ความยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นความคิดที่สามารถพลิกแพลงออกมาในหลายลักษณะ ไม่คิดแบบนี่ก็ยืดหยุ่นไปคิดอีกแบบหนึ่งก็ได้และ 4) ความคิดละเอียดอ่อน (Elaboration) เป็นความคิดที่จะแตกต่างหรือหาทางควบคุมป้องกันสิ่งที่เป็นปัญหาหรืออุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2. ลักษณะต่างๆ ของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สำหรับ พัชรา ทิพย์ทัศน์ (2008, online) ได้แบ่งลักษณะดังนี้

2.1 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในลักษณะกระบวนการ (Creative Process) ตามลักษณะนี้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบซึ่งเป็นกระบวนการทำงานของสมองอย่างเป็นขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นจนสามารถแก้ปัญหาได้สำเร็จ ขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการทำงานของสมอง มีนักวิชาการศึกษาได้เสนอไว้หลายแบบ Wallas. (อ้างถึงใน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550 : 18) แบ่งขั้นตอนของกระบวนการเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นเตรียม (Preparation) เป็นขั้นเตรียมข้อมูลต่างๆ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับการกระทำหรือแนวทางที่ถูกต้องหรือข้อมูลระบุปัญหา หรือข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง 2) ขั้นฟักตัว (Incubation) เป็นขั้นอยู่ในความวุ่นวายของข้อมูลต่างๆ ทั้งใหม่และเก่าสะเปะสะปะขาดความเป็นระเบียบเรียบร้อย ไม่สามารถจัดรูปแบบ หรือเข้มงวดความคิดเป็นกลุ่มก้อนได้ จึงปล่อยความคิดไว้เฉยๆ 3) ขั้นความคิดกระจ่างชัด (Illumination) เป็นขั้นที่ความคิดสลับสนได้ผ่านการเรียบเรียงและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ต่างๆ เข้าด้วยกัน ให้มีความกระจ่างชัดและมองเห็นภาพพจน์ มโนทัศน์ของความคิดและ 4) ขั้นพิสูจน์ (Verification) เป็นขั้นตอนที่ได้รับความคิดจากขั้นตอนทั้งสามขั้นข้างต้นเพื่อพิสูจน์ว่าเป็นความคิดที่เป็นจริงและถูกต้องและ Torrance and Mayer. (อ้างถึงใน ศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา 2545 : 19) ได้แบ่งกระบวนการเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้คือ 1) การพบความจริง (Fact Finding) เป็นขั้นที่เริ่มตั้งแต่เกิดความกังวลมีความสับสนวุ่นวายเกิดขึ้นในใจ 2) การค้นพบปัญหา (Problem Finding) เป็นขั้นที่ได้ พิจารณารอบคอบแล้วจึงเข้าใจและสรุปว่าความกังวลใจ ความสับสนวุ่นวายนั้นก็คือการเกิดปัญหาขึ้นนั่นเอง 3) การตั้งสมมติฐาน (Idea Finding) เป็นขั้นที่พยายามคิดและตั้งสมมติฐานขึ้น รวบรวมข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการทดสอบสมมติฐานในขั้นต่อไป 4) การค้นพบคำตอบ (Solution Finding) เป็นขั้นตอนการพบคำตอบที่ได้จากการทดสอบสมมติฐานในขั้นตอนที่ 3 และ 5) การยอมรับผลจากการค้นพบ (Acceptance Finding) เป็นการยอมรับคำตอบที่ได้จากการพิสูจน์เรียบร้อยแล้ว จะแก้ปัญหาสำเร็จได้อย่างไรและต่อจากจุดนี้จะนำไปสู่หนทางที่ทำให้เกิดแนวคิดหรือสิ่งใหม่ต่อไป

2.3 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในลักษณะบุคคล (Creative Person) ตามลักษณะนี้เป็นการมองดูบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ว่ามีลักษณะเป็นอย่างไรหรือประกอบด้วย ลักษณะอย่างใดบ้างมีผู้เสนอไว้หลายลักษณะ เช่น Roger (อ้างถึงใน

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551 : 19) กล่าวไว้ว่า บุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะมีลักษณะดังนี้คือ 1) เป็นผู้ที่เผชิญกับปัญหาต่างๆ รับประสบการณ์โดยไม่หลีกเลี่ยงหรือหลบถอย 2) เป็นผู้ที่ทำงานเพื่อความสุขของตนเอง มิใช่เพื่อหวังการประเมินหรือการยกย่องจากบุคคลอื่นและ 3) มีความสามารถในการคิดและประดิษฐ์สิ่งต่างๆ Anatsi. (อ้างถึงใน อเนก ตรีภูมิ, 2550 : 18) กล่าวถึงผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ว่า จะต้องเป็นผู้ที่มีลักษณะต่อไปนี้ คือ 1) มีความรู้สึกไวต่อปัญหา 2) มองเห็นการณ์ไกล 3) มีความเป็นตัวของตัวเอง 4) มีความสามารถในการคิดหลายแง่หลายมุมและ 5) มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงความคิดอย่างคล่องแคล่ว ส่วน Garison. (อ้างถึงใน อเนก ตรีภูมิ, 2550 : 18) กล่าวถึงลักษณะของบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไว้ว่า 1) เป็นคนที่สนใจปัญหา ยอมรับการเปลี่ยนแปลง กล้าเผชิญปัญหา กระตือรือร้น ที่จะแก้ปัญหาและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ อยู่เสมอ 2) เป็นคนที่มีความสนใจรอบรู้ทันต่อเหตุการณ์ รอบด้าน ศึกษาเพิ่มเติมอยู่เสมอ ยอมรับฟังความคิดเห็นและนำข้อมูลมาประกอบการพิจารณาปรับปรุงงาน 3) แก้ไขปัญหาได้ เป็นการช่วยให้คล่องตัวประสบความสำเร็จ 4) เป็นคนที่มีสุขภาพสมบูรณ์ร่างกายแข็งแรงสุขภาพจิตดี มีการพักผ่อนเพียงพอเป็นคนช่างซักถามจดจำเรื่องราวได้แม่นยำและสามารถนำข้อมูลที่จดจำได้มาใช้ให้เกิดประโยชน์และ 5) เป็นคนที่ยอมรับและเชื่อในบรรยากาศและสภาพแวดล้อมว่ามีผลกระทบต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จึงจัดบรรยากาศ และสถานที่ให้เหมาะสมกับการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และจัดสิ่งรบกวนหรืออุปสรรคออกไป

2.4 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในลักษณะผลิตภัณฑ์ (Creative Product)

ตามลักษณะนี้เป็นการมองดูสิ่งที่เป็นผลิตภัณฑ์จากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งรูปธรรมและนามธรรม มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงดังนี้

Newell Shaw and Simson. (อ้างถึงใน อเนก ตรีภูมิ, 2550 : 19)

กล่าวถึงหลักการพิจารณาผลงานที่มาจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไว้ดังนี้คือ 1) เป็นผลงานที่แปลกใหม่ มีค่าต่อผู้คิด สังคมและวัฒนธรรม 2) เป็นผลิตภัณฑ์ไม่เป็นไปตามปรากฏการณ์นิยมมีการคิดดัดแปลงหรือยกเลิกผลิตผลผลิต หรือ ความคิดที่เคยยอมรับกันมาก่อน 3) เป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการได้รับการกระตุ้นอย่างสูงและมั่นคงเป็นระยะเวลา ยาวหรือความพยายามอย่างสูงที่มาจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้น จำแนกออกได้ดังนี้

2.4.1 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นเพราะความจำเป็น

ซึ่งแยกออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) ความจำเป็นอันเนื่องมาจากสภาวะแวดล้อมคือ

ภาวะความจำเป็นที่คนจะต้องคิดหาทางแก้ปัญหาที่ได้ประสออยู่ วิธีการแก้ปัญหา มักจะ
คำนึงถึงสาเหตุที่เกิดของปัญหา ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในเรื่องนั้นขึ้นได้

2) ความจำเป็นที่มาจากคำสั่ง กฎเกณฑ์หรือระเบียบบังคับทำให้เกิดความคิดริเริ่ม
สร้างสรรค์ขึ้นมาได้

2.4.2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกิดจากความบังเอิญ

ความบังเอิญก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โดยที่ ไม่ตั้งใจ
ที่จะทำแต่เมื่อผลงานออกมามี ความแปลกใหม่ สามารถแก้ปัญหาหรือใช้ได้ดี ก็ได้รับการ
ยอมรับว่าเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้

2.4.3 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกิดจากความตั้งใจหรือตั้งใจ

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แบบนี้ถือว่าเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แท้จริง การที่มนุษย์
จะคิดทำอะไรก็ต้อง มีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ จนเกิดแนวคิดในการทำสิ่งนั้นๆ ขึ้นเพื่อ
สร้างสรรค์สังคม ความคิดนี้เป็นความคิดที่เสรี คนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มักเป็นคน
ที่ชอบคิดชอบทำอยู่แล้ว เมื่อสังเกตเห็นสิ่งใดหรือประทับใจในสิ่งใด ก็อยากจะทำงานหรือคิด
อะไรขึ้นมา แต่อย่างไรก็ตาม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แบบนี้บางครั้งก็ไม่ได้สมหวังเสมอไป
เพราะถ้าไม่มีการยอมรับ บุคคลที่ประเมินก็จะตีค่าความคิดนั้นไปในทางตรงกันข้ามได้
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จึงอาจเป็นความคิดที่ดีในคนกลุ่มหนึ่ง ในขณะที่อีกกลุ่มอาจจะไม่ดี
ไม่เหมาะสมในอีกกลุ่มหนึ่งก็ได้

2.4.4 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์กับความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน
ซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่ายิ่งต่อหน่วยงาน กลุ่มงานใดที่มีบุคลากรที่มีคุณสมบัติพิเศษนี้มากๆ
ก็จะเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพและพัฒนาตลอดเวลา ทั้งนี้ เนื่องจากความคิดริเริ่ม
สร้างสรรค์นอกจากจะช่วยให้สามารถแก้ปัญหาหรือแนวทางการทำงานให้ประสบ
ผลสำเร็จตามเป้าหมายแล้วยังก่อให้เกิดสิ่งต่อไปนี้ คือ 1) ช่วยส่งเสริมบรรยากาศที่ดีใน
หน่วยงาน 2) สนองความต้องการของบุคลากรในหน่วยงานที่ความคิดของตนได้รับการ
ยอมรับนำไปปฏิบัติ 3) ช่วยลดความขัดแย้งในหน่วยงาน 4) ช่วยพัฒนาคุณภาพของ
บุคลากรในหน่วยงานและ 5) ช่วยให้บุคลากรยอมรับลักษณะการบริหารของผู้นำมากขึ้น

2. การคิดแก้ปัญหา

2.1 ความหมายของการคิดแก้ปัญหา การคิดแก้ปัญหา หมายถึง
ความสามารถทางสมองในการขจัดสภาวะความไม่สมดุลที่เกิดขึ้น โดยพยายาม ปรับตัว
เองและสิ่งแวดล้อมให้ผสมกลมกลืนกลับเข้าสู่สภาวะสมดุลหรือสภาวะที่เราคาดหวัง
ในชีวิตประจำวันของคนเรานั้นมักจะพบปัญหาต่างๆ มากมาย เช่น ปัญหาส่วนตัว

ปัญหาเกี่ยวกับการทำงานปัญหาทางสังคม เป็นต้น ผู้คิดแก้ปัญหาจะต้องศึกษาถึงสาเหตุที่มาของปัญหา ซึ่งจะมีลักษณะแตกต่างกัน และจะพยายามคิดค้นหาวิธีการที่เหมาะสมที่สุดเพื่อจะแก้ไข การคิดหาวิธีการอาจได้มาโดยการศึกษาหาความรู้จากแหล่งต่างๆ การขอคำปรึกษาจากผู้ที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องนั้นมาก่อน แล้วจึงตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุดในการตัดสินใจนั้น ไม่ว่าจะเรื่องเล็กน้อยหรือเรื่องใหญ่ ที่อาจทำให้วิถีชีวิตต้องเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้งเราอาจมีคำตอบ มากกว่าหนึ่ง ซึ่งมักเกิดจากการเปลี่ยนรูปแบบในการคิดของตนเอง การฝึกฝนวิธีคิดแก้ปัญหาหนึ่งจะเกิดขึ้นตั้งแต่ ช่วงแรกของชีวิต จึงทำให้สามารถที่จะเห็นทางเลือกต่างๆ ได้และจะทวีความยากมากขึ้นเมื่อเราเติบโตเป็นผู้ใหญ่ขึ้นไป รวมทั้งลักษณะนิสัยส่วนบุคคลก็มีส่วนสัมพันธ์กับรูปแบบทางความคิดที่จะทำให้เราพบทางเลือกใหม่และวิธีการแก้ปัญหาที่ต่างออกไปจากเดิม

2.2 สาเหตุของการฝึกการคิดแก้ปัญหา

การคิดแก้ปัญหา ถือว่าเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดของการคิดทั้งหมด การคิดแก้ปัญหาเป็นสิ่งสำคัญต่อวิถีการดำเนินชีวิตในสังคมของมนุษย์ ซึ่งจะต้องใช้การคิดเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ทักษะการคิดแก้ปัญหาเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องและมีประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตที่วุ่นวายซับซ้อนได้เป็นอย่างดี ผู้ที่มีทักษะการคิดแก้ปัญหาจะสามารถเผชิญกับภาวะสังคมที่เคร่งเครียดได้อย่างเข้มแข็ง ทักษะการแก้ปัญหาจึงมิใช่เป็นเพียงการรู้จักคิดและรู้จักการใช้สมองหรือเป็นทักษะที่มุ่งพัฒนาสติปัญญาแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังเป็นทักษะที่สามารถพัฒนาทัศนคติ วิธีคิด ค่านิยม ความรู้ ความเข้าใจในสภาพการณ์ของสังคมได้ดีอีกด้วย (Eberle and Slanish, 1996 อ้างถึงใน สุวิทย์ มูลคำ, 2547 หน้า 15)

2.3 คุณสมบัติของนักคิดแก้ปัญหาทุกคนสามารถพัฒนาความสามารถในการคิดแก้ปัญหาได้ทั้งโดยตนเองและรับการฝึกฝนจากผู้อื่น นักคิด แก้ปัญหาจึงควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

2.3.1 รู้จักคิดอย่างมีเหตุผล

2.3.2 ตั้งใจค้นหาความจริง

2.3.3 กระตือรือร้น

2.3.4 ใฝ่รู้ใฝ่เรียน สนใจสิ่งรอบด้าน

2.3.5 เปิดใจรับความคิดใหม่

2.3.6 มีมนุษยสัมพันธ์

2.3.7 มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำ

2.3.8 กล้าหาญ กล้าเผชิญความจริง

2.3.9 มีความคิดหลากหลายและคิดยืดหยุ่น

2.3.10 มั่นใจในตนเอง

2.3.11 มีความคิดสร้างสรรค์

2.3.12 ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์

2.3.13 ใจเย็น สุขุม รอบคอบ

3. การคิดแบบโยนิโสมนสิการ

โยนิโสมนสิการ มาจากคำว่า โยนิโส กับ มนสิการ แปลความได้ว่า การทำในใจโดยแยบคาย กระทำไว้ในใจโดยอุบายอันแยบคาย การพิจารณาโดยแยบคาย คือ พิจารณาเพื่อเข้าถึงความจริงโดยสืบค้นหาเหตุผลไปตามลำดับจนถึงต้นเหตุ แยกแยะองค์ประกอบจนมองเห็นตัวสภาวะและความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัยหรือไตรตรองให้รู้จักสิ่งที่ดีที่ชั่ว ยังกุศลธรรมให้เกิดขึ้นโดยอุบายที่ชอบ ซึ่งจะมีใช้เกิดอวิชาและตัณหา ความรู้จักคิด คิดถูกวิธี ประกอบด้วยลักษณะของการคิด 4 ประการ คือ

3.1.1 อุบายมนสิการ คือ ลักษณะการคิดแบบวิเคราะห์

3.1.2 ปถมนสิการ คือ ลักษณะการคิดเป็นทาง หรือคิดถูกทาง

มีลำดับขั้นตอนเป็นเหตุเป็นผลเป็นระเบียบ

3.1.3 การณมนสิการ คือ ลักษณะการคิดสืบหาเหตุผล

3.1.4 อุปปาทมนสิการ คือ ลักษณะการคิดมุ่งกุศล หรือคิดสิ่งที่ดี

ลักษณะการคิดทั้ง 4 ประการ มีความสัมพันธ์กัน เป็นการศึกษาที่ทำให้เกิดปัญหา เห็นลักษณะและความเป็นไปของสิ่งต่างๆ อย่างละเอียดถูกต้อง เมื่อปัญหาเกิดขึ้นแล้ว ก็สามารถแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างถูกต้องเหมาะสม การฝึกความคิดเช่นนี้เป็นประจำ นอกจากจะทำให้เกิดปัญญาในการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสมแล้ว ยังทำให้ปัญญาของผู้นั้นเจริญงอกงามขึ้น ตามความหมั่นเพียรฝึกฝนของบุคคลนั้น (กรมสามัญศึกษา, 2545)

4. ความคิดเชิงยุทธศาสตร์

4.1 ความหมายของความคิดเชิงยุทธศาสตร์

ความคิดเชิงยุทธศาสตร์เป็นความคิดของผู้นำ การคิดของผู้นำเป็นการคิดครบถ้วนในคราวเดียวตั้งแต่เริ่มต้นคิดเมื่อนำไปสู่การปฏิบัติแล้วเกิดผลตามที่คิด Hussey (อ้างถึงใน ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2549) บอกว่า ความคิดของผู้นำมีองค์ประกอบดังนี้ การวิเคราะห์ (Analysis) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative

Thinking) การตัดสินใจในการปฏิบัติงาน (Strategic Decision Process) และการคิดแบบมีวิสัยทัศน์

4.2 การวิเคราะห์

การวิเคราะห์ หมายถึง การจำแนกแยกแยะออกมาพิจารณา โดยต้องวิเคราะห์ในประเด็นต่อไปนี้

4.2.1 ข้อมูลพื้นฐาน มีผู้เสนอวิธีวิเคราะห์มีหลายวิธี เช่น วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทั้งหมด (Portfolio) โดยดู แนวโน้มของข้อมูลในอดีต ศึกษาโครงสร้างของหน่วยงานและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมบริบทต่างๆ หรือสภาพปัจจุบันและปัญหาของโรงเรียน

4.2.2 ประเมินทางเลือก ในการบริหารจัดการอาจมีหลายวิธี ทางเลือกที่แต่ละคนคิดและเสนอมิทั้งทางเลือกที่ดีและไม่ดีในสายตาแต่ละคน ลำดับต่อมา เป็นหน้าที่ที่จะต้องวิเคราะห์ ถ้าผลลัพธ์หรือประโยชน์ที่หน่วยงานโรงเรียนหรือนักเรียน จะได้รับ

4.2.3 การพัฒนาทางเลือก การพัฒนาทางเลือกที่มีความเป็นไปได้ เพื่อให้เป็นแผนกลยุทธ์ การเลือกทางเลือกที่ผ่านการวิเคราะห์อย่างรอบด้านและรอบคอบแล้วจะทำให้เกิดความแตกต่างและนำไปสู่การวิเคราะห์ทุกขั้นตอน อย่างละเอียด โดยจะมีการจัดระเบียบรายละเอียดเป็นลำดับขั้นตอน

4.2.4 การประเมินผลกระทบ การประเมินผลกระทบที่เกิดจากแผนกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ เช่น การทำกิจกรรม บางอย่างอาจมีผลกระทบต่อชุมชน เช่น การใช้เสียงดังเกินควรทำให้ชุมชนเดือดร้อน หรือบางกิจกรรมนักเรียนไม่สนใจไม่เข้าร่วมกิจกรรม วิเคราะห์ข้อดีข้อเสียที่คาดว่าจะเกิดขึ้น กำหนดวิธีการติดตามและควบคุมงาน หรือกิจกรรมที่สำคัญ

การวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น อาจถือว่าการวิเคราะห์กระบวนการที่มีความสำคัญต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานหรือโรงเรียน แม้ว่าจะอาศัยข้อมูลรายละเอียดจากกระบวนการปฏิบัติงาน/สิ่งที่พึงระวังคือการวิเคราะห์กระบวนการแล้วนำไปกำหนดวัตถุประสงค์ อาจทำให้หน่วยงานไม่ก้าวหน้า ไม่มีความแตกต่างจากสภาพที่เคยเป็นมาและเป็นอยู่ อย่างไรก็ตาม ข้อดีของการวิเคราะห์กระบวนการจะช่วยทำให้ทราบสาเหตุได้เป็นอย่างดี

4.3 ผู้นำกับการเสริมสร้างการกระตุ้นทางปัญญาของผู้ร่วมงาน

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ถึงความสำคัญของการกระตุ้นทาง

ปัญญาของผู้ร่วมงานและตนเองที่มีต่อ หน่วยงานและความสำเร็จของงาน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงควรที่จะให้ความสนใจที่จะได้เสริมสร้างให้ตนเองและผู้ร่วมงานได้มีและใช้ความคิดในวิธีต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการทำงานโดยวิธีการดังนี้

4.3.1 เตรียมผู้ร่วมงานหรือบุคลากรให้มีความพร้อมในแง่ความรู้ ขวัญกำลังใจ

4.3.2 แสดงให้ผู้ร่วมงานหรือบุคลากรในหน่วยงานรู้ว่า ผู้นำยอมรับในความคิดแบบต่างๆ ของเขาโดยการแจ้งให้ทราบ อาจเป็นโดยเอกสารหรือในที่ประชุม

4.3.3 ให้ผู้ร่วมงานหรือบุคลากรในหน่วยงานมีโอกาสพบเห็นสภาพการทำงานที่มีประสิทธิภาพของหน่วยงานอื่นที่มีการทำงานคล้ายๆ กัน

4.3.4 กระตุ้นและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหรือบุคลากรได้แสดงออกซึ่งความคิด

4.3.5 นำข้อเสนอหรือความคิดที่มีผู้เสนอมาใช้ในการพิจารณาอย่างเหมาะสม

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพอสรุปความหมายได้ว่าการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงการหาวิธีการเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้ตามหาแนวทางใหม่ เพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ มีการให้กำลังใจผู้ตาม มีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและหาเหตุผล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะร่วมมือร่วมใจแก้ปัญหาพร้อมกัน จนสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้

การสร้างแรงบันดาลใจ

ความหมายของแรงบันดาลใจ

แรงบันดาลใจ (Inspiration) หมายถึง พลังอำนาจในตนเองชนิดหนึ่ง ที่ใช้ในการขับเคลื่อนกระบวนการคิดและการกระทำใดๆ ที่พึงประสงค์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามต้องการ โดยไม่ต้องอาศัยสิ่งจูงใจภายนอก ก่อให้เกิด แรงจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการคิดและการกระทำในสิ่งที่พึงประสงค์ ไม่ว่าสิ่งที่คุณกระทำนั้นจะยากสักเพียงใด สามารถฝ่าฟันอุปสรรคสู่ความสำเร็จที่ต้องการได้ แรงบันดาลใจมักจะเกิดขึ้นเอง เพราะเป็น

อำนาจภายใน ที่เสริมอำนาจการเป็นผู้นำได้เป็นอย่างดี คำว่า “แรงจูงใจ” กับ “แรงบันดาลใจ” มีความแตกต่างกันออกกล่าวคือ แรงจูงใจเป็นอำนาจ การรับรู้สิ่งเร้าที่เป็นเงื่อนไขอารมณ์ ซึ่งเป็นตัวบ่งการให้เกิดพฤติกรรมภายนอก ส่วนแรงบันดาลใจเป็นอำนาจที่เกิดจากจิตใต้สำนึกของบุคคล

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารประพุดิจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องราวของงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความกระตือรือร้น โดยการสร้าง เจตคติที่ดีในการเกิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพของอนาคต และผูกพันกับค่านิยม ที่ดีงาม

ผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจ

รับฟังความคิดและให้คุณค่าของบุคคล (Appeal to the person's ideals and values) คนส่วนมากต้องการเป็นคน สำคัญอยากมีคุณค่า ประสบความสำเร็จ ช่วยเหลือผู้อื่น มีส่วนร่วมในความสำเร็จ แรงบันดาลใจเหล่านี้เป็นพื้นฐานที่ดี สำหรับการดึงดูดทางอารมณ์ที่ดี ตัวอย่างเช่น การพัฒนางานด้านโปรแกรมคอมพิวเตอร์ยังมีลักษณะทางอารมณ์อื่นๆ ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ เช่น เสรีภาพ อิสระภาพ ความยุติธรรม ความโปร่งใสความเสมอภาค ความรัก ความก้าวหน้า เป็นต้น

เชื่อมโยงสิ่งร้องขอให้เข้ากับภาพลักษณ์ของบุคคล (Link the request to the person's self - image) ตัวอย่างเช่น นักวิทยาศาสตร์ส่วนมากค้นพบวิทยาการใหม่ๆ ซึ่งมีคุณค่าต่อมนุษยชาติ แพทย์และพยาบาลมีคุณค่าต่อการรักษา สุขภาพของผู้คน วัตถุประสงค์ที่เปลี่ยนไปหรือการกระทำนั้นอาจอธิบายได้ว่าเป็นการพัฒนาความรู้ให้ก้าวหน้าช่วยพัฒนาการดูแลสุขภาพทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ

เชื่อมโยงคำร้องขอเข้ากับวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Link the request to the clear and appealing vision) พยายามนำเสนอการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่จะประสบความสำเร็จ เมื่อวิสัยทัศน์ถูกทำให้เป็นจริง คุณค่าทางความคิดนั้นสำคัญ กว่าประโยชน์ส่วนตัว แต่อย่างไรก็ตาม ไม่จำเป็นต้องละทิ้งประโยชน์ส่วนตัวเลย

ใช้การตื่นเต้นเร้าใจ ใช้แสดงออกทางการพูด (Use a dramatic, expressive of speaking) การแสดงออกทางคำพูดจะช่วยเพิ่มความรู้สึกด้านอารมณ์ ความรู้สึกอัดอั้น และเก็บกดมักแสดงทางน้ำเสียง ควรใช้คำพูดที่หนักแน่น มีระดับเสียง สูงต่ำ เว้นระยะอย่างเหมาะสม เว้นช่วงสำคัญเพื่อสร้างความรู้สึกลึกลับใจ

ใช้คำพูดที่เป็นบวก มองโลกในแง่ดี (Use positive, optimistic language)

ความเชื่อมั่นและมองโลกในแง่ดีเกี่ยวกับ การเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถติดต่อไปยังผู้อื่นได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสนับสนุนงานที่ท้าทาย และถ้าหากผู้ปฏิบัติขาดความเชื่อมั่น ก็ควรใช้ภาษาสื่อสารที่เป็นบวก สร้างความมั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะนำมาซึ่ง ความสำเร็จ ตัวอย่างเช่น ใช้คำว่า “สิ่งดีๆ จะเกิดขึ้น” แทนคำว่า “สิ่งดีๆ อาจเกิดขึ้นได้” เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง

บันได 3 ขั้นของการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำ

ปริญญา ตันสกุล กล่าวว่า บันได 3 ขั้นของการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำมีดังต่อไปนี้

มีความเชื่อมั่นในตนเอง

ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงพอ ผู้นำต้องเชื่อมั่นในตนเองว่า ผลสำเร็จที่ต้องการจะได้รับจากการคิดหรือจาก การกระทำนั้นสามารถพิชิตมันได้ อย่างแน่นอน โดยต้องไม่มีความวิตกกังวล ความลังเลใจ ความสับสนสงสัย และความไม่มั่นใจในตนเอง เข้ามาสอดแทรกในระหว่างการคิดคำนึงหรือในขณะที่กำลังลงมือกระทำสิ่งนั้นอยู่ โดยเด็ดขาดเพราะมันจะเป็นตัว การลดทอนหรือบ่อนทำลายความเชื่อมั่นในตนเอง จนหมดสิ้น เมื่อพลังแห่งความเชื่อมั่นสูญสิ้น พลังความคิด พลังจิตและพลังกายก็จะ ถดถอย ผู้นำที่มีพลังอำนาจในการกระทำสิ่งใดๆ ได้สำเร็จ แม้เป็นสิ่งที่ยากก็ง่าย ล้วนมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงด้วยกันทั้งสิ้น (ปริญญา ตันสกุล, 2550 : 145 – 147)

ความมุ่งมั่นในการลงมือทำ

เมื่อมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจนเป็นที่น่าพอใจได้แล้ว ก่อนที่จะก้าวสู่ขั้นที่สองบันไดขั้นที่สอง คือ “ความมุ่งมั่น” ความมุ่งมั่น หมายถึง ความตั้งใจอันเปี่ยมในอันที่จะทำสิ่งใดๆ ให้บรรลุผลสำเร็จให้จงได้ ไม่ว่าจะต้องทุ่มเทแรงกาย แรงใจ และกำลังสติปัญญาอย่างน้อยแค่ไหน ไม่ว่ามันจะต้องเปลืองเวลานานสักเท่าใดและไม่ว่าจะยากสักปานใด ก็จะไม่ย่อท้อโดยเด็ดขาดพลังอำนาจแห่งความมุ่งมั่น จะแสดงตัวออกมาภายนอกผ่านพฤติกรรมของการมีมานะพยายาม ความบากบั่นหมั่นเพียรความอดทนต่อความเหนื่อยล้าและความกล้าหาญต่อการฟันฝ่าอุปสรรค ปัญหา ซึ่งมันจะช่วยให้คุณได้อย่างต่อเนื่องจนกว่าจะประสบผลสำเร็จได้

ความมีศรัทธาในผลสำเร็จที่มุ่งหวัง

ความมีศรัทธาในผลสำเร็จที่มุ่งหวัง หมายถึง การมองเห็นผลสำเร็จที่จะได้จากการกระทำที่มีคุณค่าสูงสุดและมีความรู้สึก ว่า ถ้าเข้าถึงมันได้จะเป็นสิ่งที่น่าท้าทายที่สุดในชีวิตนอกจากนั้น ยังมีสิ่งที่จะช่วยหนุนส่งเสริมให้เกิดแรงบันดาลใจแก่

บุคลากร เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ ได้แก่ เจตคติและค่านิยม
จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเรื่องการสร้างแรงบันดาลใจ
สามารถสรุปเป็นความหมายได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)
หมายถึง การที่ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ โดยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ให้กำลังใจ
ยกย่องชมเชย เห็นอกเห็นใจ ประสานความร่วมมือ เพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้
เกิดความร่วมมือในการพัฒนางานขององค์กร

ระบบพี่เลี้ยง

ระบบพี่เลี้ยงมีความสำคัญในการช่วยสนับสนุนส่งเสริมผู้นำองค์กร
Kim (2007 : 181 – 194) กล่าวว่าทั้งพี่เลี้ยงและผู้ได้รับการช่วยเหลืออาจได้รับประโยชน์
จากความสัมพันธ์ทั้งสองฝ่าย ผู้ได้รับการช่วยเหลือและพี่เลี้ยงสามารถเรียนรู้จากกัน
และกันโดยผู้ได้รับการช่วยเหลือเรียนรู้จากพี่เลี้ยงผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ การสังเกต
และสามารถพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการกระตุ้นเสริม การให้ข้อมูลย้อนกลับและการเป็น
ตัวแบบของพี่เลี้ยง ส่วนตัวพี่เลี้ยงสามารถพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองโดยการทำหน้าที่ใน
ฐานะผู้นำให้กับผู้ได้รับการดูแลช่วยเหลือ

วรรณดี เกตแก้ว (2552 : 62 – 63) ได้สรุประบบพี่เลี้ยงว่าเป็นวิธีการหนึ่ง
ในการพัฒนาตนเองทั้งด้านส่วนตัวและด้านวิชาชีพของผู้นำสตรีทางการศึกษาโดยการ
มีผู้มีประสบการณ์และมีความสำเร็จสูงสังเกตการณ์ทำงานและให้ข้อมูลย้อนกลับ
ให้คำแนะนำคำชี้แนะคำปรึกษา ความช่วยเหลือเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพรวมถึงการมีผู้มี
ประสบการณ์และมีความสำเร็จสูงเป็นแม่แบบ ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะ
ดังกล่าวนอกจากจะช่วยให้ผู้ได้รับการช่วยเหลือได้พัฒนาตนเองแล้ว ยังช่วยให้พี่เลี้ยงใน
การพัฒนาตนเองได้อีกแล้ว แต่สิ่งสำคัญประการหนึ่งคือ การจับคู่ที่เหมาะสมระหว่างผู้นำ
ที่มีประสบการณ์หรือพี่เลี้ยงกับผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือซึ่งจะทำให้การมีส่วนร่วมใน
ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นไปด้วยความเต็มใจเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันเพื่อ
พัฒนาตนเองซึ่งกันและกันให้ได้ผลดีที่สุด

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการศึกษา สรุปได้ว่า การพัฒนาตนเองของ
ผู้นำสตรีโดยระบบพี่เลี้ยง เป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างพี่เลี้ยงซึ่งเป็นผู้มี
ประสบการณ์และประสบความสำเร็จด้านการบริหารกับผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือ
โดยการปรึกษาหารือ ให้คำแนะนำ หรือวิธีอื่นๆ เพื่อร่วมกันพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารสตรี
ให้พัฒนาก้าวหน้า เป็นการส่งเสริมการพัฒนาทางด้านวิชาการ ความเป็นมิตรภาพระหว่าง

กันด้วยความเต็มใจ ส่งผลให้การบริหารภาวะผู้นำสตรีมีความก้าวหน้า ประสบผลสำเร็จ
ในที่สุด

ระบบการสร้างเครือข่าย (Networking)

การสร้างเครือข่ายมีความสำคัญต่อการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสตรี
ที่ส่งผลให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยได้ศึกษาการพัฒนาตนเองโดยใช้
กลยุทธ์สร้างเครือข่ายจากเสรี พงศ์พิศ (2548 : 202) กล่าวว่า การสร้างเครือข่ายเป็น
การประสานพลังซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ เช่น การทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน
ความคิด ประสบการณ์ แรงบันดาลใจและทักษะต่างๆ ทำให้เกิดความสามัคคี
ให้กำลังใจกันและช่วยกันในรูปแบบต่างๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ Ehrlich (1994 : 7)
ที่กล่าวว่า การสร้างเครือข่ายเป็นเส้นทางที่มีอิทธิพลที่อาจช่วยเหลือทางวิชาชีพทางอ้อม
สำหรับผู้บริหาร ตัวอย่างเช่น การเป็นสมาชิกในเครือข่ายใดเครือข่ายหนึ่งช่วยให้สมาชิก
เป็นบุคคลรู้จักกันมากขึ้นในชุมชนและแวดวงวิชาชีพ และเครือข่ายยังช่วยจัดการ
สนับสนุนและข้อมูลสารสนเทศแก่สมาชิกและแนวคิดของ Whiting & de Janasz
(2004. อ้างถึงใน เสรี พงศ์พิศ. 2548 หน้า 189) กล่าวว่า การสร้างเครือข่ายเป็นการ
สร้างการอุปถัมภ์ความสัมพันธ์ทางวิชาชีพและความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเพื่อสร้างระบบของ
ข้อมูลสารสนเทศ การคบหาสมาคม การสนับสนุน ซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จด้าน
วิชาชีพและด้านส่วนบุคคล

มีนักวิชาการศึกษาได้ให้คำนิยามความหมายของการสร้างเครือข่ายหลายท่าน
เช่น Burke (1998 : 262) ให้คำนิยามว่า การสร้างเครือข่าย หมายถึง ชุดของการคบหา
สมาคมและช่องทางการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการทั้งภายในและภายนอกองค์การที่ถูกใช้
เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศหรือคำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือเรื่องส่วนตัวและ
เป้าหมายทางอาชีพ นอกจากนี้ Sitterly (1993 : 41) ได้ให้ความหมายของการสร้าง
เครือข่ายว่าหมายถึง การใช้การคบหาสมาคมส่วนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้
เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสารหรือเข้าถึงแหล่งทรัพยากรต่างๆ

สำหรับประเภทของการสร้างเครือข่ายนั้น เสรี พงศ์พิศ (2548 : 198 - 199)
กล่าวถึงประเภทของเครือข่ายว่ามีหลายประเภทขึ้นอยู่กับสมาชิกพื้นที่กิจกรรมหลัก
วัตถุประสงค์ โครงสร้าง การดำเนินงานในลักษณะองค์กรของเครือข่ายเอง โดยแบ่ง
เครือข่ายออกเป็น 2 ประเภท กว้างๆ คือ เครือข่ายแนวราบซึ่งเป็นการประสานบุคคลที่อยู่
ในระดับเดียวกัน อาชีพเดียวกัน ให้มาเชื่อมประสานเป็นเครือข่ายกัน อาจเป็นปัจเจก
บุคคลหรือเป็นสถาบันก็ได้ อีกประเภทหนึ่งคือเครือข่ายแนวตั้ง เช่นการนำผู้คนหลาย

อาชีพที่แตกต่างกันมาเป็นเครือข่ายกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือกัน โดยเน้นที่การให้ข้อมูลข่าวสารมากกว่าการดำเนินการร่วมกัน แต่ไม่ว่าจะเป็นเครือข่าย ลักษณะใดส่วนใหญ่เครือข่ายที่เกิดขึ้นเพื่อทำให้การสื่อสารการแลกเปลี่ยนข้อมูล และประสบการณ์ดีขึ้น ง่ายขึ้นและอีกบางส่วนทำให้เป็นพลังต่อรองกับอำนาจต่างๆ ได้ดีขึ้นวรรณดี เกตแก้ว (2552. : 67) กล่าวว่า การสร้างเครือข่ายเป็นการเข้าร่วมเป็นสมาชิกอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ กับกลุ่มวิชาชีพหรือองค์การทางวิชาชีพ การสมาคมกับบุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงานหรือองค์การซึ่งเป็นแหล่งของข้อมูล ทรัพยากรและการสนับสนุนที่เป็นประโยชน์ มีศักยภาพในการช่วยเหลือด้านต่างๆ เพื่อการรับรู้ การแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศ ความคิด ประสบการณ์ ทรัพยากร โอกาส ความก้าวหน้าทางวิชาชีพและเพื่อประโยชน์ในการเจริญภาวะซับซ้อนและความท้าทายในการทำงาน โดยสรุปแล้ว การสร้างเครือข่ายเป็นการพัฒนาทักษะส่วนบุคคลของผู้นำ หรือสมาชิกเครือข่าย เพื่อการรับฟังข้อมูลสารสนเทศ เพื่อพบปะ สามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้ เป็นส่วนสนับสนุนด้านจิตวิทยาสังคม เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ช่วยส่งเสริมอิทธิพลทางบวกของผู้นำสตรีให้การบริหารงานประสบความสำเร็จต่อไป

บทบาทหน้าที่ของครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (คู่มือการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, 2553, หน้า 11) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของบุคลากรในระดับปฏิบัติ (ครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก/ผู้ช่วยครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก/ครูพี่เลี้ยง) เพื่อให้ดำเนินการจัดการศึกษาปฐมวัยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลตามมาตรฐานการจัดการศึกษาปฐมวัยไว้ ดังนี้คือ

มาตรฐานที่ 6 ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย

การสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของการจัดตั้งเครือข่ายและการมีส่วนร่วมที่เกี่ยวข้องของการดำเนินกิจกรรมของเครือข่าย สรุปได้ว่า บทบาทของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกับการจัดระบบบริการภายใน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กนับว่ามีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

สรุปองค์ประกอบหลักที่ 7 ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย

หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ที่มีภาวะผู้นำจะต้องมีความรู้ทักษะในด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย โดยจะต้องดำเนินการให้การสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาเด็กปฐมวัย ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งเครือข่ายและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาการพัฒนาเด็กปฐมวัยในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมของเครือข่ายโดยมีการประสานงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาเด็กปฐมวัยกับผู้เกี่ยวข้อง

สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการและการพัฒนาเด็กปฐมวัยกับองค์กรต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ส่งเสริมให้มีการประสานความร่วมมือและความช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่จัดการศึกษาในระดับปฐมวัยกับหน่วยงานใกล้เคียง จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาปฐมวัยของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาระดับปฐมวัยจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาปฐมวัยของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาระดับปฐมวัยหรือเครือข่าย

บรรณานุกรม

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2552). *ศิลปะการมอบหมายงาน*. เข้าถึงได้จาก <http://www.ejobeasy.com/kmdetail.php?n=91208162025>.
- ไชยา ภาวะบุตร. (2555). *ความเป็นนักบริหารมืออาชีพ*. คณะครุศาสตร์ สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ดิลก ถือกกล้า. (2547). *เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบ Principle Centered Leadership* กับ ประทีป บินชัย. (2546). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- พรรณราย ททรัพย์ประภา. (2548). *จิตวิทยาประยุกต์ในชีวิตและในการทำงาน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชรา ทิพย์ทัศน์. (2008). *ชุดบทเรียนเพื่อพัฒนาตนเองเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. บทเรียนออนไลน์.
- พิมพ์อร สดเอี่ยม. (2547) *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการสาขาวิชาในระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏ*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2545). *การบริหาร หลักการ ทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษา และวิเคราะห์องค์การทางการศึกษาไทย (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (1991). *Educational Administrator : Theory, Research, and Practice*. New York : McGraw-Hill.
- Yukl, G.A. (1994). *Leadership in Organization*. 3 rd ed. Engle wood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- _____. (1998). *Leadership in Organizations*. 4th ed. New Jersey: Prentice – Hall.
- _____. (2000) *Leadership in Organization*. 5th ed. New Jersey: Prentice – Hall.

กิจกรรมที่ 1 ทำแบบฝึก

แบบฝึกชุดที่ 1

เรื่อง การส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย

คำชี้แจง เมื่อศึกษาคู่มือการพัฒนาเล่มที่ 7 แล้ว จงวิเคราะห์ สรุป และตอบคำถามต่อไปนี้

1. ตามความเห็นของท่าน การส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัยศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หมายความว่าอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่า การส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัยศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความสำคัญกับการบริหารงานในหน่วยงาน/องค์กรของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ให้ท่านเลือกแนวคิด ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัยที่ท่านเห็นว่าตรงกับทัศนคติของท่าน พร้อมทั้งให้เหตุผล

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านมีหลักการในนำเอาการส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัยมาใช้ในการบริหารงานในหน่วยงานของท่านให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร จงอธิบาย

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

คำชี้แจง หลังจากศึกษาคู่มือชุดที่ 7 เรื่อง การส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัยศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการพัฒนาชุดการมีส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย. ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบและคู่มือการพัฒนา

1. ผศ.ดร.อรรวรรณ นิมตะลุง กรรมการบริหารหลักสูตร
ครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. ดร.พจมาน ชำนาญกิจ กรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชาการศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ดร.กมล ตราชู อาจารย์พิเศษ
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
4. นายศิริวัฒน์ บุปผาเจริญ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญเฉพาะด้านการ
บริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริม
การปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย
5. นายวีระชาติ ทศรัตน์ ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมการศึกษานอก
ระบบและพัฒนากิจกรรมเยาวชน
กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
กระทรวงมหาดไทย
6. นายทองใส โยวง ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลตำบล
เชียงคาน อำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย
7. นายชำนาญ ศรีพารา ท้องถิ่นจังหวัดมุกดาหาร
8. นางเปรมใจ พิสุราช ประธานเครือข่ายครูผู้ดูแลเด็ก
จังหวัดกาฬสินธุ์
9. นางนงคราญ แพงไธสง ประธานเครือข่ายครูผู้ดูแลเด็กจังหวัดชัยภูมิ
10. นางลักษยาธนน นิชัยศรีญศิริ ประธานเครือข่ายครูผู้ดูแลเด็ก
จังหวัดอำนาจเจริญ

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

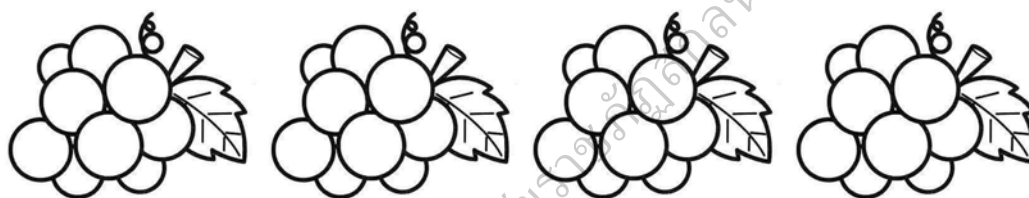
- | | |
|-------------------------------------|---------------|
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร | ประธานกรรมการ |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล | กรรมการ |
| ดร.ละม้าย กิตติพร | กรรมการ |

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหาร
จัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหาร
จัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ชุดที่ 8

ด้านการนิเทศและส่งเสริม สนับสนุนการจัดกระบวนการจัดการเรียนรู้



นางรัชดาภรณ์ วงษ์ชา

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนำ

เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีอยู่แล้วให้เกิดความพร้อมและเกิดความตระหนักในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป็นผู้นำทางวิชาการซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีเอกสารเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคือคู่มือการใช้จำนวน 1 เล่ม และคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 8 เล่ม ประกอบด้วย

- ชุดที่ 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- ชุดที่ 2 ด้านการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- ชุดที่ 3 ด้านการบริหารจัดการและพัฒนาอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- ชุดที่ 4 ด้านการมีภาวะผู้นำทางวิชาการ
- ชุดที่ 5 ด้านการส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร
- ชุดที่ 6 ด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน
- ชุดที่ 7 ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย
- ชุดที่ 8 ด้านการนิเทศและส่งเสริม สนับสนุนการจัดการกระบวนการจัดการเรียนรู้

ในการจัดทำเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จนสำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี ทั้งนี้เพราะผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์ และความเมตตาจากคุณจาก ผู้เชี่ยวชาญและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้ให้คำชี้แนะ คำแนะนำในการจัดทำเอกสารประกอบการพัฒนาเป็นอย่างดี ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารนี้คงจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

นางรัชดาภรณ์ วงษ์ชา

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	
เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ชุดที่ 8 เรื่องการนิเทศ และส่งเสริม สนับสนุนการจัดกระบวนการจัดการเรียนรู้.....	1
ระยะเวลา	1
วัตถุประสงค์	1
เนื้อหา	1
สื่อประกอบกิจกรรม	2
ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม	2
การประเมินผล	2
1. ความหมายของการนิเทศและการส่งเสริม	3
2. ความหมายของการสนับสนุนการจัดกระบวนการจัดการ เรียนรู้	5
3. ทฤษฎีเกี่ยวกับการนิเทศและส่งเสริม สนับสนุนการจัด กระบวนการจัดการเรียนรู้.....	6
เอกสารอ้างอิง	

**เอกสารการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
ชุดที่ 8 การนิเทศและส่งเสริม สนับสนุนการจัด
กระบวนการจัดการเรียนรู้**

ระยะเวลา 1 สัปดาห์ (ศึกษาวันละ 2 ชั่วโมง รวม 14 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาตนเอง มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศและส่งเสริม สนับสนุนการจัดกระบวนการจัดการเรียนรู้
2. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาตนเอง สามารถวิเคราะห์ ความหมายและแนวคิดในเรื่องการนิเทศและส่งเสริม สนับสนุนการจัดกระบวนการจัดการเรียนรู้
3. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาตนเอง ตระหนักในความสำคัญของการนิเทศและส่งเสริม สนับสนุนการจัดกระบวนการจัดการเรียนรู้และสามารถนำไปใช้ได้ถูกต้อง และเกิดประสิทธิผลสูงสุด ในการบริหารงานจัดการ

เนื้อหา

1. ความหมายของการนิเทศและการส่งเสริม
2. ความหมายของการสนับสนุนการจัดกระบวนการจัดการเรียนรู้
3. ความหมายของการนิเทศและส่งเสริม สนับสนุนการจัดกระบวนการจัดการ

เรียนรู้

สื่อประกอบกิจกรรม

1. คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ชุดที่ 8 เรื่องการนิเทศและส่งเสริม สนับสนุนการจัดกระบวนการจัดการเรียนรู้ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
2. การศึกษารายกรณี
3. แบบฝึก
4. กระดาษคำตอบ
5. กระดาษ A4
6. ปากกา

ขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม

1. ผู้รับการพัฒนาค้นคว้าเอง ศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ชุดที่ 8 เรื่องการนิเทศและส่งเสริม สนับสนุนการจัดกระบวนการจัดการเรียนรู้ ด้วยตนเองตามระยะเวลาที่กำหนด เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัย หรือผู้รับการพัฒนาค้นคว้าเอง หรือผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเรื่อง การนิเทศและส่งเสริม สนับสนุนการจัดกระบวนการจัดการเรียนรู้ พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สรุปตามประเด็นที่กำหนด

2. ผู้รับการพัฒนาค้นคว้าเอง ทำแบบฝึกหัดหลังศึกษาข้อมูลจากเอกสารคู่มือ ซึ่งเป็นการทบทวนความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย แนวคิดที่เกี่ยวกับการนิเทศและส่งเสริม สนับสนุนการจัดกระบวนการจัดการเรียนรู้ ซึ่งได้จากการศึกษาเอกสารงานวิจัย รวมทั้งบทสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนศึกษาการศึกษารายกรณีและฝึกตอบคำถาม

3. ผู้รับการพัฒนาค้นคว้าเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมายและแนวคิด ในเรื่องการนิเทศและส่งเสริม สนับสนุนการจัดกระบวนการจัดการเรียนรู้ โดยการตั้งประเด็นคำถาม – ตอบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่และปรับพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของตนเอง ด้านการนิเทศและส่งเสริม สนับสนุนการจัดกระบวนการจัดการเรียนรู้

การประเมินผล

1. ประเมินผลก่อนการพัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนาค้นคว้าเองประเมินตนเอง โดยการตอบแบบประเมินตนเองและแบบประเมินก่อนศึกษาคู่มือการพัฒนา

2. ประเมินผลระหว่างการพัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนาค้นคว้าเองประเมินตนเอง และผู้วิจัยประเมินผู้รับการพัฒนาค้นคว้าเอง จากการทำกิจกรรมตามที่กำหนด ประเมินความสนใจ และตั้งใจในการศึกษาคู่มือ ชุดที่ 8 เรื่องการนิเทศและส่งเสริม สนับสนุนการจัดกระบวนการจัดการเรียนรู้ ประเมินโดยการซักถาม การตอบข้อซักถามและการให้ข้อคิดเห็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้รับการพัฒนาค้นคว้าเองในระหว่างการศึกษาข้อมูลและฝึกทำกิจกรรม

3. ประเมินผลหลังการพัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนาค้นคว้าเองประเมินตนเอง โดยการตอบแบบประเมินตนเอง หลังจากศึกษาคู่มือการพัฒนาและฝึกทำกิจกรรมครบตามกำหนดระยะเวลาแล้ว

การนิเทศและส่งเสริม สนับสนุนการจัดกระบวนการจัดการเรียนรู้

การบริหารสถานศึกษา โดยมีการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพต้องใช้ความพยายามและความสามารถเป็นอย่างมากในการนำคณะครูและผู้เกี่ยวข้อง ดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร การนิเทศการเรียนการสอนซึ่งเป็นการนิเทศภายในจึงเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการโดยตรงที่มีส่วนในการผลักดันให้การจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพ ผู้เรียนบรรลุมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน การนิเทศภายในจึงเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการพัฒนาคุณภาพของครูและบุคลากรในโรงเรียนให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การสอนของครูให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ความหมายของการนิเทศภายใน

นักการศึกษาได้ให้ความหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษาไว้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2548) กล่าวว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการจัดบริหารการศึกษาเพื่อชี้แนะให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนของครูและเพิ่มคุณภาพของนักเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายของการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543) ให้ความหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษาว่า หมายถึง การส่งเสริม สนับสนุนหรือให้ความช่วยเหลือครูในสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาระหลักคือ การสอนหรือการสร้างเสริมพัฒนาการของนักเรียนทุกด้าน ทั้งด้านร่างกาย สติปัญญาและตามศักยภาพ

Goldhammer and Others (1980) ได้สรุปจากคำจำกัดความการนิเทศไว้ว่าเป็นลักษณะงานที่มอบหมายให้ครูหรือผู้นิเทศที่จะกระตุ้นให้ครู หรือครูแนะแนวในสถานศึกษาได้มีการพัฒนาในการที่จะนำวิธีสอน สื่อการเรียนการสอนมาใช้โดยเน้นถึงทักษะในการติดต่อสื่อสารปัจจุบัน การนิเทศการศึกษาเป็นความพยายามที่จะช่วยเหลือครูแก้ปัญหา ช่วยเหลือครูในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการสร้างบรรยากาศที่ดีระหว่างครูและนักเรียน Glickman (1990) ให้ความคิดเกี่ยวกับการนิเทศว่าเป็นแนวความคิดเกี่ยวกับงานและหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการเรียนการสอน หลักจัดครูเข้าสอน การจัดสื่อการสอน สิ่งอำนวยความสะดวก การเตรียมและพัฒนาครู

และการประเมินผลการเรียนการสอน

จากความหมายการนิเทศภายในของนักการศึกษาดังกล่าวข้างต้น พอสรุปเป็นประเด็นได้ว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการบริหารการศึกษา เพื่อให้คำชี้แนะ ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา สนับสนุน ส่งเสริม ให้ความช่วยเหลือ และร่วมมือกับครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนของครูให้ประสบผลสำเร็จ และเพิ่มคุณภาพของนักเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายของการศึกษาและสร้างเสริมพัฒนาการของนักเรียนทุกด้าน

หลักการนิเทศการศึกษาที่ดี

หลักการนิเทศการศึกษาที่ดี ประกอบด้วยหลักการต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การนิเทศการศึกษาจะต้องสัมพันธ์กับการบริหาร การนิเทศการศึกษาจะเป็นงานที่อยู่ภายใต้ขอบข่ายการบริหารและถือว่าเป็นส่วนสำคัญของการบริหาร
2. การนิเทศการศึกษาควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของปรัชญา หมายความว่า นโยบาย แผน ค่านิยมและความหมายของการนิเทศการศึกษาควรถูกกำหนดโดยแนวทางของปรัชญาชีวิตในสังคม ซึ่งเราจะให้การศึกษาแก่บุคคลในสังคมนั้น ดังนั้น จุดมุ่งหมาย เป้าหมาย นโยบายและแผนจะถูกรตรวจสอบโดยวิธีการทางปรัชญาโดยให้สอดคล้องกับชีวิตในชุมชน
3. การนิเทศการศึกษาควรเป็นวิทยาศาสตร์ กิจกรรม แผน วิธีการ และเทคนิคต่างๆ ควรตั้งอยู่บนเจตคติและวิธีการทางวิทยาศาสตร์ การนิเทศการศึกษาควรเน้นเรื่องการทดลอง การสังเกต การวินิจฉัย และความเชื่อถือได้ ควรใช้การค้นพบทางการวิจัย
4. การนิเทศการศึกษาควรเป็นประชาธิปไตย ควรเป็นเรื่องของความร่วมมือซึ่งทุกคนมีสิทธิ์ในการร่วมมือในการเลือกอุปกรณ์และวิธีสอนเป็นสิทธิของครูทุกคน
5. การนิเทศการศึกษาควรเป็นการสร้างสรรค์ ควรส่งเสริมให้ทุกคนแสดงออกได้อย่างเสรีโดยการเข้ามามีส่วนร่วมในการอภิปรายเพื่อการแก้ปัญหา ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การให้คำแนะนำ สร้างวิธีการใหม่เพื่อการประดิษฐ์และการผลิตสิ่งใหม่ๆ
6. การนิเทศการศึกษาควรส่งเสริมความเจริญก้าวหน้า ส่งเสริมความเจริญงอกงามของนักเรียนและครูและให้เขาได้ปรับปรุงสังคมอีกต่อหนึ่ง ควรส่งเสริม

ภาวะผู้นำที่จะก่อให้เกิดการต่อเนื่องเกี่ยวกับแผน นโยบายและกระบวนการทางการศึกษา

7. การนิเทศการศึกษาควรเป็นวิชาชีพ ที่ถือเป็นการบริการอย่างหนึ่ง ก็เหมือนกับวิชาชีพอื่นๆ ซึ่งจะต้องมีการประเมินผลตัวเองอยู่เสมอในด้านเป้าหมายและ จุดมุ่งหมาย การประเมินผลใช้เพื่อวัตถุประสงค์ในการพยากรณ์และการพัฒนา

กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา

การดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษา ควรจะเป็นกระบวนการ ต่อเนื่องกัน ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการนิเทศ

เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการนิเทศ เป็นขั้นตอนพื้นฐานที่สำคัญที่สุดก่อนผู้นิเทศจะดำเนินการนิเทศ ผู้นิเทศต้องทราบสภาพ ปัญหาและความต้องการของผู้รับการนิเทศ

2. ขั้นวางแผนการนิเทศ

เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความ ต้องการในการนิเทศมาวางแผนและจัดทำโครงการนิเทศ

3. ขั้นปฏิบัติตามแผนการนิเทศ

เป็นการนำแผนงานและโครงการนิเทศไปปฏิบัติเพื่อให้ได้ตามความ ต้องการหรือเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้ จะต้องให้ความรู้ในงานที่ปฏิบัติแก่ ผู้ให้การนิเทศ ผู้รับการนิเทศ ก่อนเริ่มการนิเทศ นอกจากนี้ควรขอความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายและให้ ขวัญกำลังใจแก่ผู้รับการนิเทศ

4. ขั้นประเมินผลการนิเทศ

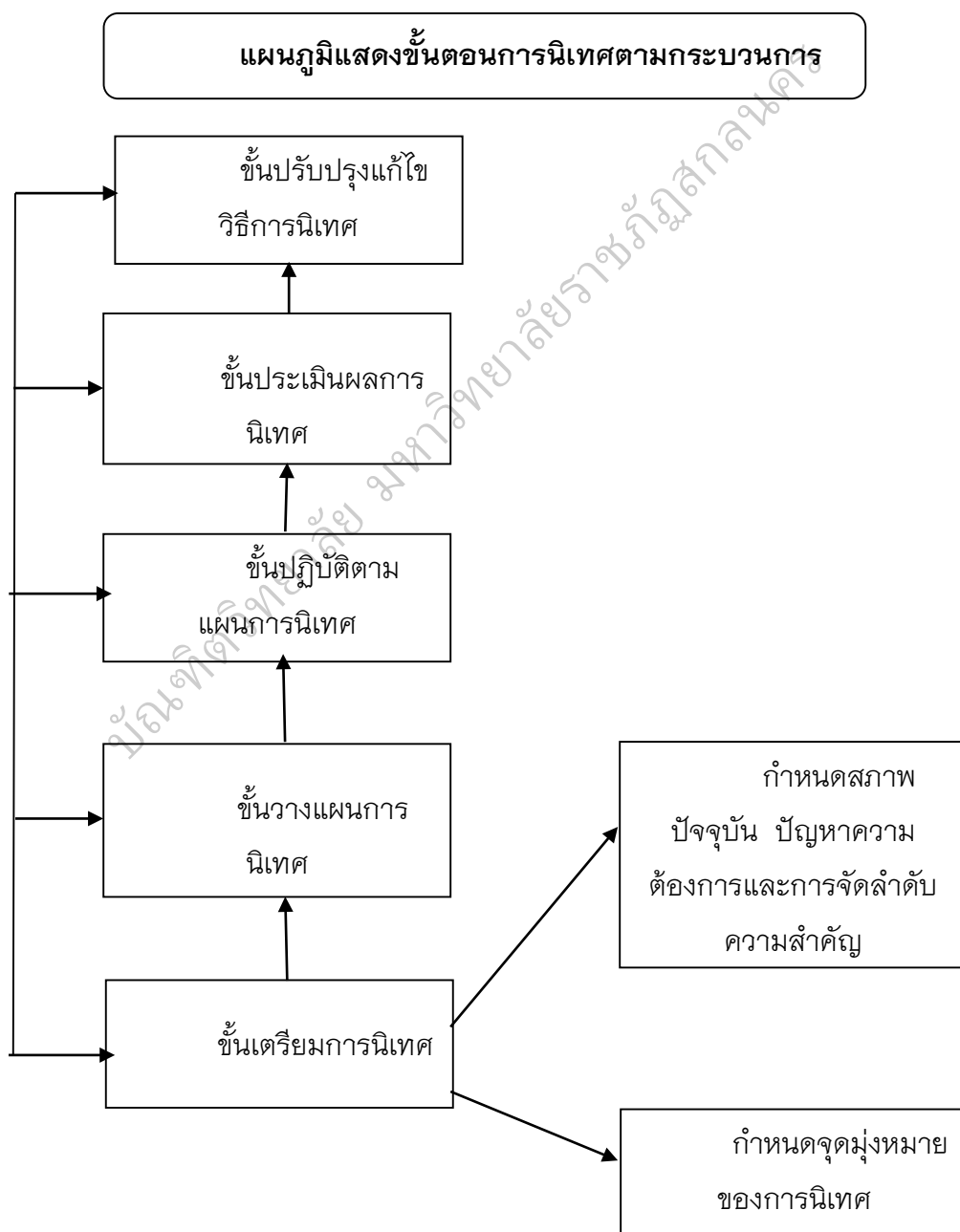
การประเมินผลต้องอาศัยข้อมูลที่นำเชื่อถือ ตั้งจุดมุ่งหมายการประเมิน ที่ชัดเจน ใช้เครื่องมือและการรวบรวมข้อมูลที่เหมาะสม รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายการประเมินผลสามารถทำได้ 2 ระยะ คือ

4.1 ระยะระหว่างปฏิบัติงาน เพื่อจะได้พิจารณาวิธีการดำเนินงาน เพื่อปรับปรุงโครงการ

4.2 ระยะสิ้นสุดโครงการ เป็นการประเมินผลสรุปเพื่อตัดสินใจถึงผลที่ได้รับจากโครงการ

5. ขั้นปรับปรุงแก้ไขวิธีการนิเทศ

เป็นการนำผลการประเมินสรุปเมื่อสิ้นสุดโครงการไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขวิธีการนิเทศในคราวต่อไป พร้อมจัดรายงานสรุปผลการดำเนินงานให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบและให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง



ภาพประกอบ แผนภูมิแสดงขั้นตอนการนิเทศตามกระบวนการ

สรุป

การนิเทศภายใน เป็นการร่วมมือระหว่าง ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ ในการช่วยเหลือ ปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอน เพื่อให้นักเรียนมีคุณภาพ ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โดยใช้กระบวนการนิเทศ 5 ขั้น คือ

1. ขั้นเตรียมการนิเทศ
2. ขั้นวางแผนการนิเทศ
3. ขั้นปฏิบัติตามแผนการนิเทศ
4. ขั้นประเมินผลการนิเทศ
5. ขั้นปรับปรุงแก้ไขวิธีการนิเทศ

ทฤษฎีการเรียนรู้และการจัดการเรียนรู้

ทฤษฎีการเรียนรู้

ทฤษฎีการเรียนรู้ (Educational Philosophy) หมายถึง ข้อความรู้ที่ พรรณนา/อธิบาย/ทำนาย ปรัชญาการดำรงอยู่ต่างๆ เกี่ยวกับการเรียนรู้ ซึ่งได้รับการพิสูจน์ ทดสอบตามกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ หรือกระบวนการสืบสอบ แสวงหาความรู้ที่ เหมาะสมกับศาสตร์แต่ละสาขาซึ่งได้รับการยอมรับว่าเชื่อถือได้ และสามารถนำไปนิรนัย เป็นหลักหรือกฎการเรียนรู้ย่อยๆ หรือนำไปใช้เป็นหลักในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้แก่ ผู้เรียนได้ทฤษฎีโดยทั่วไปมักประกอบด้วยหลักการย่อยๆ หลายหลักการ (ทิตินา แชมมณี, 2553, หน้า 475)

ทฤษฎีการเรียนรู้สามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ (ทิตินาแชมมณี, 2553, หน้า 45 – 50)

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้ช่วงก่อนคริสต์ศตวรรษที่ 20

ประกอบด้วย

1.1 ฝึกจิตหรือสมองทฤษฎีของกลุ่มที่เน้นการ (Mental Discipline) นักคิดกลุ่มนี้มีความเชื่อว่าจิตหรือสมองหรือสติปัญญา (Mind) สามารถพัฒนา ให้ปราดเปรื่องได้โดยการฝึกการฝึกจิตหรือสมองนี้ทำได้โดยให้บุคคลเรียนรู้สิ่งที่ยากๆ

ยิ่งยากมากเท่าไร จิตก็จะได้รับการฝึกให้แข็งแกร่งขึ้นเท่านั้น หลักการในการจัดการเรียนการสอนตามทฤษฎีนี้เน้นการพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้โดยการกระตุ้นความรู้ในตัวผู้เรียนให้แสดงออกมา วิธีการสอนแบบโสเครติส (Socratic Method) และวิธีการสอนแบบบรรยาย (Didactic Method) เป็นวิธีการสอนตามทฤษฎีนี้ที่ใช้คำถามเพื่อดึงความรู้ในตัวผู้เรียนออกมาให้กระจ่างชัดและช่วยเพิ่มเติมประสบการณ์ให้แก่ผู้เรียน ซึ่งเป็นวิธีการสอนที่ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดี 2) ทฤษฎีของกลุ่มที่เน้นการพัฒนาไปตามธรรมชาติ (Natural Unfoldment) นักคิดกลุ่มนี้มีความเชื่อว่า ธรรมชาติคือแหล่งเรียนรู้สำคัญ เด็กควรจะได้เรียนรู้ไปตามธรรมชาติ การใช้ของจริงเป็นสื่อในการสอนจะช่วยให้เด็กเรียนรู้ได้ดี การเล่นเป็นการเรียนรู้ที่สำคัญ ของเด็ก เด็กไม่ใช่ผู้ใหญ่ตัวเล็กๆ เด็กมีสภาวะของเด็กซึ่งแตกต่างไปจากวัยอื่น การจัดการศึกษาให้เด็กจึงควรพิจารณาระดับอายุเป็นหลัก การจัดการเรียนการสอนตามทฤษฎีนี้เน้นการจัดประสบการณ์เรียนรู้ให้แก่เด็กจะต้องมีความแตกต่างไปจากการจัดให้ผู้ใหญ่ และยึดเด็กเป็นศูนย์กลางให้เสรีภาพแก่เด็กได้เรียนรู้ตามความต้องการและความสนใจของตน ให้เด็กได้เรียนรู้ตามธรรมชาติและเป็นไปตามธรรมชาติ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและความพร้อมของเด็ก 3) ทฤษฎีของกลุ่มที่เน้นการรับรู้และการเชื่อมโยงความคิด (Apperception) นักคิดกลุ่มนี้มีความเชื่อว่าการเรียนรู้เกิดจากแรงกระตุ้นภายนอกหรือสิ่งแวดล้อม (Neutral - passive) การเรียนรู้เกิดจากการที่บุคคลได้รับประสบการณ์ผ่านทางประสาทสัมผัสทั้ง 5 (Sensation) และความรู้สึก (Feeling) คือ การตีความหรือแปลความหมายจากการสัมผัสการจัดการเรียนการสอนตามทฤษฎีนี้จึงเน้นให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ผ่านทางประสาทสัมผัสทั้ง 5 และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้เดิมกับความรู้ใหม่ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจได้เป็นอย่างดี

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้ในช่วงคริสต์ศตวรรษที่ 20 ประกอบด้วย (ทิตนา แคมมณี, 2553, หน้า 50 - 78)

2.1 ทฤษฎีการเรียนรู้กลุ่มพฤติกรรมนิยม (Behaviorism)

นักคิดในกลุ่มนี้มองธรรมชาติของมนุษย์ในลักษณะที่เป็นกลาง คือ ไม่ดี - ไม่เลว การกระทำต่างของมนุษย์เกิดจากอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมภายนอก พฤติกรรมของมนุษย์เกิดจากการตอบสนองต่อสิ่งเร้า (Stimulus response) การเรียนรู้เกิดจากการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนอง กลุ่มพฤติกรรมนิยมให้ความสนใจกับ “พฤติกรรม” มากเพราะพฤติกรรมเป็นสิ่งที่เห็นได้ชัด สามารถวัดและทดสอบได้ ทฤษฎีการเรียนรู้ในกลุ่มนี้ ประกอบด้วยแนวคิดสำคัญ 3 แนวด้วยกัน คือ 1) ทฤษฎีการเชื่อมโยง (Classical

Connectionism) ของธอร์นไดค์ (Thorndike) มีความเชื่อว่าการเรียนรู้เกิดจากการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้ากับการตอบสนองซึ่งมีหลายรูปแบบบุคคลจะมีการลองผิดลองถูกปรับเปลี่ยนไปเรื่อยๆ จนกว่าจะพบรูปแบบการตอบสนองที่สามารถให้ผลที่พึงพอใจมากที่สุดเมื่อเกิดการเรียนรู้แล้ว บุคคลจะใช้รูปแบบการตอบสนองที่เหมาะสมเพียงรูปแบบและจะพยายามใช้รูปแบบนั้นเชื่อมโยงกับสิ่งเร้าในการเรียนรู้ต่อไปเรื่อยๆ การจัดการเรียนการสอนตามทฤษฎีนี้จึงเน้นที่การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนแบบลองผิดลองถูกบ้าง มีการสำรวจความพร้อมของผู้เรียนซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องกระทำก่อนการสอน บทเรียน เมื่อผู้เรียนเกิดการเรียนรู้แล้วครูควรฝึกให้ผู้เรียนฝึกการนำการเรียนรู้นั้นไปใช้บ่อยๆ การศึกษาว่าสิ่งใดเป็นสิ่งเร้าหรือรางวัลที่ผู้เรียนพึงพอใจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ 2) ทฤษฎีการวางเงื่อนไข (Conditioning Theory) ประกอบด้วยทฤษฎีย่อย 4 ทฤษฎี ดังนี้ 1) ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบอัตโนมัติของพาฟลอฟ (Pavlov's Classical Conditioning) เน้นการตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่วางเงื่อนไข สรุปแนวคิดตามทฤษฎีนี้ได้ว่า การเรียนรู้ของสิ่งมีชีวิตเกิดจากการตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่วางเงื่อนไข 2) ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบอัตโนมัติของวัตสัน (Watson's Classical Conditioning) เน้นการตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่วางเงื่อนไขเช่นกัน สรุปแนวคิดตามทฤษฎีนี้ได้ว่าการเรียนรู้จะคงทนถาวรหากมีการให้สิ่งเร้าที่สัมพันธ์กันนั้นควบคู่กันไปอย่างสม่ำเสมอ 3) ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบต่อเนื่องของกัททรี (Guthrie's Contiguous Conditioning) เน้นหลักการจูงใจ สรุปแนวคิดตามทฤษฎีนี้ได้ว่า การเรียนรู้เมื่อเกิดขึ้นแล้วแม้เพียงครั้งเดียว ก็นับว่าได้เรียนรู้แล้ว ไม่จำเป็นต้องทำซ้ำอีก 4) ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบโอเปอเรนต์ของสกินเนอร์ (Skinner's Operant Conditioning) เน้นการเสริมแรงหรือให้รางวัล สรุปแนวคิดตามทฤษฎีนี้ได้ว่า การกระทำใดๆ ถ้าได้รับการเสริมแรงจะมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นอีก การเสริมแรงที่แปรเปลี่ยนทำให้การตอบสนองคงทนกว่าการเสริมแรงที่ตายตัว การจัดการเรียนการสอนตามทฤษฎีนี้ จึงเน้นที่การเสนอสิ่งเร้าในการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง มีการเสริมแรงหรือให้รางวัลเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความพึงพอใจที่จะเรียนรู้ 3) ทฤษฎีการเรียนรู้ของฮัลล์ (Hull's Systematic Behavior Theory) มีความเชื่อว่าถ้าร่างกายเมื่อยล้า การเรียนรู้จะลดลง การตอบสนองต่อการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ดีที่สุดเมื่อได้รับแรงเสริมในเวลาใกล้เคียงบรรลุเป้าหมาย หลักการจัดการเรียนการสอนตามทฤษฎีนี้จึงมักคำนึงถึงความพร้อมความสามารถและเวลาที่ผู้เรียนจะเรียนได้ดีที่สุด การจัดการเรียนการสอนควรให้ทางเลือกที่หลากหลายเพื่อตอบสนองระดับความสามารถของผู้เรียน

2.2 ทฤษฎีการเรียนรู้กลุ่มพุทธินิยม (Cognitivism) เน้น

กระบวนการทางปัญญาหรือความคิด ซึ่งเป็นกระบวนการภายในของสมอง นักคิดกลุ่มนี้มีความเชื่อว่าการเรียนรู้ของมนุษย์ไม่ใช่เรื่องของพฤติกรรมที่เกิดจากกระบวนการตอบสนองต่อสิ่งเร้าเพียงเท่านั้น การเรียนรู้ของมนุษย์มีความซับซ้อนยิ่งไปกว่านั้น การเรียนรู้เป็นกระบวนการทางความคิดที่เกิดจากการสะสมข้อมูล การสร้างความหมายและความสัมพันธ์ของข้อมูลและการดึงข้อมูลออกมาใช้ในการกระทำและการแก้ปัญหาต่างๆ การเรียนรู้เป็นกระบวนการทางสติปัญญาของมนุษย์ในการที่จะสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ตนเองทฤษฎีในกลุ่มนี้ที่สำคัญๆ มี 5 ทฤษฎี คือ 1) ทฤษฎีเกสตัลท์ (Gestalt Theory) แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ของทฤษฎีนี้ คือ การเรียนรู้เป็นกระบวนการทางความคิดซึ่งเป็นกระบวนการภายในตัวมนุษย์ บุคคลจะเรียนรู้จากสิ่งเร้าที่เป็นส่วนรวมได้ดีกว่าส่วนย่อย หลักการจัดการเรียนการสอนตามทฤษฎีนี้จะเน้นกระบวนการคิด การสอนโดยเสนอภาพรวมก่อนการเสนอส่วนย่อย ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีประสบการณ์มาก และหลากหลายซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนสามารถคิดแก้ปัญหา คิดริเริ่มและเกิดการเรียนรู้แบบหยั่งเห็นได้ 2) ทฤษฎีสนาม (Field Theory) แนวความคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ของทฤษฎีนี้ คือ การเรียนรู้เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีแรงจูงใจหรือแรงขับที่จะกระทำไปสู่อุद्จุดหมายปลายทางที่ตนต้องการ หลักการจัดการเรียนการสอนตามทฤษฎีนี้เน้นการเข้าไปอยู่ใน “โลก” ของผู้เรียน การสร้างแรงจูงใจหรือแรงขับโดยการจัดสิ่งแวดล้อมทั้งทางกายภาพ และจิตวิทยาให้ดึงดูดความสนใจและสนองความต้องการของผู้เรียนเป็นสิ่งจำเป็นในการช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ 3) ทฤษฎีเครื่องหมาย (Sign Theory) ของทอลแมน (Tolman) แนวความคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ของทฤษฎีนี้คือ การเรียนรู้เกิดจากการใช้เครื่องหมายเป็นตัวชี้ทางให้แสดงพฤติกรรมไปสู่อุদ্จุดหมายปลายทาง หลักการจัดการเรียนการสอนตามทฤษฎีนี้เน้นการสร้างแรงขับและหรือแรงจูงใจให้ผู้เรียนบรรลุจุดมุ่งหมายใดๆ โดยใช้เครื่องหมาย สัญลักษณ์หรือสิ่งอื่นๆ ที่เป็นเครื่องชี้ทางควบคุมไปด้วย 4) ทฤษฎีพัฒนาการทางสติปัญญา (Intellectual Development Theory) นักคิดคนสำคัญของทฤษฎีนี้มี 2 ท่าน ได้แก่ เพียเจต์ (Piaget) และบรุนเนอร์ (Bruner) แนวความคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ของทฤษฎีนี้เน้นเรื่องพัฒนาการทางสติปัญญาของบุคคลที่เป็นไปตามวัยและเชื่อว่ามนุษย์เลือกที่จะรับรู้สิ่งที่ตนเองสนใจและการเรียนรู้เกิดจากกระบวนการการค้นพบด้วยตนเอง หลักการจัดการเรียนการสอนตามทฤษฎีนี้ คือ คำเนิ่งถึงพัฒนาการทางสติปัญญาของผู้เรียนและจัดประสบการณ์ให้ผู้เรียนอย่างเหมาะสมกับพัฒนาการนั้น ให้ผู้เรียนได้มีประสบการณ์และมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมหลายๆ ควรเด็กได้ค้นพบการเรียนรู้ด้วยตนเอง ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้คิดอย่างอิสระและสอนการคิดแบบรวบยอดช่วยส่งเสริม

ความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียน 5) ทฤษฎีการเรียนรู้ที่มีความหมาย (A Theory of Meaningful Verbal Learning) ของออสซูเบล (Ausubel) เชื่อว่า การเรียนรู้จะมีความหมายแก่ผู้เรียน หากการเรียนรู้สามารถเชื่อมโยงกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่รู้มาก่อนหลักการจัดการเรียนการสอนตามทฤษฎีนี้ คือ มีการนำเสนอความคิดรวบยอดหรือกรอบมโนทัศน์ หรือกรอบแนวคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งแก่ผู้เรียนก่อนการสอนเนื้อหาสาระนั้นๆ จะช่วยให้ผู้เรียนได้เรียนเนื้อหาสาระนั้นอย่างมีความหมาย

2.3 ทฤษฎีการเรียนรู้กลุ่มมนุษยนิยม (Humanism) นักคิดกลุ่มมนุษยนิยมให้ความสำคัญของความเป็นมนุษย์และมองมนุษย์ว่ามีคุณค่ามีความดีงามมีความสามารถ มีความต้องการและมีแรงจูงใจภายในที่จะพัฒนาศักยภาพของตน หากบุคคลมีอิสรภาพและเสรีภาพ มนุษย์จะพยายามพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทฤษฎีและแนวคิดที่สำคัญ ในกลุ่มนี้มี 2 ทฤษฎีและ 5 แนวคิดคือ 1) ทฤษฎีการเรียนรู้ของมาสโลว์ เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ของทฤษฎีนี้ คือ มนุษย์ทุกคนมีความต้องการพื้นฐานตามธรรมชาติเป็นลำดับขั้น และต้องการที่จะรู้จักตนเองและพัฒนาตนเอง หลักการจัดการเรียนการสอนตามทฤษฎีนี้เน้นการเข้าถึงความต้องการพื้นฐานของผู้เรียน และตอบสนองความต้องการพื้นฐานนั้นอย่างพอเพียง ให้อิสรภาพและเสรีภาพแก่ผู้เรียนในการเรียนรู้ มีการจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ซึ่งช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดประสบการณ์ในการรู้จักตนเองตามสภาพความเป็นจริง 2) ทฤษฎีการเรียนรู้ของรอเจอร์ แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ของทฤษฎีนี้ คือ มนุษย์สามารถพัฒนาตนเองได้ดีหากอยู่ในสภาวะที่ผ่อนคลายและเป็นอิสระ การจัดบรรยากาศที่ผ่อนคลายและเอื้อต่อการเรียนรู้อุทิศและเน้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดยครูเป็นผู้ชี้แนะและทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนและการเรียนรู้จะเน้นกระบวนการเป็นสำคัญ หลักการจัดการเรียนการสอนตามทฤษฎีนี้เน้นการเรียนรู้กระบวนการเป็นสำคัญ ควรจัดสภาพแวดล้อมทางการเรียนให้อบอุ่นปลอดภัย ครูควรสอนแบบชี้แนะโดยให้ผู้เรียนเป็นผู้นำทางการเรียนรู้ของตนและคอยช่วยเหลือผู้เรียนให้เรียนอย่างสะดวกจนบรรลุผล 3) แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ของโคลบล์ เชื่อว่าความรู้สึกของผู้เรียนมีความสำคัญต่อการเรียนรู้มาก เพราะความรู้สึกและเจตคติของผู้เรียนมีอิทธิพลต่อกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน หลักการจัดการเรียนการสอนตามแนวคิดนี้จึงเน้นถึงความรู้สึกของผู้เรียนเป็นหลัก การสร้างเจตคติที่ดีต่อการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดี 4) แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ของโนลส์ เชื่อว่าผู้เรียนจะเรียนรู้ได้มากหากมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ มีอิสระที่จะเรียนและได้รับการส่งเสริมในการพัฒนาด้วยตนเอง หลักการจัดการเรียนการสอนตาม

แนวคิดนี้เน้นการให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เลือกสิ่งที่เรียนและวิธีเรียนด้วยตนเอง ลงมือกระทำและยอมรับผลของการตัดสินใจหรือการกระทำของตนเอง

4) แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ของแฟร์ เชื่อว่าผู้เรียนต้องถูกปลดปล่อยจากการกดขี่ของครูที่สอนแบบเก่า ผู้เรียนมีศักยภาพและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะกระทำสิ่งต่างๆ ด้วยตนเอง หลักการจัดการเรียนการสอนตามแนวคิดนี้เน้นการให้อิสระภาพและเสรีภาพในการเรียนรู้แก่ผู้เรียน

5) แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ของฮิลลิช เชื่อว่าสังคมแห่งการเรียนรู้เป็นสังคมที่ต้องล้มเลิกระบบโรงเรียนการศึกษาควรเป็นการศึกษาตลอดชีวิตแบบเป็นไปตามธรรมชาติ โดยให้โอกาสในการศึกษาเล่าเรียนแก่บุคคลอย่างเต็มที่ หลักการจัดการเรียนการสอนตามแนวคิดนี้เน้นการจัดการศึกษาต่อเนื่องไปตลอดชีวิตไปตามธรรมชาติ

6) แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ของนิลเชื่อว่ามนุษย์เป็นผู้มีศักดิ์ศรี มีความดีโดยธรรมชาติ หากมนุษย์อยู่ในสภาพแวดล้อมที่อบอุ่น บริบูรณ์ด้วยความรัก มีอิสระภาพและเสรีภาพ มนุษย์จะพัฒนาไปในทางที่ดีทั้งต่อตนเองและสังคม หลักการจัดการเรียนการสอนตามแนวคิดนี้ คือ การให้เสรีภาพอย่างสมบูรณ์แก่ผู้เรียนในการเรียน จัดให้เรียนเมื่อพร้อมจะเรียนจะช่วยให้ผู้เรียนพัฒนาไปตามธรรมชาติ

2.4 ทฤษฎีการเรียนรู้กลุ่มผสมผสานของกานเย่ (Gagne's clecticism) แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ของทฤษฎีนี้ คือ ความรู้มีหลายประเภท บางประเภทสามารถเข้าใจได้อย่างรวดเร็วไม่ต้องใช้ความคิดที่ลึกซึ้งซึ่งบางประเภทมีความซับซ้อนมาก จำเป็นต้องใช้ความสามารถในขั้นสูง หลักการจัดการเรียนการสอนตามทฤษฎีนี้ คือ การจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบซึ่งเริ่มจากง่ายไปหายากมีทั้งหมด 9 ขั้นตอนนี้

2.4.1 ขั้นที่ 1 สร้างความสนใจ (Gaining attention)

2.4.2 ขั้นที่ 2 แจ้งจุดประสงค์ (Informing the learning)

2.4.3 ขั้นที่ 3 กระตุ้นให้ผู้เรียนระลึกถึงความรู้เดิมที่จำเป็น

(Stimulating recall of prerequisite learned capabilities)

2.4.4 ขั้นที่ 4 เสนอบทเรียนใหม่ (Presenting the stimulus)

2.4.5 ขั้นที่ 5 ให้แนวทางการเรียนรู้ (Providing learning guidance)

2.4.6 ขั้นที่ 6 ให้ลงมือปฏิบัติ (Eliciting the performance)

2.4.7 ขั้นที่ 7 ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

2.4.8 ขั้นที่ 8 ประเมินพฤติกรรมการเรียนรู้ตามจุดประสงค์ (Assessing the performance)

2.4.9 ชั้นที่ 9 ส่งเสริมความแม่นยำและการถ่ายโอนการเรียนรู้

(Enhancing retention and transfer)

3. ทฤษฎีการเรียนรู้และการสอนร่วมสมัย ประกอบด้วย (ทิตินา แชมมณี, 2553, หน้า 79 – 107)

3.1 ทฤษฎีกระบวนการทางสมองในการประมวลข้อมูล (Information Processing Theory) เป็นทฤษฎีที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาสติปัญญาของมนุษย์ โดยให้ความสนใจเกี่ยวกับการทำงานของสมองทฤษฎีนี้มีแนวคิดว่าการทำงานของสมองมนุษย์มีความคล้ายคลึงกับการทำงานของคอมพิวเตอร์ หลักการจัดการเรียนการสอนตามทฤษฎีนี้ คือ การนำเสนอสิ่งเร้าที่ผู้เรียนรู้จักหรือมีข้อมูลอยู่จะสามารถช่วยให้ผู้เรียนหันมาใส่ใจและรับรู้สิ่งนั้น จัดสิ่งเร้าในการเรียนรู้ให้ตรงกับความสนใจของผู้เรียนสอนให้ฝึกการจำโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย หากต้องการให้ผู้เรียนจดจำเนื้อหาสาระใดๆ ได้เป็นเวลานาน สาระนั้นจะต้องได้รับการเข้ารหัส (Encoding) เพื่อนำไปเข้าหน่วยความจำระยะยาว วิธีการเข้ารหัสสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การท่องจำซ้ำๆ การทบทวน หรือการใช้กระบวนการขยายความคิด

3.2 ทฤษฎีพหุปัญญา (Theory of Multiple Intelligences) ทฤษฎีนี้มีความเชื่อพื้นฐานที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) เซวาร์ปัญญาของบุคคลมิได้มีเพียงความสามารถทางภาษาและทางคณิตศาสตร์เท่านั้น แต่มีอยู่อย่างหลากหลายถึง 8 ประเภทด้วยกันประกอบด้วย (1) เซวาร์ปัญญาด้านภาษา (Linguistic intelligence) (2) เซวาร์ปัญญาด้านคณิตศาสตร์หรือการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ (Logical mathematical intelligence) (3) สติปัญญาด้านมิติสัมพันธ์ (Spatial intelligence) (4) เซวาร์ปัญญาด้านดนตรี (Musical intelligence) (5) เซวาร์ปัญญาด้านการเคลื่อนไหวร่างกายและกล้ามเนื้อ (Bodily kinesthetic intelligence) (6) เซวาร์ปัญญาด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Interpersonal intelligence) (7) เซวาร์ปัญญาด้านความเข้าใจตนเอง (Intrapersonal intelligence) (8) เซวาร์ปัญญาด้านความเข้าใจธรรมชาติ (Naturalist intelligence) เซวาร์ปัญญาของแต่ละคนอาจจะมีมากกว่านี้ คนแต่ละคนจะมีความสามารถเฉพาะด้านที่แตกต่างไปจากคนอื่นและมีความสามารถในด้านต่างๆ ไม่เท่ากัน ความสามารถที่ผสมผสานกันออกมาทำให้บุคคลแต่ละคนมีแบบแผนซึ่งเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน 2) เซวาร์ปัญญาของแต่ละบุคคลจะไม่อยู่คงที่อยู่ที่ระดับที่ตนมีตอนเกิด แต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ หากได้รับการส่งเสริมที่เหมาะสมหลักการจัดการเรียนการสอนตามทฤษฎีนี้ คือ มีกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายที่สามารถส่งเสริมเซวาร์ปัญญาหลายๆ ด้าน ให้เหมาะสมกับขั้นพัฒนาการของ

เรียนการสอนควรเน้นการส่งเสริมความเป็นเอกลักษณ์ของผู้เรียน ครูควรสอนโน้มน้าวให้ผู้เรียนค้นหาเอกลักษณ์ของตน ภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ของตนเองและเคารพในเอกลักษณ์ของผู้อื่นรวมทั้งเห็นคุณค่าและเรียนรู้ที่จะใช้ความแตกต่างของแต่ละบุคคลให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ระบบการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ควรมีการประเมินหลายๆ ด้านและในแต่ละด้านควรเป็นการประเมินในสภาพการณ์ของปัญหาที่สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยอุปกรณ์ที่สัมพันธ์กับเขาวนปัญญาด้านนั้นๆ การประเมินจะต้องครอบคลุมความสามารถในการแก้ปัญหาหรือการสร้างสรรค์ผลงานโดยใช้อุปกรณ์ที่สัมพันธ์กับเขาวนปัญญาด้านนั้นๆ อีกวิธีหนึ่ง

3.3 ทฤษฎีการสร้างความรู้ด้วยตนเอง (Constructivism) เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการและวิธีการของบุคคลในการสร้างความรู้ความเข้าใจจากประสบการณ์ รวมทั้งโครงสร้างทางปัญญาและความเชื่อที่ใช้ในการแปลความหมายเหตุการณ์และสิ่งต่างๆ เป็นกระบวนการที่ผู้เรียนจะต้องจัดกระทำกับข้อมูล นอกจากกระบวนการเรียนรู้จะเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ภายในสมองแล้ว ยังเป็นกระบวนการทางสังคมด้วย การสร้างความรู้จึงเป็นกระบวนการทั้งด้านสติปัญญาและสังคมควบคู่กันไป หลักการจัดการเรียนการสอนตามทฤษฎีนี้จะมุ่งเน้นไปที่กระบวนการสร้างความรู้ (Process of Knowledge Construction) เป้าหมายของการสอนจะเปลี่ยนจากการถ่ายทอดให้ผู้เรียนได้รับสาระความรู้ที่แน่นอนตายตัว ไปสู่การสาธิตกระบวนการแปลและสร้างความหมายที่หลากหลาย ผู้เรียนจะต้องเป็นผู้จัดกระทำกับข้อมูลหรือประสบการณ์ต่างๆ และจะต้องสร้างความหมายให้กับสิ่งนั้นด้วยตนเอง โดยการให้ผู้เรียนอยู่ในบริบทจริง ในการจัดการเรียนการสอนครูจะต้องพยายามสร้างบรรยากาศทางสังคมจริยธรรมให้เกิดขึ้น ผู้เรียนได้มีบทบาทในการเรียนรู้อย่างเต็มที่โดยผู้เรียนจะนำตนเองและควบคุมตนเองในการเรียนรู้

บทบาทของครูจะเป็นผู้ให้ความร่วมมือ อำนวยความสะดวกและช่วยเหลือผู้เรียนในการเรียนรู้ การประเมินผลการเรียนรู้ตามทฤษฎีนี้มีลักษณะที่ยืดหยุ่นกันไป การประเมินควรใช้วิธีการที่หลากหลาย การวัดผลจะต้องใช้กิจกรรมหรืองานในบริบทจริง ซึ่งในกรณีที่จำเป็นต้องจำลองของจริงมา ก็สามารถทำได้ แต่เกณฑ์ที่ใช้ควรเป็นเกณฑ์ที่ใช้ในโลกความจริงด้วย

3.4 ทฤษฎีการสร้างความรู้ด้วยตนเองโดยการสร้างสรรค์ชิ้นงาน (Constructionism) แนวคิดของทฤษฎีนี้ คือ การเรียนรู้ที่ดีเกิดจากการสร้างพลังความรู้ในตนเอง หากผู้เรียนมีโอกาสได้สร้างความคิดและนำความคิดของตนเองไปสร้างสรรค์

ชั้นงานโดยอาศัยสื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสม จะทำให้ความคิดเห็นนั้นเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น หลักการจัดการเรียนการสอนตามทฤษฎีนี้ คือ ครูจะต้องทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่ผู้เรียน ให้คำปรึกษาชี้แนะแก่ผู้เรียน เกื้อหนุนการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ในการประเมินผลนั้นต้องมีการประเมินทั้งทางด้านผลงานและกระบวนการ ซึ่งสามารถใช้วิธีการที่หลากหลายเช่น การประเมินตนเอง การประเมินโดยครูและเพื่อน การสังเกต การประเมินโดยใช้แฟ้มสะสมงาน

3.5 ทฤษฎีการเรียนรู้แบบร่วมมือ (Theory of Cooperative or Collaborative Learning) แนวคิดของทฤษฎีนี้ คือ การเรียนรู้เป็นกลุ่มย่อยโดยสมาชิกกลุ่มมีความสามารถแตกต่างกันประมาณ 3 – 6 คน ช่วยกันเรียนรู้เพื่อไปสู่เป้าหมายของกลุ่ม โดยผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันในลักษณะแข่งขันกัน ต่างคนต่างเรียนและร่วมมือกันหรือช่วยกันในการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอนตามทฤษฎีนี้จะเน้นให้ผู้เรียนช่วยกันในการเรียนรู้ โดยมีกิจกรรมที่ให้ผู้เรียนมีการพึ่งพาอาศัยกันในการเรียนรู้ มีการปรึกษาหารือกันอย่างใกล้ชิด มีการสัมพันธ์กัน มีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม มีการวิเคราะห์กระบวนการของกลุ่ม และมีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบงานร่วมกัน ส่วนการประเมินผลการเรียนรู้ควรมีการประเมินทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ โดยวิธีการที่หลากหลายและควรให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการประเมินและครูควรจัดให้ผู้เรียนมีเวลาในการวิเคราะห์การทำงานกลุ่มและพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มมีโอกาสที่จะปรับปรุงส่วนบกพร่องของกลุ่มเดียว

ทิตนา แชมมณี (2553, หน้า 109 – 155) กล่าวถึง หลักการและแนวคิดในการจัดการเรียนการสอนร่วมสมัย ประกอบด้วย

1. หลักการจัดการเรียนการสอนโดยวิธียึดครูเป็นศูนย์กลาง (Teacher Centered Instruction) ได้แก่

1.1 การจัดการเรียนการสอนทางตรง (Direct Instruction) ประกอบด้วย

1.1.1 การจัดการเรียนการสอนทางตรงแบบใช้ผลการวิจัย (Research Based Direct Instruction)

1.1.2 การจัดการเรียนการสอนทางตรงแบบใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ (Learning Theory – Based Direct Instruction)

2. หลักการจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Student Centered Instruction) ประกอบด้วย

- 2.1 แบบเน้นตัวผู้เรียนได้แก่
- 2.1.1 การจัดการเรียนการสอนตามเอกัตภาพ (Individualized Instruction)
- 2.1.2 การจัดการเรียนรู้โดยผู้เรียนนำตนเอง (Self-Directed Learning)
- 2.2 แบบเน้นความรู้ความสามารถได้แก่
- 2.2.1 การจัดการเรียนรู้แบบรู้จริง (Mastery Learning)
- 2.2.2 การจัดการเรียนการสอนแบบรับประกันผล (Verification Teaching)
- 2.2.3 การจัดการเรียนการสอนแบบเน้นมโนทัศน์ (Concept-Based Instruction)
- 2.3 แบบเน้นประสบการณ์ได้แก่
- 2.3.1 การจัดการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ (Experiential Learning)
- 2.3.2 การจัดการเรียนรู้แบบรับใช้สังคม (Service Learning)
- 2.3.3 การจัดการเรียนรู้ตามสภาพจริง (Authentic Learning)
- 2.4 แบบเน้นปัญหาได้แก่
- 2.4.1 การจัดการเรียนการสอนโดยใช้ปัญหาหลัก (Problem Based Instruction)
- 2.4.2 การจัดการเรียนการสอนโดยใช้โครงการเป็นหลัก (Project Based Instruction)
- 2.5 แบบเน้นทักษะกระบวนการได้แก่
- 2.5.1 การเรียนการสอนโดยเน้นกระบวนการสืบสวนสอบสวน (Inquiry Based Instruction)
- 2.5.2 การเรียนการสอนโดยเน้นกระบวนการคิด (Thinking Process Oriented Instruction)
- 2.5.3 การเรียนการสอนโดยเน้นกระบวนการกลุ่ม (Group Process Oriented Instruction)
- 2.5.4 การเรียนการสอนโดยเน้นกระบวนการวิจัย (Research Based Instruction)

2.5.5 การเรียนการสอนโดยเน้นกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง

(Self – Learning Instruction)

2.6 แบบเน้นบูรณาการ

3. หลักการจัดการเรียนการสอนโดยไม่มีครู ประกอบด้วย

3.1 การจัดการเรียนการสอนโดยใช้บทเรียนโปรแกรม (Programmed Instruction)

3.2 การจัดการเรียนการสอนโดยใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer-Assisted Instruction)

3.3 การจัดการเรียนการสอนทางไกล (Distance Instruction)

3.4 การจัดการเรียนการสอนโดยใช้เครือข่ายเวปไซด์ ไรต์เวป (Web – Based Instruction)

โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อ 2.5.4 การจัดการเรียนการสอนโดยเน้น

กระบวนการวิจัย (Research – Based Instruction) หลักการ คือกระบวนการวิจัยเป็นกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ที่ใช้ในการแสวงหาความรู้เพื่อให้ได้ข้อมูลความรู้ที่เชื่อถือได้ การให้ผู้เรียนได้ใช้กระบวนการวิจัยในการศึกษาหาความรู้ต่างๆ จะช่วยให้ผู้เรียนมีเครื่องมือในการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ตรงในการใช้กระบวนการวิจัย จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและมีความหมายต่อตนเอง การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นกระบวนการวิจัย หมายถึง การจัดสภาพการณ์ของการเรียนการสอน ที่ให้ผู้เรียนใช้กระบวนการวิจัย (research review) มาประกอบการสอน เนื้อหาสาระ ใช้ผลการวิจัยมาเป็นเนื้อหาสาระในการเรียนรู้ใช้กระบวนการวิจัยในการศึกษาเนื้อหาสาระ หรือให้ผู้เรียนลงมือทำวิจัยโดยตรง หรือช่วยฝึกฝนทักษะการวิจัยต่างๆ ให้แก่ผู้เรียนการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นกระบวนการวิจัย ประกอบด้วย

1. ผู้สอนมีการนำผลการวิจัยมาใช้ประกอบการสอนเนื้อหาสาระของตนและ/หรือ

2. ผู้สอนมีการให้ผู้เรียนประมวลผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาสาระที่เรียนเพื่อขยายขอบเขตความรู้ในเรื่องนั้นและเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการและกระบวนการวิจัยรวมทั้งการอ่านและใช้ผลการวิจัย และ/หรือ

3. ผู้สอนมีการใช้กระบวนการวิจัยในการสอน กล่าวคือให้ผู้เรียนดำเนินการวิจัยตามกระบวนการวิจัยตามขั้นตอน หรือครบทุกขั้นตอน และ/หรือ

4. ผู้สอนมีการฝึกทักษะการวิจัยที่จำเป็น หรือที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่

เรียน ให้แก่ผู้เรียนตามความเหมาะสมกับเนื้อหาและสถานการณ์ เช่น ทักษะการนิยาม ปัญหา การตั้งสมมติฐาน การคัดเลือกตัวแปร การสุ่มตัวอย่างประชากร การสร้าง เครื่องมือ การพิสูจน์ทดสอบการรวบรวม การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล การสรุป ผลการวิจัย การอภิปรายผลการวิจัยและการให้ข้อเสนอแนะ เป็นต้น

5. ผู้สอนและผู้เรียนมีการอภิปรายร่วมกันเกี่ยวกับ กระบวนการวิจัยและผลการวิจัย

6. ผู้สอนมีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ทั้งทางด้านเนื้อหา สารและกระบวนการวิจัย (ทีศนา แชมมณี, 2553, หน้า 144 – 145) ปกติการจัดการ เรียนการสอนตามหลักการและแนวคิดต่างๆ ย่อมต้องมีรายละเอียดเกี่ยวกับความสำคัญ และที่มาและคำอธิบายเพื่อให้เข้าใจในความหมายของหลักหรือแนวคิดหลักนั้นๆ รวมทั้ง ตัวอย่างและแนวทางในการนำหลักการต่างๆ ไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน องค์ประกอบสำคัญของการจัดการเรียนการสอนแต่ละแบบ นำมาพัฒนาเป็นตัวบ่งชี้ ลักษณะของการเรียนการสอนจะช่วยให้ผู้สอนและผู้สนใจสามารถจัดการเรียนการสอนได้ ตรงตามหลักการ รวมทั้งสามารถวัดและประเมินผลได้

การนำกระบวนการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้

เกี่ยวกับการนำกระบวนการวิจัยแนวคิดไปใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้ หัวใจสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 คือ การปฏิรูปการเรียนรู้ซึ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและผู้ที่มิบทบาทสำคัญที่สุด ในการผลักดันการปฏิรูปการศึกษาประสบความสำเร็จมากที่สุดคือ ครู สังคมโลกทั้งใน ด้านเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสื่อสารก่อให้เกิดข้อมูล ข่าวสารและความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมาย ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการเรียนการสอน ไม่ว่าจะเป็นครูอาจารย์หรือผู้เรียนต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนการสอนให้เข้ากับ ยุคสมัย เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ทันต่อความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่อยู่ตลอดเวลา ครูอาจารย์ ไม่สามารถ “บอกเล่า” ความรู้ให้กับผู้เรียนได้ “ทั้งหมด” การเรียนการสอนในยุคปัจจุบัน จึงเป็นการเรียนแบบร่วมมือกันระหว่างครูผู้เรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้เรียนเกิด กระบวนการเรียนรู้ และเป็นการเรียนการสอนที่ทุกฝ่ายต้องร่วมมือกันหาแนวทางการ แก้ไขในกรณีที่เกิดปัญหา งานของครูแต่ละวันไม่ได้จบสิ้นตามเวลาเลิกงาน เวลาที่ครูใช้ ในการทำงานมิได้มีเพียงแค่การทำหน้าที่ในห้องเรียนเท่านั้น แต่ยังคงใช้เวลาในการ ทบทวนผลการทำงานของตนเองแต่ละวันว่าสามารถทำให้ผู้เรียนบรรลุตามเป้าหมายที่

กำหนดไว้หรือไม่ การประเมินตนเองจึงเป็นงานที่จำเป็นสำหรับการประกอบอาชีพครู (สุวิมล ว่องวาณิช, 2554, หน้า 2) สาระในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในหมวด 6 เกี่ยวกับการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา กำหนดให้สถานศึกษา ต้องมีการประเมินผลภายในทุกปีและต้องพร้อมรับการประเมินภายนอกทุก 5 ปี ผลักดันให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการ ศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารและครูอาจารย์ต้องเร่งพัฒนา ปรับปรุงตนเองโดยเฉพาะด้านการจัดการศึกษา นำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ ที่สมบูรณ์พร้อมทุกด้าน นอกจากนี้หมวด 4 ว่าด้วย แนวการจัดการศึกษา มาตรา 24 (5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้รวมทั้งสามารถใช้การ วิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจาก สื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ มาตรา 30 มีการกำหนดให้ สถานศึกษาสนับสนุนและส่งเสริมให้ครูมีการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างเห็นว่าการ ปฏิรูปการศึกษาครั้งนี้ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาการเรียนการสอนของครู ใช้กระบวนการวิจัยเป็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานของครูด้วยตนเอง การทำวิจัย ปฏิบัติการในชั้นเรียน จึงนับเป็นกระบวนการหนึ่งที่ครูใช้ในการประเมินการทำงานของตนเอง และเป็นกระบวนการสืบเสาะค้นหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานสอน เพื่อนำไปสู่การพัฒนา การเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็น กระบวนการที่ต้องมีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตการปฏิบัติจริงของครู มิใช่การ แยกส่วนจากการสอนเช่นที่ครูส่วนใหญ่ปฏิบัติกันในช่วงเวลาที่ผ่านมา (สุวิมล ว่องวาณิช, 2554, หน้า 3)

สภาพที่ปรากฏให้เห็นในโรงเรียนจึงเป็นภาพของครูที่ทำหน้าที่สอน โดยเน้น แต่การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพียงอย่างเดียว ไม่ได้มีการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน หรือพัฒนาวิชาชีพครู ในขณะที่กลุ่มครู ต้องการทำวิจัยก็วางแผนการทำงาน มีการทำกิจกรรมการเก็บข้อมูลวิจัยเป็นโครงการ อย่างเฉพาะกิจ เวลาของครูส่วนหนึ่งหมดไปกับการทำวิจัย เวลาที่อุทิศให้กับงานสอนก็ลด น้อยลง จนทำให้การเรียนการสอนในชีวิตประจำวันของครูและนักเรียนได้รับผลกระทบ ทำให้การสอนได้ไม่เต็มที่ เป็นเรื่องปกติที่จะกล่าวว่า “ครูที่ทำงานวิจัยงานสอนก็จะหย่อนลง” นอกจากนี้ยังพบบ่อยครั้งในการทำวิจัยของครูไม่เกี่ยวกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนใน ขณะนั้น แต่เป็นปัญหาของเด็กบางกลุ่มบางพวกที่อาจเกิดก่อนหน้านั้นและครูสนใจจะ นำมาใช้เป็นประเด็นปัญหาวิจัย ข้อค้นพบการวิจัยแบบนี้จึงไม่สามารถนำไปใช้ในการ

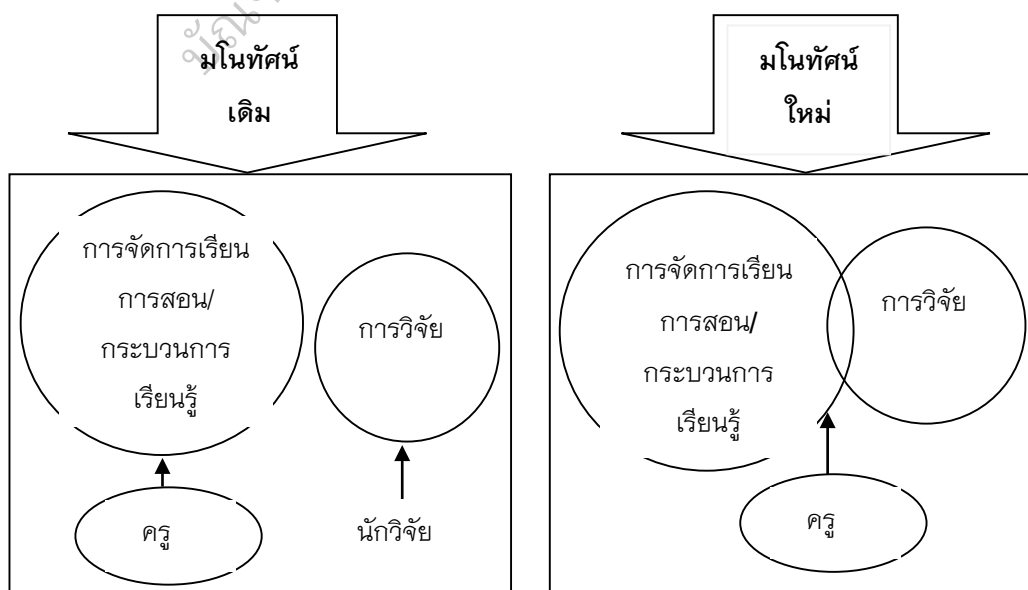
แก้ปัญหานั้นได้ เนื่องจากปัญหาดังกล่าวไม่ปรากฏในขณะนั้น การทำวิจัยแบบนี้จึงไม่ค่อยเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้เรียนเท่าที่ควร แต่จะเกิดประโยชน์กับครูผู้ทำวิจัยที่ต้องการนำผลการวิจัยไปใช้ในส่วนของการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ (สุวิมล ว่องวาณิช, 2554, หน้า 2 - 5)

การทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนของครู ควรเป็นงานวิจัยที่มีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) งานวิจัยของครูควรเป็นงานวิจัยขนาดเล็ก (Small Scale) มุ่งการแสวงหาคำตอบเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในห้องเรียนซึ่งเป็นกระบวนการที่ไม่ได้ใช้เวลาในการดำเนินงานนานเกินไป จนทำให้งานหลัก (งานสอน) ได้รับผลกระทบ แต่ต้องดำเนินการให้เป็นส่วนหนึ่งของการสอนตามปกติ ใช้กระบวนการวิจัยเป็นขั้นตอนของการทดลองใช้ยุทธวิธีใหม่ๆ ด้านการสอนที่คิดค้นขึ้น เพื่อให้การสอนเกิดผลสัมฤทธิ์มากที่สุด 2) แต่ละภาคเรียนหรือภาคการศึกษา ครูสามารถทำการศึกษาในประเด็นวิจัยหรือหัวข้อวิจัยได้หลายประเด็นและสามารถดำเนินการได้พร้อมกันในขณะที่เดียวกันหากปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะนั้นมีหลายปัญหาที่ต้องการแก้ไข ดังนั้น การวิจัยของครูต้องไม่ใช้การทำวิจัยในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพียงเรื่องเดียว และละเลยประเด็นปัญหาอื่นที่รอการแก้ไขอยู่เช่นเดียวกัน 3) การวิจัยของครูเน้นการใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific method) มาแสวงหาคำตอบ เพื่อให้ข้อค้นพบที่ได้มีความหนักแน่น เชื่อถือ และนำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนของตนเองได้จริง เป้าหมายหลักของการวิจัยของครูไม่ใช่มุ่งสร้างองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับศาสตร์ของการสอน การนำเสนอผลการวิจัยจึงไม่มีอีกรูปแบบ ที่เป็นทางการเหมือนกับที่มีการทำกันในการวิจัยเชิงวิชาการ (Academic Research) หรือการวิจัยแบบเป็นทางการซึ่งมีกฎเกณฑ์การทำวิจัยที่เคร่งครัด เช่น การนำเสนอผลการวิจัยที่มักมีการจำแนกสาระของการวิจัยออกเป็น 5 บท 4) การทำการวิจัยของครูต้องเกี่ยวข้องกับปัญหาวิจัยที่เกิดมาจากสภาพปัญหาที่เป็นจริงขณะนั้นและครูไม่สามารถใช้วิธีการเดิมๆ แก้ปัญหาได้ จึงจำเป็นต้องค้นหาริธีการใหม่ ดังนั้น จุดเริ่มต้นของการทำวิจัยของครูจึงไม่ใช่เริ่มต้นด้วยคำถามที่ว่า “ฉันควรทำวิจัยเรื่องอะไรดี” หรือ “เธอช่วยคิดให้ทีว่าฉันควรทำวิจัยเรื่องอะไรดี” การตั้งคำถามแบบนี้สะท้อนให้เห็นว่าครูไม่ได้เริ่มทำงานวิจัยในประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในห้องเรียนขณะนั้น 5) กระบวนการวิจัยของครูต้องเป็นไปอย่างง่ายๆ ใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในห้องเรียนมาใช้ในการค้นหาคำตอบและเป็นหน้าที่ของครูที่ต้องใช้กระบวนการวิจัยในการปฏิบัติงานของตนเอง ต้องไม่คิดว่างานวิจัยเป็นงานนอกเหนืองานสอน งานวิจัยในชั้นเรียนไม่ใช่งานวิจัยที่หากต้องการทำต้องขออนุญาตโครงการวิจัยหรืองบประมาณเพื่อทำการวิจัย ถ้าไม่ได้รับอนุมัติก็ทำวิจัยไม่ได้

การมีความคิดแบบนี้ไม่สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในห้องเรียน นั่นคือ ครูจะได้รับงบประมาณเพื่อดำเนินโครงการวิจัยหรือไม่ก็ตาม หน้าที่ของครูก็ต้องหาวิธีการแก้ปัญหาให้หมดไปโดยวิธีการที่เหมาะสมที่สุดภายใต้ทรัพยากรหรือสภาพเงื่อนไขที่เป็นอยู่ในขณะนั้น 6) การวิจัยของครูไม่ใช่มุ่งสร้างผลงานทางวิชาการเพื่อตนเอง แต่เป็นงานที่ผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้เรียน คือ ครูทั้งโรงเรียน มาร่วมกันพัฒนาผู้เรียน การทำวิจัยเพื่อการพัฒนาการเรียนการสอนจึงเป็นการวิจัยที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วมหรือมีการรวมพลังในการทำวิจัย เพื่อมุ่งหาทางแก้ปัญหาในลักษณะองค์รวม มากกว่าทำวิจัยเดี่ยวและแก้ปัญหาเฉพาะด้าน เนื่องจากปัญหาในห้องเรียนส่วนใหญ่เป็นปัญหาที่มีความเกี่ยวพันกันหรือสัมพันธ์กัน ครูคนเดียวอาจจะแก้ไขปัญหาด้วยตัวคนเดียวไม่ได้ (สุวิมล ว่องวาณิช, 2554, หน้า 7 - 8)

พิชิต ฤทธิจรูญ (2553, หน้า 2) กล่าวถึงมโนทัศน์ของการจัดการเรียนการสอนว่าการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถเต็มตามศักยภาพจะต้องอาศัยเทคนิควิธีการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบต่างๆ อย่างหลากหลายและต้องเปลี่ยนมโนทัศน์ เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนใหม่ โดยให้ครูมีบทบาทเป็นครูนักวิจัย ใช้การวิจัยเสริมการสอน ซึ่งเป็นงานหลักของครู กล่าวคือ ใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ หรือกระบวนการจัดการเรียนการสอน ในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับผู้เรียน และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน การวิจัยลักษณะนี้เป็นการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้หรือการวิจัยในชั้นเรียน ซึ่งครูนักวิจัยจะต้องดำเนินการให้สอดคล้องไว้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการเรียนการสอนตามมโนทัศน์ใหม่ของการจัดการเรียนการสอน

ดังแสดงใน ภาพประกอบ



ภาพประกอบ มโนทัศน์การจัดการเรียนการสอน

ที่มา : พิชิต ฤทธิจรูญ (2553, หน้า 3)

การจัดการเรียนการสอน ตามแผนการสอน ส่วนประกอบที่สำคัญของแผนการสอนอย่างหนึ่ง คือ จุดประสงค์การเรียนรู้ ซึ่งเป็นคุณลักษณะหรือผลการเรียนรู้ที่เราคาดหวังให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน อาจเรียกว่า “สภาพที่คาดหวัง” หลังจากจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแล้วมีการประเมินผลการเรียนรู้ เพื่อตรวจสอบผลการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น อาจเรียกว่า “สภาพที่เป็นจริง” หากผลการเรียนรู้ไม่เป็นไปตามจุดประสงค์การเรียนรู้ หรือสภาพที่เป็นจริงแตกต่างจากสภาพที่คาดหวัง เรียกว่า ปัญหาการเรียนรู้ ก็คือความแตกต่างหรือความไม่สอดคล้องกันระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่คาดหวังเกี่ยวกับการเรียนรู้ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ความแตกต่างระหว่างผลการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจริงกับจุดประสงค์การเรียนรู้ (พิชิต ฤทธิจรูญ, 2553, หน้า 4)

การดำเนินงานด้านวิชาการ

การอบรมเลี้ยงดู การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ และส่งเสริมพัฒนาการเด็กเล็กอายุ 2 – 5 ปี เป็นภารกิจสำคัญในการจัดการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้เด็กเล็กได้รับการอบรมเลี้ยงดู และได้รับการศึกษาเพื่อการพัฒนา ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ - จิตใจ สังคม และสติปัญญาตามวัย และความสามารถของเด็ก โดยมีวัตถุประสงค์หลัก ดังนี้

1. เพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และส่งเสริมพัฒนาการทั้ง 4 ด้าน (ด้านร่างกาย อารมณ์ - จิตใจ สังคมและสติปัญญา)
2. เพื่อพัฒนาเด็กเล็ก ให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีคุณลักษณะและสมรรถนะตามวัยโดยองค์กรร่วมผ่านการเล่นและกิจกรรมที่เหมาะสมตามวัย
3. เพื่อส่งเสริมให้เด็กเล็กสามารถปฏิบัติกิจวัตรประจำวันและอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้ อย่างมีความสุขและมีคุณภาพ
4. เพื่อแบ่งเบาภาระผู้ปกครองในการอบรมเลี้ยงดู ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของเด็กเล็กตามบริบท และวัฒนธรรมของชุมชน สังคม ในท้องถิ่น
5. เพื่อส่งเสริมความรัก เอื้ออาทร ของสถาบันครอบครัว ชุมชนและสังคมท้องถิ่น

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป็นสถานศึกษาและพัฒนาเด็กปฐมวัยต้องใช้หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2546 มาเป็นแนวทางในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐานเดียวกัน ดังต่อไปนี้

1. ปรัชญาการศึกษาปฐมวัย

การศึกษาปฐมวัยเป็นการพัฒนาเด็กเล็กตั้งแต่แรกเกิดถึง 5 ปี (5 ปี หมายถึง อายุ 5 ปี 11 เดือน 29 วัน) บนพื้นฐานการอบรมเลี้ยงดูและการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่สนองต่อธรรมชาติและพัฒนาการของเด็กแต่ละคน ตามศักยภาพ ภายใต้บริบทสังคม - วัฒนธรรม ที่เด็กอาศัยอยู่ ด้วยความรัก ความเอื้ออาทร และความเข้าใจของทุกคนเพื่อสร้างรากฐานคุณภาพชีวิตให้เด็กพัฒนาไปสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เกิดคุณค่าต่อตนเองและสังคม

2. หลักการ

เด็กทุกคนมีสิทธิที่จะได้รับการอบรมเลี้ยงดูและส่งเสริมพัฒนาการ ตลอดจนการเรียนรู้ที่เหมาะสม ด้วยปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเด็กกับพ่อแม่ เด็กกับผู้เลี้ยงดู หรือบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ในการอบรมเลี้ยงดูและให้การศึกษาแก่เด็กปฐมวัย เพื่อให้เด็กมีโอกาสพัฒนาตนเองตามลำดับขั้นของพัฒนาการทุกด้านอย่างสมดุลและเต็มตามศักยภาพ โดยกำหนดหลักการ ดังนี้

- 2.1 ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาการที่ครอบคลุมเด็กปฐมวัยทุกประเภท
- 2.2 ยึดหลักการอบรมเลี้ยงดูและให้การศึกษาที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และวิถีชีวิตของเด็กตามบริบทของชุมชน สังคม และวัฒนธรรมไทย
- 2.3 พัฒนาเด็กโดยองค์รวมผ่านการเล่นและกิจกรรมที่เหมาะสมกับวัย
- 2.4 จัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้สามารถดำรงชีวิตประจำวันได้อย่างมีคุณภาพและมีความสุข
- 2.5 ประสานความร่วมมือระหว่างครอบครัว ชุมชนและสถานศึกษาในการพัฒนาเด็ก

มาตรฐานวิชาชีพครู

มาตรฐานวิชาชีพครู คือ ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติตามเพื่อให้เกิดคุณภาพในการประกอบวิชาชีพ สามารถสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาให้แก่ผู้รับบริการจากวิชาชีพได้ว่าเป็นบริการที่มีคุณภาพ ตอบสังคมได้ว่าการที่กฎหมายให้ความสำคัญกับวิชาชีพทางการศึกษาและกำหนดให้เป็นวิชาชีพควบคุม นั้น เนื่องจากเป็นวิชาชีพที่มีลักษณะเฉพาะ ต้องใช้ความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญในการ

ประกอบวิชาชีพ ตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546
มาตรา 49

มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้เกิดผลเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด พร้อมกับมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความชำนาญในการประกอบวิชาชีพ ทั้งความชำนาญเฉพาะด้านและความชำนาญตามระดับคุณภาพของมาตรฐานการปฏิบัติงาน หรืออย่างน้อยจะต้องมีการพัฒนาตามเกณฑ์ที่กำหนดว่ามีความรู้ความสามารถ และความชำนาญเพียงพอที่จะดำรงสถานภาพของการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

มาตรฐานการปฏิบัติงาน

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอหมายถึง การศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเอง การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ และการเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการที่องค์กรหรือหน่วยงาน หรือสมาคมจัดขึ้น เช่น การประชุม การอบรม การสัมมนา และการประชุมปฏิบัติการ เป็นต้น ทั้งนี้ต้องมีผลงานหรือรายงานที่ปรากฏชัดเจน

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียนหมายถึง การเลือกอย่างชาญฉลาด ด้วยความรักและหวังดีต่อผู้เรียน ดังนั้น ในการเลือกกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมอื่นๆ ครูต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดแก่ผู้เรียนเป็นหลัก

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนได้เต็มตามศักยภาพหมายถึงการใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถของครูที่จะให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ให้มากที่สุด ตามความถนัด ความสนใจ ความต้องการ โดยวิเคราะห์วินิจฉัยปัญหาความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียนปรับเปลี่ยนวิธีการสอนที่จะให้ได้ผลดีกว่าเดิมรวมทั้งการส่งเสริมพัฒนาการด้านต่างๆตามศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคนอย่างเป็นระบบ

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริงหมายถึง การเลือกใช้ ปรับปรุง หรือสร้างแผนการสอน บันทึกการสอน หรือเตรียมการสอนในลักษณะอื่นๆที่สามารถนำไปใช้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนบรรลุวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

หมายถึงการประดิษฐ์ คิดค้น ผลิต เลือกใช้ ปรับปรุงเครื่องมืออุปกรณ์ เอกสารสิ่งพิมพ์ เทคนิควิธีการต่างๆ เพื่อให้ผู้เรียนบรรลุจุดประสงค์ของการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 6 จัดกิจกรรมการเรียนรู้การสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียนหมายถึงการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จในการแสวงหาความรู้ ตามสภาพความแตกต่างของบุคคลด้วยการปฏิบัติจริงและสรุปความรู้ทั้งหลายได้ด้วยตนเองก่อให้เกิดค่านิยมและนิสัยในการปฏิบัติจนเป็นบุคลิกภาพถาวรติดตัวผู้เรียนตลอดไป

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ หมายถึงการรายงานผลการพัฒนาผู้เรียนที่เกิดจากการปฏิบัติการเรียนการสอนให้ครอบคลุมสาเหตุ ปัจจัย และการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง โดยครูนำเสนอรายงานการปฏิบัติในรายละเอียด ดังนี้

1. ปัญหาความต้องการของผู้เรียนที่ต้องได้รับการพัฒนา และเป้าหมายของการพัฒนาผู้เรียน
2. เทคนิค วิธีการ หรือนวัตกรรมการเรียนการสอนที่นำมาใช้เพื่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน และขั้นตอนวิธีการใช้เทคนิควิธีการหรือนวัตกรรมนั้นๆ
3. ผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามวิธีการที่กำหนดที่เกิดกับผู้เรียน
4. ข้อเสนอแนะแนวทางใหม่ๆ ในการปรับปรุงและพัฒนาผู้เรียนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน หมายถึง การแสดงออกการประพฤติและปฏิบัติในด้านบุคลิกภาพทั่วไป การแต่งกาย กิริยา วาจา และจรรยาบรรณที่เหมาะสมกับความเป็นครูอย่างสม่ำเสมอ ที่ทำให้ผู้เรียนเลื่อมใสศรัทธาและถือเป็นแบบอย่าง

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง การตระหนักถึงความสำคัญ รับฟังความคิดเห็น ยอมรับในความรู้ความสามารถ ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา และร่วมรับผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำนั้น

มาตรฐานที่ 10 ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง การตระหนักถึงความสำคัญ รับฟังความคิดเห็น ยอมรับในความรู้ความสามารถ ของบุคคลอื่นในชุมชน และร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานของสถานศึกษา ให้ชุมชนและสถานศึกษา

มีการยอมรับซึ่งกันและกัน และปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ

มาตรฐานที่ 11 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาหมายถึง การค้นหา สังเกต จดจำและรวบรวมข้อมูลข่าวสารตามสถานการณ์ของสังคมทุกด้าน โดยเฉพาะสารสนเทศเกี่ยวกับวิชาชีพครู สามารถวิเคราะห์ วิจัยอย่างมีเหตุผล และใช้ข้อมูลประกอบการแก้ปัญหา พัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาสังคมได้อย่างเหมาะสม

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์หมายถึง การสร้างกิจกรรมการเรียนรู้โดยการนำเอาปัญหาหรือความจำเป็นในการพัฒนาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการเรียนและการจัดกิจกรรมอื่นๆ ในโรงเรียนมากำหนดเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาของผู้เรียนที่ถาวร เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาของครูอีกแบบหนึ่งที่จะนำเอาวิกฤติต่างๆ มาเป็นโอกาส ในการพัฒนา ครูจำเป็นต้องมองมุมต่างๆ ของปัญหา แล้วผันมุมของปัญหาไปในทางการพัฒนา กำหนดเป็นกิจกรรมในการพัฒนาของผู้เรียน ครูจึงต้องเป็นผู้มองมุมบวกในสถานการณ์ต่างๆ ได้ กล้าที่จะเผชิญกับปัญหาต่างๆ มีสติในการแก้ปัญหา มิได้ตอบสนองปัญหาต่างๆ ด้วยอารมณ์หรือแถมแบบตรงตัว ครูสามารถมองหามุมในทุกๆ โอกาส มองเห็นแนวทางที่นำไปสู่ผลก้าวหน้าของผู้เรียน

สรุปได้ว่า มาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยยึดหลักวิชาชีพทางการศึกษาที่ทำหน้าที่หลักทางการเรียนการสอน และการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ รวมทั้งการรับผิดชอบการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จึงเป็นการสนับสนุนการศึกษา การให้บริการหรือการปฏิบัติงาน ในหน่วยงาน องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

บทบาทหน้าที่ของครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (คู่มือการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, 2553, หน้า 11) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของบุคลากรในระดับปฏิบัติ (ครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก/ผู้ช่วยครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก/ครูพี่เลี้ยง) เพื่อให้ดำเนินการจัดการศึกษาปฐมวัยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมาตรฐานการจัดการศึกษาปฐมวัยไว้ ดังนี้คือ

1. ปฏิบัติหน้าที่ตามกิจวัตรของเด็ก ครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องทำที่ดูแลเด็กและปฏิบัติตามกิจวัตรประจำวันของเด็ก เพื่อให้เด็กมีการเจริญเติบโต มีพัฒนาการทุกด้านตามวัย และมีการเรียนรู้ที่เหมาะสม

2. ส่งเสริมพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็กในลักษณะบูรณาการ ครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีหน้าที่ส่งเสริมพัฒนาการเด็กในลักษณะบูรณาการเชิงสร้างสรรค์ กล่าวคือให้เด็กได้พัฒนาด้านจิตใจ อารมณ์ สังคม และจริยธรรมไปพร้อมกัน โดยให้โอกาสเด็กเรียนรู้จากสิ่งของและผู้คนที่อยู่รอบข้าง ซึ่งเด็กจะเรียนรู้ได้โดยประสาทสัมผัสทั้งห้า การเคลื่อนไหว การเล่น และการลงมือกระทำ ดังนั้น ครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องส่งเสริมให้โอกาสเด็กได้พัฒนาอย่างเต็มที่ รวมทั้งปฏิสัมพันธ์กับเด็กด้วยคำพูดและกิริยาท่าทางที่นุ่มนวล อ่อนโยน แสดงความรักความอบอุ่น

3. สังเกต เผื่อระวัง และบันทึกความเจริญเติบโต พฤติกรรม พัฒนาการด้านต่างๆ ของเด็ก ครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องเป็นคนช่างสังเกต เผื่อระวังปัญหาสุขภาพ พัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็ก จดบันทึกพฤติกรรมเพื่อจะให้เห็นความเปลี่ยนแปลงทั้งปกติและผิดปกติที่เกิดขึ้นกับเด็ก ซึ่งจะนำไปสู่การค้นหาสาเหตุ เพื่อช่วยเหลือและแก้ไขได้ทันที่

4. มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของเด็กครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องเป็นคนช่างสังเกต มีความรู้ และเข้าใจพฤติกรรมที่เป็นปัญหาและไม่พึงประสงค์ของเด็ก ซึ่งพฤติกรรมนั้น อาจเกิดจากการเจริญเติบโตและพัฒนาการของเด็ก รวมทั้งการปรับตัวของเด็กต่อสิ่งแวดล้อม หากไม่ได้รับการแก้ไขตามแนวทางที่เหมาะสม อาจนำไปสู่ปัญหาทางพฤติกรรมของเด็กในอนาคต แม้ว่าเด็กแต่ละคนจะแตกต่างกันตามพันธุกรรมและการอบรมเลี้ยงดู แต่ถ้าเข้าใจและช่วยลดพฤติกรรมจะช่วยขจัดปัญหาที่จะตามมาได้ทันที่

5. จัดสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ เหมาะสมกับการพัฒนาเด็กทุกด้าน ครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องดูแลจัดสภาพแวดล้อมทั้งภายในอาคารและภายนอกอาคารให้สะอาดถูกสุขลักษณะ ปลอดภัย และมีบรรยากาศเหมาะสมกับพัฒนาการของเด็ก

6. ประสานสัมพันธ์ระหว่างศูนย์พัฒนาเด็ก ครอบครัวและชุมชน ครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องเป็นผู้ประสานสัมพันธ์ระหว่างศูนย์พัฒนาเด็ก โดยเป็นศูนย์กลางในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเด็กกับพ่อแม่ หรือผู้ปกครอง สมาชิกในครอบครัวและบุคคลต่างๆ ในชุมชน เพื่อทราบถึงพฤติกรรม พัฒนาการการเปลี่ยนแปลงของเด็กได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง

7. รู้จักพัฒนาตนเองในทางวิชาการและวิชาชีพครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องเฝ้าหาความรู้ในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ดังนี้

7.1 การพัฒนาด้านความรู้ทางวิชาการและทักษะอาชีพอย่างต่อเนื่อง เช่น การศึกษาหาความรู้ การเข้ารับการอบรมเพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ การติดตามความเปลี่ยนแปลงด้านความรู้และเทคโนโลยี โดยอาศัยสื่อที่หลากหลาย รวมทั้งการรวมกลุ่ม แลกเปลี่ยนประสบการณ์ การศึกษาดูงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก/สถานพัฒนาเด็กเล็กที่มีคุณภาพ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกและจัดตั้งชมรมเครือข่ายครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงแก่ครู หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

7.2 การพัฒนาด้านบุคลิกภาพ จะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะรักเด็ก อุทิศตนอุทิศตนมีกิริยาจาจนีมนวล อ่อนหวาน ใจเย็น รู้จักปรับปรุงและพัฒนาบุคลิกภาพของตนเองอยู่เสมอ

บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก แบ่งออกได้เป็น 7 ด้าน คือ

1. การเรียนการสอน หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องจัดแผนการเรียนการสอนของแต่ละคน เพื่อเสนอขอความเห็นชอบจากหัวหน้าศูนย์ โดยประยุกต์รูปแบบการจัดการเรียนการสอนมาจากหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยของสถาบันพัฒนาคุณภาพวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ หรือแผนการจัดประสบการณ์ชั้นเด็กเล็ก กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ การวัดและประเมินผลใหม่ : เด็กปฐมวัย เป็นต้น หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กแต่ละห้องจะทำหน้าที่เป็นผู้นำกิจกรรมให้เด็กทำตาม คือ กิจกรรมเสริมประสบการณ์ กิจกรรมสร้างสรรค์ กิจกรรมเคลื่อนไหว กิจกรรมเสรี เกมการศึกษา และทบทวนความจำ (ท่องจำ)

2. การผลิต/จัดหาสื่อและอุปกรณ์ หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กส่วนใหญ่ได้รับการอบรมเรื่องการผลิตสื่อมาก่อน บางแห่งจะร่วมกันผลิตและตกแต่งห้องเรียนภายในศูนย์ แต่ส่วนใหญ่จะรับผิดชอบเองกันแต่ละห้อง ในการผลิตสื่อเพื่อใช้สำหรับการเรียนการสอน ให้ความรู้ทั่วไป และตกแต่งในห้องเรียน เช่น ที่ใส่แปรงสีฟัน ที่แขวนแก้วน้ำ รายชื่อเด็กติดหน้าห้อง และบอร์ด เป็นต้น

3. การดูแลความปลอดภัย หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีหน้าที่ในการดูแลรักษาความปลอดภัยของเด็กในความรับผิดชอบ ตั้งแต่การรับเด็กมาจากผู้ปกครอง เล่นเครื่องเล่นกลางแจ้ง ดูแลไม่ให้เกิดการทะเลาะกัน ไม่ให้วิ่งเล่น ออกนอกพื้นที่ และไม่ให้ปีนป่ายเครื่องเล่นหรือต้นไม้ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทุกแห่งจะไม่ยินยอมให้คนแปลกหน้า นอกจากพ่อแม่หรือผู้ปกครองมารับเด็กกลับบ้าน โดยศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำนวน 4 แห่ง มีมาตรการให้ผู้ปกครองต้องเซ็นชื่อรับส่งเด็กทุกครั้งด้วย

4. การดูแลสุขภาพอนามัยของเด็ก หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กส่วนใหญ่ดูแลเรื่องการล้างมือหลังเล่นกลางแจ้งหรือทำกิจกรรมต่างๆ และก่อนรับประทานอาหาร การแปรงฟัน 1 ครั้งหลังอาหารกลางวัน การล้างหน้า 1 ครั้งหลังจากตื่นนอน ทาแป้ง และหวีผมเพื่อเตรียมตัวกลับบ้าน รวมทั้งตัดเล็บมือ เล็บเท้า เช็ดหู ปั่นหูและเช็ดน้ำมูก ซึ่งพบเพียงศูนย์พัฒนาเด็กเล็กส่วนน้อยเท่านั้น ส่วนเรื่องการสวมรองเท้าหรือเสื้อกันหนาว นั้นหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะประกาศให้เด็กทุกคนรับทราบขณะยื่นเข้าแถวตอนเช้า

5. งานทำความสะอาด/งานครัว หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะผลัดเปลี่ยนเวรกันทำความสะอาดภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ล้างห้องน้ำห้องส้วม ถาดหลุม ช้อนและเครื่องใช้สำหรับเด็ก บางแห่งต้องซื้อกับข้าวมาประกอบอาหารกลางวันให้เด็กและอาจมีหน้าที่ซักรถส่งเด็กด้วย เช่น ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กแห่งหนึ่งของจังหวัดบุรีรัมย์

6. งานธุรการ ได้แก่ การจัดทำบัญชีและจัดทำรายการสื่อการเรียนการสอน เสนอขอสื่อในแต่ละปีตามความต้องการ รับผิดชอบเรื่องจัดซื้อจัดจ้าง รวมไปถึงงานจดหมาย งานพิมพ์เอกสารและการประสานงานต่างๆ

7. การส่งเสริมการกีฬาและการออกกำลังกาย หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะผลัดเปลี่ยนเวรกันทำกิจกรรมออกกำลังกายตอนเช้าแถวในตอนเช้า ซึ่งส่วนใหญ่เด็กจะรวมกลุ่มกันทำกิจกรรมเหมือนกันทุกห้อง รวมทั้งทำหน้าที่กำหนดและเป็นผู้นำกิจกรรมของแต่ละห้อง ได้แก่ กิจกรรมการเคลื่อนไหวและจังหวะเล่นกลางแจ้ง หรือเล่นเครื่องเล่นในสนาม และเล่นกีฬาตามความเหมาะสม

แบบประเมินการปฏิบัติงานของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสมรรถนะ

1. รับผิดชอบดูแลบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้มีการดำเนินงานเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายแผนงานและวัตถุประสงค์ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
2. รับผิดชอบการดำเนินงานในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย แผนงานและวัตถุประสงค์ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
3. วางแผนพัฒนาการศึกษา ประเมินและจัดทำรายงานเกี่ยวกับการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เช่น จัดทำแผนงานโครงการ และงบประมาณในการส่งเสริมในการส่งเสริมและพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทุกด้านอย่างต่อเนื่อง
4. จัดทำและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย การจัดกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีและการวัดผลประเมินผล

5. จัดทำภาระงานของบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก รวมถึงประเมินผล การปฏิบัติงาน ตามมาตรฐานด้านบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และส่งเสริมสนับสนุน บุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
6. ประสานความร่วมมือกับชุมชน ในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา และพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
7. มีภาวะผู้นำ เป็นผู้แทนของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในกิจการทั่วไป และประสานเครือข่ายในการพัฒนาเด็กปฐมวัย
8. นิเทศ ส่งเสริมสนับสนุน การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ของครูผู้ดูแล เด็กและผู้ดูแลเด็ก
9. จัดทำระบบประกันคุณภาพภายในและรายงานประเมินตนเอง
10. ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

แบบสังเกตและนิเทศศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (โดยต้นสังกัด) ตามมาตรฐาน การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

มาตรฐานที่ 1 การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

- 1.1 การบริหารงาน (การจัดตั้ง/ย้าย/รวม/ยุบเลิก/การให้บริการ/ คณะกรรมการศูนย์)
- 1.2 การบริหารงบประมาณ (เงินอุดหนุน/เงินรายได้จาก อปท.และของศูนย์/ การจัดซื้อ/การเบิกจ่ายงบประมาณ)
- 1.3 การบริหารงานบุคคล(การสรรหา/กำหนดค่าตอบแทน/การประเมินผล งานและพัฒนา)
- 1.4 การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

มาตรฐานที่ 2 ด้านบุคลากร

- 2.1 การปฏิบัติงานของหัวหน้าศูนย์
- 2.2 การปฏิบัติงานของครูผู้ดูแลเด็ก/ผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก/ผู้ดูแลเด็ก
- 2.3 การปฏิบัติหน้าที่ของผู้ประกอบอาหาร
- 2.4 การปฏิบัติหน้าที่ของภารโรง/ยามรักษาความปลอดภัย

- 2.5 การปฏิบัติหน้าที่ของธุรการ/การเงิน/พัสดุ
- 2.6 การส่งเสริมสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

มาตรฐานที่ 3 ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

- 3.1 มาตรฐานโครงสร้างตัวอาคารสถานที่
- 3.2 สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกอาคาร
- 3.3 ห้องน้ำ (1 ที่ ต่อเด็ก 10 - 12 คน) /อ่างล้างมือ
- 3.4 ห้องประกอบอาหาร/โรงอาหาร
- 3.5 ห้องปฐมพยาบาล
- 3.6 พื้นที่สำหรับการเล่นและส่งเสริมพัฒนาการเด็ก
- 3.7 มาตรการป้องกันความปลอดภัย
- 3.8 แหล่งเรียนรู้ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

มาตรฐานที่ 4 ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร

- 4.1 หลักสูตรสถานศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- 4.2 การเขียนแผนการจัดประสบการณ์
- 4.3 การจัดประสบการณ์/การจัดกิจกรรมประจำวัน
- 4.4 การจัดทำสื่อและนวัตกรรมการจัดประสบการณ์การเรียนรู้
- 4.5 การวัดผลและประเมินผล
- 4.6 การนิเทศการศึกษา
- 4.7 การวิจัยในชั้นเรียน (ภาคเรียนละ 1 เรื่อง)
- 4.8 การส่งเสริมโภชนาการเด็ก
- 4.9 กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน (โครงการส่งเสริมพัฒนาการ/โครงการตามแผน/กิจกรรมวันสำคัญ)

- 5.0 การประเมินคุณภาพภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

มาตรฐานที่ 5 ด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน

- 5.1 การดำเนินงานของคณะกรรมการศูนย์และชมรมผู้ปกครองมีบทบาทและมีความเข้มแข็ง
- 5.2 ชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (ด้านวิชาการ อาคารสถานที่ งบประมาณ บุคลากร) เช่น ร่วมประชุมวางแผนงาน การ

ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของคุณย์

5.3 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้บริการแก่ชุมชน ในด้านอาคารสถานที่ ครูภัณฑ์
วิชาการ/สารสนเทศ แหล่งเรียนรู้ เป็นวิทยากร บำเพ็ญประโยชน์ และให้บริการ
สาธารณะ

5.4 กิจกรรมเยี่ยมบ้านและสมุดสื่อสารระหว่างศูนย์กับผู้ปกครอง

5.5 ศูนย์การเรียนรู้หรือป้ายนิเทศมุมความรู้สำหรับผู้ปกครอง

5.6 จัดกิจกรรมเผยแพร่ผลงานของเด็กนักเรียน ครู และศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
(กิจกรรมการแสดงผลงาน/วิชาการ/นวัตกรรม/สื่อ)

มาตรฐานที่ 6 ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย

6.1 การสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

6.2 การจัดตั้งเครือข่ายและการมีส่วนร่วมที่เกี่ยวข้อง

6.3 การดำเนินกิจกรรมของเครือข่าย

สรุปได้ว่า บทบาทของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกับการจัดระบบบริการภายใน
ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กนับว่ามี
บทบาทสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
ตาราง องค์ประกอบภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

องค์ประกอบภาวะผู้นำของ หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ	กษมา วรรณธณ ณ อยุธยา (2550, 39 - 41)	คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) 30 - 31	Katgenmey M and Moller (2001)	Harris and Mujs (2005)	แคทลีญา (2548)	กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น (2547)	รวม
1. การพัฒนาบทบาทในการ จัดการเรียนรู้ของครู	✓						1

องค์ประกอบภาวะผู้นำของ หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ	เกษมา วรวรรณ ณ อยุธยา (2550, 39 - 41)	คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) 30 - 31	Katgenmey M and Moller (2001)	Harris and Muijs (2005)	แคทลียา (2548)	กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น (2547)	รวม
2. ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้	✓			✓			2
3. ด้านการวัดและประเมินผล	✓						1
4. การจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้	✓			✓			2
5. ด้านบุคลิกภาพ	✓						1
6. วุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสม		✓					1
7. การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง		✓			✓		2
8. การปฏิบัติอย่างไตร่ตรอง		✓					1
9. การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน		✓					1
10. การเลือกหนังสือและสื่อทางวิชาการ			✓				1
11. การสร้างและพัฒนาหลักสูตร			✓				1

ตาราง (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำของ หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ	กษมา วรรณธรณ ณ อยุธยา (2550, 39 - 41)	คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) 30 - 31	Katgenmeyet M and Moller (2001)	Harris and Muijs (2005)	แคทลีเยา (2548)	กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น (2547)	รวม
12. กำหนดมาตรฐานในด้าน พฤติกรรมนักเรียน			✓				1
13. การกำหนดนโยบายและ แผนงาน			✓				1
14. เป็นผู้นำทั้งในห้องเรียน และนอกห้องเรียน			✓				1
15. นำหลักการปรับปรุง นักเรียน				✓			1
16. การมีส่วนร่วมในการ พัฒนา				✓			1
17. การเป็นผู้สร้าง ความสัมพันธ์กับครูและเกิด การเรียนรู้ร่วมกัน				✓			1
18. การบริหารจัดการศูนย์ พัฒนาเด็กเล็ก		✓	✓		✓		3
19. การจัดกิจกรรมตาม หลักสูตรปฐมวัย	✓			✓		✓	3

ตาราง (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำของ หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ	กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา (2550, 39 - 41)	คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) 30 - 31	Katgenmeyet M and Moller (2001)	Harris and Mujs (2005)	แคทลียา (2548)	กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น (2547)	รวม
20. การบริหารงานวิชาการ	✓	✓	✓			✓	4
21. การจัดสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความ ปลอดภัย	✓		✓			✓	3
22. การมีส่วนร่วมในการ พัฒนาการเรียนรู้		✓		✓		✓	3
23. การพัฒนาตนเองและ เพื่อนครูหัวหน้าศูนย์พัฒนา เด็กเล็ก			✓	✓		✓	3

จากตาราง 2 สรุปได้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ 3 หรือ 50% ขึ้นไป ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ 1) การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 2) การจัดกิจกรรมตามหลักสูตรปฐมวัย 3) การบริหารวิชาการ 4) การจัดสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย 5) การมีส่วนร่วมในการพัฒนาการเรียนรู้ 6) การพัฒนาตนเองและเพื่อนครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

องค์ประกอบหลักที่ 8 ด้านการนิเทศและส่งเสริม สนับสนุนการจัด
กระบวนการจัดการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่าหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่มีภาวะผู้นำ
จะต้องมีความรู้และทักษะในด้านการนิเทศและส่งเสริม สนับสนุนการจัดกระบวนการ

จัดการเรียนรู้โดยจะต้องมีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในการประเมินคุณภาพภายใน
 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้การส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์การจัด
 กระบวนการจัดการเรียนรู้ระหว่างบุคลากรระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีทักษะในการ
 ประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น ที่หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
 ต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดการประสานความร่วมมือกันในการพัฒนางานวิชาการกับ
 สถานศึกษาใน อปท. อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องจัดให้ความรู้ เสริมสร้างความคิด
 และเทคนิค ทักษะทางวิชาการเพื่อการพัฒนาทักษะวิชาชีพ และคุณภาพชีวิตของประชาชน
 ในชุมชน ท้องถิ่น จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครั
 องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา มีส่วนร่วมในการพัฒนาศูนย์สื่อ
 นวัตกรรม เทคโนโลยี เพื่อการศึกษาในสถานศึกษาต้องทำการศึกษาและสำรวจความ
 ต้องการสนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชนประเมินผลการผลิต จัดหา พัฒนาและใช้สื่อ
 นวัตกรรม และเทคโนโลยี เพื่อการศึกษาปฐมวัยอย่างต่อเนื่อง เผยแพร่สื่อ นวัตกรรม
 และเทคโนโลยี เพื่อการศึกษาที่ครูหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กผลิตและพัฒนาให้เพื่อนครู
 หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอื่นได้ใช้ประโยชน์ต่อการเรียนการสอนและการพัฒนาวิชาชีพครู
 อย่างมีประสิทธิภาพประสานความร่วมมือในการผลิต จัดหา พัฒนาและแลกเปลี่ยนการใช้
 สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อการศึกษาที่ทันสมัย สำหรับใช้จัดการเรียนการสอนและ
 พัฒนางานด้านวิชาการกับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอื่น การประสานความร่วมมือในการพัฒนา
 วิชาการกับสถานศึกษาของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่จัดการศึกษา
 ปฐมวัยใน อปท.บริเวณใกล้เคียง

ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์
 พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งประกอบด้วย
 1) เป็นบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับหลักการ แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ
 การพัฒนาภาวะผู้นำ ในสถาบันอุดมศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
 และนักบริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) หัวหน้าศูนย์
 พัฒนาเด็กเล็ก โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์
 ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความถูกต้อง ความเที่ยงตรงของเนื้อหา ผลการสัมภาษณ์
 ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการ
 บริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทั้ง 8 องค์ประกอบ สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จาก
 การศึกษาและบทบาท หน้าที่ของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผลการวิจัยในชั้นตอนนี้จึงได้
 องค์ประกอบภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนา

เด็กเล็ก 8 องค์ประกอบภาวะผู้นำหลักคือ 1) การมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 2) ด้านการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 3) ด้านการบริหารจัดการและพัฒนาอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 4) ด้านการมีภาวะผู้นำทางวิชาการ 5) ด้านการส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร 6) ด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน 7) ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย 8) ด้านการนิเทศและส่งเสริม สนับสนุน การจัดการกระบวนการจัดการเรียนรู้

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ จากการศึกษาวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำ

พบว่ามีคำภาษาอังกฤษที่ใช้ในความหมายเดียวกัน 3 คำ ได้แก่ Technique (เทคนิค) Method (วิธี) และ Delivery (การส่งมอบ) ในการวิจัยครั้งนี้ใช้คำว่า วิธีการและการเลือกใช้วิธีการใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะ (Characteristic) หรือ ธรรมชาติ (Nature) ของคุณลักษณะ (Trait) ที่จะทำการพัฒนา ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวความคิดไว้ ดังนี้

Bennis and Nanus (1997) กล่าวถึงกลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำไว้

4 กลยุทธ์คือ

1. ให้และกระตุ้นความสนใจด้วยวิสัยทัศน์ (attention through vision)
2. สื่อความหมายด้วยการติดต่อสื่อสาร (meaning through communication)
3. สร้างความไว้วางใจด้วยการกำหนดตำแหน่ง (trust through positioning)
4. พัฒนาตนเองด้วยการมองตนเองในแง่ดีและมีความมั่นใจหรือพฤติกรรม Wallenda (development of self through positioning self – regard and wallenda factor) คือการที่ผู้นำต้องไม่คิดถึงความล้มเหลว ต้องคิดเสียว่าความผิดพลาดก็เป็นเพียงการทำงานอีกวิธีหนึ่งเท่านั้น

DuBrin (1995 pp; 330 – 356, อ้างถึงใน กัลยรัตน์ เมืองสง. 2550 :

55 – 58) จำแนกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเป็น 5 วิธี คือ 1) การทำความรู้จักตนเอง 2) เสริมสร้างวินัยในตนเอง 3) การศึกษา 4) ประสบการณ์ และ 5) การให้คำปรึกษา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การทำความรู้จักตนเอง หลักสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำคือ

การทำความรู้จักตนเอง โดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ทั้งนี้เพื่อช่วยให้สามารถปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยได้อธิบายระดับของการทำความรู้จักตนเองโดยใช้หลักการเรียนรู้แบบครั้งวงจร (Single – Loop Learning) กับการเรียนรู้แบบคิดครบวงจร (Double – Loop Learning) ซึ่งมีความหมายดังนี้

การเรียนรู้แบบครั้งวงจร หมายถึง การทำความรู้จักตนเองระดับหนึ่งที่เกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนแสวงหาข้อมูลย้อนกลับเพียงเท่าที่จำเป็น เพื่อนำมายืนยันหรือใช้อธิบายความคิดหรือการกระทำของตนการเรียนรู้แบบคิดครบวงจร หมายถึงการรู้จักตนเองอีกระดับหนึ่งที่ลึกซึ้งกว่าแบบแรก การเรียนรู้แบบนี้จะเกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนนำข้อมูลย้อนกลับมายืนยันหรือใช้อธิบายความมีเหตุผลของเป้าหมาย หรือคุณค่าที่ปรากฏในสถานการณ์ประโยชน์ของการนำหลักการเรียนรู้หรือการรู้จักตนเองไปใช้ คือช่วยให้ผู้เรียนได้เรียนรู้และใช้ประโยชน์จากการคิดทบทวนหาเหตุผล การพยายามทบทวนเพื่อเข้าใจเหตุผลของสิ่งที่เกิดขึ้น จะช่วยให้ปฏิบัติงานหรือใช้ภาวะผู้นำได้เหมาะสมยิ่งขึ้น

2. เสริมสร้างวินัยในตนเอง การพัฒนาภาวะผู้นำ จำเป็นต้องมีวินัยในตนเอง วินัยในตนเองในที่นี้ หมายถึงความพยายามที่จะรักษาความสนใจที่มีต่อการบรรลุเป้าหมาย วินัยในตนเองจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทุกรูปแบบ เช่นการที่ผู้นำเห็นว่าการฟังที่ดี เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญ ผู้นำจะต้องอ่านหรือศึกษาหรือเข้าฝึกอบรมเกี่ยวกับการฟัง ทั้งนี้เพื่อสร้างความเป็นผู้นำที่ดี สามารถจับประเด็นได้ถูกต้อง วินัยในตนเองมีบทบาทสำคัญต่อการศึกษาดิตตามพฤติกรรมของบุคคลอย่างต่อเนื่อง

3. การศึกษา โดยทั่วไปการศึกษา หมายถึง การถ่ายทอดความรู้โดยไม่คำนึงถึงการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ทันทีทันใด สิ่งสำคัญของการศึกษากับสถานะของภาวะผู้นำคือวิธี (How) นำการศึกษาให้เป็นประโยชน์ต่อภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การแสวงหาประสบการณ์ ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานนับเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อการใช้ภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะถ้าหากขาดประสบการณ์ ก็จะไม่สามารถแปรความรู้ให้เป็นทักษะได้ แหล่งที่มาของประสบการณ์มีที่มา 2 แหล่งคือเพื่อนร่วมงานและน้องาน เพื่อนร่วมงานสามารถให้ประสบการณ์ได้อย่างดี การให้ข้อมูลย้อนกลับหรือให้คำแนะนำอย่างทันทีทันใด อาจมีทั้งผลดีและผลเสียต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ การทำงานในหน้าที่รับผิดชอบจะช่วยพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะบทบาทส่วนหนึ่งของผู้นำคือ ต้องเป็นนักแก้ปัญหาและปัญหาใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นมักมีความซับซ้อนและคลุมเครือมากขึ้นเรื่อยๆ ความกว้างขวางของประสบการณ์ภาวะผู้นำด้านต่างๆ มักขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำจึงจำเป็นต้องพยายามรวบรวมประสบการณ์จาก

สถานการณ์ที่แตกต่างกัน

5. การให้คำปรึกษา ในการให้คำปรึกษาเป็นวิธีพัฒนาภาวะผู้นำที่ีดีด ประสพการณ์เป็นหลักอีกวิธีหนึ่ง ที่เชื่อว่าการพัฒนาภาวะผู้นำควรมีการฝึกสอน โดยผู้นำ ที่มีทั้งความรู้และประสบการณ์ ซึ่งเรียกว่าที่ปรึกษา (Mentor) ซึ่งจะคอยพัฒนาภาวะผู้นำ แก่ผู้เรียน โดยอาศัยการสอน (Tutoring) การฝึก (Coaching) การแนะนำ (Guidance) และการให้กำลังใจ (Emotional Support) ที่ปรึกษาต้องเป็นผู้ได้รับความไว้วางใจในการให้ คำปรึกษาและคำแนะนำ ส่วนใหญ่มักเป็นผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานหรือนักวิชาชีพด้าน บริหารบุคคล

การให้คำปรึกษาส่วนใหญ่ มักเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้ให้กับผู้รับคำปรึกษา แต่บางแห่งอาจมีระบบการ ให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการ ผู้ให้คำปรึกษาสามารถให้ตัวอย่างในการมีภาวะผู้นำที่มี หน้าที่ของผู้ให้คำปรึกษาคือ คอยฝึกสอนผู้เรียนให้สามารถใช้ภาวะผู้นำ แต่ในระหว่าง ที่ผู้รับคำปรึกษา (Mentored) ฝึกใช้ภาวะผู้นำนั้น ผู้ให้คำปรึกษามักจะไม่เข้ามาแทรกแซง โดยปล่อยให้ฝึกใช้ภาวะผู้นำโดยอิสระ

Truelove (1992 : 168 – 169) เสนอวิธีการพัฒนาไว้ 3 วิธี คือ การเรียนรู้ด้วย ตนเอง การเรียนรู้ตัวต่อตัว และการเรียนรู้แบบกลุ่ม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (solo learning) ได้แก่ ประกอบด้วย 1) การฝึก ปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย (assignment) 2) การใช้บทเรียนโปรแกรม (programmed learning) 3) การทำโครงการเดี่ยว (project – individual) 4) การปฏิบัติซ้ำ (action maze) เช่นการให้คอมพิวเตอร์ช่วยการอบรม (computer – based training) การใช้วิดีโอแบบมี ปฏิสัมพันธ์ (interactive video) สถานการณ์จำลอง (simulation)

2. การเรียนรู้แบบตัวต่อตัว (one – to – one learning) ได้แก่ การฝึกหัดตาม คำแนะนำ (guide practice) 2) การสอนงาน (coaching) 3) การให้คำปรึกษา (counseling) 4) การฝึกงาน (mentoring) 5) การสาธิต (demonstrating) 6) สถานการณ์จำลอง (simulation) 7) การอ่านตามคำแนะนำ (guide reading) 8) การติวเข้ม (tutorial)

3. การเรียนรู้เป็นกลุ่ม (group learning) ได้แก่ 1) การแสดงบทบาทสมมุติ (role playing) 2) การสอนกลุ่มย่อย (micro teaching) 3) การบรรยาย (lecture) 4) การ เรียนจากบทเรียน (lesson) 5) การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (discussion) 6) การทำ โครงการรายกลุ่ม (project – group) 7) การฝึกปฏิบัติ (in – tray exercise) 8) การฝึก ปฏิบัติทักษะเฉพาะด้าน (exercise – skills) 9) การฝึกปฏิบัติรายกลุ่ม (exercise – group)

10) การศึกษากรณีตัวอย่างจากเอกสาร (case study – paper – based) 11) การศึกษากรณีตัวอย่างจากสถานการณ์จริง (case study – incident) 12) สถานการณ์จำลอง (simulation) 13) เกมทางธุรกิจ (business game) 14) การเรียนรู้จากการค้นคว้า (discovery learning) 15) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (action training set) 16) การระดมสมอง (brainstorming) 17) การศึกษานอกสถานที่ (field trip) 18) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (open forum)

นอกจากนี้ยังต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบด้วย ก่อนที่จะพัฒนาให้องค์การมีความสำเร็จต่อไป ส่วนวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำมีความหลากหลายต่างกัน วิธีการย่อยมีวิธีการปฏิบัติที่แตกต่างกัน การเลือกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมอาจต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง นอกเหนือจากหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องแล้ว จำเป็นต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนาด้วย ลักษณะของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ดีและเหมาะสมจะก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จากการสำรวจแนวคิด หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวิธีการพัฒนาได้ 3 วิธี อาจดำเนินการพัฒนาเป็นรายบุคคล หรือเป็นการพัฒนารายกลุ่ม รายหน่วยงาน บางวิธีเป็นวิธีการพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นวิธีการที่ใช้กันมากที่สุด เพราะทำได้ทันที ไม่ทำให้งานสะดุด หรือใช้งบประมาณมากนัก หรือวิธีการพัฒนานอกเหนือการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นวิธีการที่ดำเนินการนอกสถานการณ์จริงเช่น

ในห้องฝึกอบรม คล้ายการเรียนในชั้นเรียน ซึ่งมีผลหลากหลายรูปแบบ และบางวิธีสามารถปรับใช้ในขณะที่ปฏิบัติงานได้ด้วย สรุปได้ดังนี้

1. กรณีศึกษา (Case study) คือ การใช้กรณีศึกษาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์และเสนอแนะ อาจเป็นกรณีขององค์การตนเองหรือผู้อื่น เพื่อช่วยให้เข้าใจในภูมิหลังขององค์การได้มากขึ้น อาจใช้ร่วมกับรูปแบบอื่นๆ ได้มากมาย

2. การฝึกประสาทสัมผัส (Sensitivity Training / Laboratory Training) เป็นการฝึกอบรมด้านประสาทสัมผัสความรู้สึกของบุคคลด้านการมีปฏิสัมพันธ์ อันมีผลกระทบต่อผู้อื่นคือ ฝึกหัดคนให้รู้ร้อนรู้เย็นต่อความรู้สึก หรือการแสดงออกของผู้อื่น เพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น

3. กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ (Group Process) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทำกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้พฤติกรรม ทักษะคิด การเข้าใจคน วิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับคนที่ถูกต้อง รวมถึงการเรียนรู้ปฏิริยาภายในในกลุ่ม

4. กลุ่มซักถาม (Audience Reaction Group) การฝึกหัดหรือจัดกลุ่มผู้อบรม ให้มีหน้าที่ซักถามประเด็นปัญหา ทำให้ต้องตั้งใจฟัง และฝึกหัดการจับประเด็นการซักถามให้เกิดความสุภาพ กระจ่างชัด จดบันทึกการถามการตอบ และสรุปในระหว่างที่วิทยากรบรรยายเพื่อรายงานต่อที่ประชุมท้ายรายการ เป็นการฝึกหัดการตั้งใจฟัง สมาธิในการฟัง การเรียนรู้ปฏิริยาภายในกลุ่ม การกระตุ้นให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลง

5. การจัดทีมผู้ฟัง (Listening Team) การจัดกลุ่มให้เป็นผู้ฟังในการสอน การอบรมและทำหน้าที่จดบันทึก ฝึกหัดการจับประเด็น บันทึก เรียบเรียงให้ได้ประเด็นเนื้อหาสาระสำคัญของเรื่อง

6. การบรรยายหมู่หรือชุมนุมปาฐกถา (Symposium) คล้ายกับการอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายคน ทุกคนพูดเรื่องเดียวกัน แต่แบ่งกันพูดคนละตอน ไม่มีการอภิปรายหัวข้อของคนอื่นๆ เหมือนการอภิปรายเป็นคณะ

7. ทัศนศึกษา / ศึกษาดูงาน (Field Trip / Field Study) เป็นการศึกษาดูงาน ณ สถานที่นอกเหนือการสอนปกติ เพื่อให้เห็นสถานการณ์ของการปฏิบัติจริง แล้วกลับมาบอกข้อสังเกต เขียนรายงานหรือจัดให้มีการอภิปรายสรุปผลเป็นการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศและสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่ม

8. การทำแบบฝึกหัด (Exercise) เป็นการกำหนดให้ผู้เข้าอบรมปฏิบัติกรอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา หลังการบรรยายอาจตั้งโจทย์ปัญหาให้ฝึกหัด แก้ปัญหา หรือทำการทดลองโดยการปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

9. การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ (Action Learning) เป็นการลงมือทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วยประสบการณ์จริง ได้เพิ่มทักษะการวางแผน วิเคราะห์ปัญหา และได้มีโอกาสทำงานร่วมกับบุคคลากรอื่น ร่วมกันแก้ไขปัญหาลงมือที่เกี่ยวข้องกับงาน และเอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาทั้งบุคคล ทีมและองค์การ

10. กิจกรรมนันทนาการ เช่น กิจกรรม Walk Rally ซึ่งดัดแปลงมาจากการแข่งขันรถแรลลี่ หรือการทำกิจกรรมร่วมกันอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น ร้องเพลง ปรบมือ แสดงท่าทาง เล่นเกม อันเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกัน ใช้เวลาและทรัพยากรอื่นๆ อย่างเหมาะสม ฝึกการสังเกต จดจำ คิดปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการสื่อสาร การนำและการแบ่งงานกันและสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

11. บทบาทสมมุติ (Role Playing) เป็นการพัฒนาให้เรียนรู้แก้ปัญหาเฉพาะด้าน ฝึกความเป็นผู้นำ การวางแผน การมอบหมายงาน โดยแสดงบทบาท

ในสถานการณ์จริง อาจแบ่งเป็นกลุ่มย่อยสวมบทบาทที่เป็นจริง

12. การบรรยาย (Lecture) เป็นลักษณะของการสอน บอกเล่าทางวิชาการ สื่อสารทางเดียวเพื่อสร้างหรือเปลี่ยนแปลงความรู้สึกรู้สึกคิด ความเชื่อเพื่อให้เกิดการยอมรับเรื่องราวหลักการทฤษฎี

13. การเผชิญเหตุการณ์ (Incident Method) เป็นวิธีการนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นเท็จจริงจากบุคคล สถานการณ์ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยมีวิทยากรช่วยแยกแยะรายละเอียดจากจุดของเหตุการณ์ รวบรวมคำถามและให้กลุ่มตัดสินใจ รวมทั้งประเมินการกระทำพฤติกรรม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้ถูกต้องเหมาะสม

14. การระดมความคิด (Brain Storming) เป็นเทคนิคที่เปิดโอกาสให้ทุกคนในกลุ่มได้แสดงความคิดอย่างเสรี ทุกแง่ทุกมุมไม่คำนึงว่าจะถูกหรือผิด เป็นความคิดคำแนะนำอาจใช้พูดหรือเขียนลงกระดาษ ใช้เวลาตามความเหมาะสมแล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่ เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมและเป็นไปได้

15. E – Learning เป็นรูปแบบการศึกษาที่เน้นการพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ เป็นการเรียนในลักษณะใดก็ได้จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่มีการเผยแพร่ความรู้ มีการถ่ายทอดเนื้อหาผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ เครื่องฉาย อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต เอ็กซ์ทราเน็ต หรือทางสัญญาณโทรทัศน์ หรือสัญญาณดาวเทียม ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบการเรียนรู้ที่คุ้นเคย เช่น คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) การสอนบนเว็บ (WBI) การเรียนออนไลน์ (on – line learning) การเรียนทางไกลผ่านดาวเทียมหรือการเรียนจากวิดีโอตามอัธยาศัย (Video On – demand)

16. การสัมภาษณ์ (Interviewing) เป็นเทคนิคที่จะให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดการเรียนรู้ มีข้อคิดทางประสบการณ์กับวิชาที่เรียนในห้องอบรม อาจมีการกำหนดให้แต่ละคนไปสัมภาษณ์ในหัวข้อที่กำหนด แล้วนำมาเสนอในชั้นสรุปรวบรวมเป็นเรื่องราวทั้งหมด

17. การสัมมนา (Seminar) เป็นการให้สมาชิกระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาหรือเสนอแนวทางในการดำเนินงานในขอบข่ายเนื้อหาสาระที่กำหนด เป็นวิธีการที่ลดความรู้สึกต่อต้านการเรียนรู้ เพราะทุกคนมีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมและมีการสื่อสารสองทาง

18. การอภิปราย (Discussion) เป็นการจัดให้บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปพูดแสดงความคิดเห็นและมุมมองของตนต่อประเด็นที่เป็นปัญหาที่สนใจร่วมกัน

หลายรูปแบบคือ การนำอภิปราย (Leading Discussion) การอภิปรายกลุ่ม (Group Leading) การอภิปรายกลุ่มย่อย (Buzz Group) การอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายคน (Panel Discussion) การอภิปรายกลุ่มแบบปุจฉา – วิสัชนา (colloquy)

19. กิจกรรมพัฒนาจิต (Mind Development Activity) เป็นการฝึกปฏิบัติกิจกรรมที่มุ่งเสริมสร้างความมั่นคงทางอารมณ์ และควมมีพลังของจิตใจให้มีความสงบเยือกเย็น เช่น การฝึกสมาธิ (Meditation) เพื่อให้จิตใจเหมาะแก่การใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สภาพการและแก้ปัญหาการทำงาน

20. การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan : IDP) เป็นการจัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถวางแผนการพัฒนาตนเองไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ช่วยจัดลำดับความสำคัญ เน้นประเด็นสำคัญที่ต้องพัฒนา และเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง

Wills (1993 : 9) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมประกอบด้วย

1. การฝึกอบรมในห้องโดยมีวิทยากรนำ (Classroom / Trainer – Led)
2. การเรียนรู้ทางไกล (Distance Learning)
3. การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ (On – the – job Training)
4. การฝึกอบรมจากหลักสูตรภายนอก (External Course)
5. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
6. การสัมมนา (Seminar)
7. การประชุมทางวิชาการ (Conference)
8. การประชุม (Meeting)
9. การศึกษาภาคค่ำ (Evening Course)
10. การศึกษาต่อ (Further Education)
11. การฝึกปฏิบัติงานที่มอบหมาย (Assignment)
12. การมีส่วนร่วมในวงจรคุณภาพ (Participation in Q.C.)
13. การอ่านหนังสือหรือบทความ (Reading Article and Books)

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำในทัศนะของนางลักษณ สีนสีบผล

(2544 : 59) ได้จำแนกวิธีการพัฒนาออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการพัฒนาผู้เข้าทำงานใหม่ เพื่อแนะนำให้รู้จักสถานที่ใหม่ ระเบียบข้อบังคับ การจัดการโดยทั่วไปขององค์การ สภาพแวดล้อม และสร้างความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงาน การปฐมนิเทศจะมีลักษณะอย่างไร

ขึ้นอยู่กับสภาพ ตำแหน่ง เนื้อหาสาระ ระยะเวลา และงบประมาณ

2. การฝึกอบรม (Training) เป็นการอบรมที่ให้ลงมือปฏิบัติจริง ลำดับขั้นของการฝึกปฏิบัติคือ 1) อธิบายหลักการให้ทราบโดยทั่วไป 2) สาธิต 3) ให้ผู้อบรมทดลองปฏิบัติ 4) แก้ไขข้อบกพร่องและทบทวน 5) ติดตามผลการทดลองปฏิบัติงาน การฝึกอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม(Laboratory Training หรือ Sensitivity Training หรือ Group Dynamic) หรือเรียกว่าการฝึกอบรมแบบรู้เขารู้เรา มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรม และทัศนคติของตนที่มีต่อผู้อื่น ช่วยให้เข้าใจตนเองและผู้ร่วมงาน และสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก เน้นการแก้ปัญหาโดยการทดลอง โดยให้ผู้เรียนเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีการแสดงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ของตน เพื่อทดสอบความมีมนุษยสัมพันธ์ของตนกับผู้อื่น ผู้เรียนจะคิดค้นหาคำตอบ และประเมินผลย้อนกลับที่เป็นปฏิริยา กับผู้อื่นและสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

3. การฝึกฝนตนเอง (Self – Training) เป็นวิธีการพัฒนาที่มีความสำคัญในปัจจุบัน เนื่องจากสื่อและแหล่งความรู้มีมากขึ้น โดยมีวิธีการดังนี้

- 3.1 ตั้งวัตถุประสงค์ และตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันเหตุการณ์
- 3.2 แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดกับผู้อื่นแบบไม่เป็นทางการ
- 3.3 ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการ
- 3.4 ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายของงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การ

3.5 ร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส

3.6 นำการอธิบายและบรรยายในบางโอกาส

3.7 เป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาการ

3.8 แสวงหาโอกาสในการดูงานในและต่างประเทศ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ มี 2 วิธีที่แตกต่างกัน คือ โปรแกรมการฝึกอบรม และกิจกรรมเพื่อพัฒนา โปรแกรมการฝึกอบรมส่วนใหญ่เกิดจากการกำหนดเวลา เช่น การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่ศูนย์ฝึกอบรม หลักสูตร การจัดการ ส่วนกิจกรรมการพัฒนา ส่วนใหญ่จะถูกจัดให้อยู่ในกระบวนการทำงานที่ได้รับมอบหมายหรือดำเนินการร่วมประสบการณ์ที่ได้รับ สามารถจัดรวมอยู่ในหลายรูปแบบ เช่น การอ่านหนังสือ การชมวิดีโอ การฝึกอบรมกับโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อเสริมทักษะ กิจกรรมการฝึกอบรม ถือว่ามีความสำคัญและมีประสิทธิภาพในการจัดการ

ส่วนประสิทธิภาพของโปรแกรมการฝึกอบรม และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์การที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำ โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำได้รับความนิยมน้อย่างแพร่หลาย

Dessler (2002 : 134 – 155, อ้างถึงในสมบุรณ์ ศิริสรริรัญ. 2547 : 141)

กล่าวถึงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในภาพรวมประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอนคือ

1. ขั้นตอนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาประกอบด้วย
 - 1.1 การกำหนดทักษะการปฏิบัติงานที่สามารถส่งเสริมให้หน่วยงานมีผลผลิตสูง
 - 1.2 การวิเคราะห์บุคลากรที่จะพัฒนาเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับโปรแกรมการพัฒนาว่าควรพัฒนาในด้านใด
 - 1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนา
2. ขั้นตอนการออกแบบหลักสูตรการพัฒนา เป็นการออกแบบที่พิจารณาครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของหลักสูตร วิธีการพัฒนา เนื้อหาสาระของการพัฒนาและกิจกรรมของหลักสูตร ซึ่งการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาจะต้องมีความชัดเจนและสามารถนำไปสู่วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ได้โดยตรง
3. ขั้นตอนการประเมินผลก่อนดำเนินการ เป็นการนำหลักสูตรการพัฒนาเข้าสู่การแนะนำและตรวจสอบให้เกิดความถูกต้องเหมาะสม ก่อนจะมีการดำเนินการต่อไปเพื่อประกันว่าเป็นโปรแกรมการพัฒนาที่มีประสิทธิผล
4. ขั้นตอนการดำเนินงานพัฒนา เป็นขั้นตอนที่จะทำการพัฒนาบุคลากรโดยเน้นหลักการ คือ การทำให้งานมุ่งสู่ความสำเร็จด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาผู้รับการฝึกอบรมที่มีความสามารถและทักษะในการนำเสนอที่ดี นอกเหนือจากความรู้ในเนื้อหาที่จะอบรม
5. ขั้นตอนการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นขั้นตอนที่รวมถึงการติดตามผล เพื่อพิจารณาว่าผลลัพธ์จากการฝึกอบรมและพัฒนาจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาหรือไม่

Wikipedia (2012, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์. 2555 : 111 – 112) กล่าวถึง

การพัฒนาภาวะผู้นำ ว่าหมายถึง การกระทำกิจกรรมใดๆ ที่จะเสริมสร้างคุณภาพภาวะผู้นำในระดับบุคคลหรือระดับกลุ่ม กิจกรรมใดๆ เหล่านี้ อาจนับได้ตั้งแต่โปรแกรมที่เปิดสอนในมหาวิทยาลัย ไปจนถึงกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยการกระทำ (action learning)

หลักสูตรการผจญภัยกลางแจ้ง (high ropes course) และกิจกรรมการเก็บตัวของผู้บริหาร (executive retreats) นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังตารางเปรียบเทียบวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

บทสรุปและการนำไปใช้

1. บทสรุป

จากการศึกษาคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ชุดที่ 8 เรื่อง การนิเทศและส่งเสริม สนับสนุนการจัดกระบวนการจัดการเรียนรู้ซึ่งผู้รับการพัฒนาตนเองได้ศึกษาเนื้อหาในส่วนต่างๆ ประกอบด้วย

1) ความหมายของการนิเทศและการส่งเสริม 2) ความหมายของการสนับสนุนการจัดกระบวนการจัดการเรียนรู้ 3) ความหมายของการนิเทศและส่งเสริม สนับสนุนการจัดกระบวนการจัดการเรียนรู้ โดยการศึกษาดังกล่าว จะทำให้ผู้รับการพัฒนาตนเองได้รับความรู้เกี่ยวกับความหมายความสำคัญ องค์ประกอบของการนิเทศและส่งเสริม สนับสนุนการจัดกระบวนการจัดการเรียนรู้ ตลอดจนแนวคิดเกี่ยวข้องของการนิเทศและส่งเสริม สนับสนุนการจัดกระบวนการจัดการเรียนรู้จากทั้งนักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ โดยบางคนเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงาน อีกทั้งผู้รับการพัฒนาตนเองยังจะได้รับความรู้จากการศึกษาเพิ่มเติมจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ข้อบังคับและหนังสือเวียนต่างๆ จากแหล่งข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตตามเว็บไซต์ต่างๆ ที่ผู้วิจัยใส่ไว้ในคู่มือการพัฒนาชุดนี้แล้วเนื่องจากผู้วิจัยไม่สามารถบรรจุเนื้อหาทั้งหมดไว้ในคู่มือการพัฒนาได้เพราะเนื้อหามีจำกัด ทั้งนี้ผู้เข้ารับการพัฒนาตนเองจะต้องหมั่นศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมด้วยตนเองอย่างสม่ำเสมอ

นอกจากนี้ ผู้รับการพัฒนาตนเองยังจะต้องศึกษาหาความรู้ในทางวิชาการ ด้านอื่นเพิ่มเติมเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ อาทิ ความรู้ทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมความรู้ทางภาษาต่างประเทศ/ภาษาท้องถิ่น ความรู้เกี่ยวกับขนบธรรมเนียม ประเพณีวัฒนธรรมท้องถิ่น ตลอดจนความรู้ทางด้านเทคโนโลยี วิทยาการและสารสนเทศสมัยใหม่ เป็นต้น

2. การนำไปใช้

หลังจากผู้รับการพัฒนาตนเองได้รับความรู้ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ผู้รับการพัฒนาตนเองก็จะสามารถนำความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากการศึกษาไปใช้ในการพัฒนาความรู้และทักษะในด้านการนิเทศและส่งเสริม สนับสนุนการจัดกระบวนการจัดการเรียนรู้ของตนเองให้มีความเชี่ยวชาญขึ้น และสามารถนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้ ดังนี้

2.1 สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษา โดยเฉพาะความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่ออกใหม่หรือแก้ไขเพิ่มเติม รวมทั้งความรู้และประสบการณ์ตลอดจนทักษะในด้านการนิเทศและส่งเสริม สนับสนุนการจัดกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ได้จากศึกษาแนวคิดและจากคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจากการสัมมนาในการปฏิบัติหน้าที่และใช้ในการให้คำแนะนำแก่ครูผู้ดูแลเด็กในการปฏิบัติหน้าที่

2.2 สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาในด้านการนิเทศและส่งเสริม สนับสนุนการจัดกระบวนการจัดการเรียนรู้มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่และให้คำแนะนำแก่หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและครูผู้ดูแลเด็กในการปฏิบัติหน้าที่

2.3 สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาทางวิชาการด้านอื่น ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ภาษา ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรมท้องถิ่น และเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนความรู้ในด้านสหวิทยาการอื่นๆ ที่ควรรู้เกี่ยวกับความรู้เกี่ยวกับการทักษะในด้านการนิเทศและส่งเสริม สนับสนุนการจัดกระบวนการจัดการเรียนรู้ ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ นอกจากนี้ผู้รับการพัฒนาตนเอง มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหมั่นฝึกฝนตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในฐานะเป็นหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ดีและมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ทักษะในด้านการนิเทศและส่งเสริม สนับสนุนการจัดกระบวนการจัดการเรียนรู้ทักษะการสื่อสาร การศึกษาอบรมปฏิบัติงานให้ได้ผลและบรรลุเป้าหมายในการทำงาน ได้แก่ ทักษะในการติดต่อสื่อสาร ตลอดเวลาทักษะการบริหารจัดการอื่นๆ ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป็นต้น โดยทักษะข้างต้นสามารถพัฒนาได้ผ่านประสบการณ์การและฝึกปฏิบัติ ทั้งนี้ การศึกษาและฝึกปฏิบัติมีจุดมุ่งหมายให้การมีความจำเป็นจะต้องฝึกทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นสำหรับใช้คอมพิวเตอร์

บรรณานุกรม

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2552). *ศิลปะการมอบหมายงาน*. เข้าถึงได้จาก [http://www.ejobeasy.com/kmdetail.php? n=91208162025](http://www.ejobeasy.com/kmdetail.php?n=91208162025).
- ไชยา ภาวะบุตตร. (2555). *ความเป็นนักบริหารมืออาชีพ*. คณะครุศาสตร์ สกสกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ดิลก ถือกกล้า. (2547). *เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบ Principle Centered Leadership กับ* ประทีป ปินชัย. (2546). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- พรรณราย ทร์พยะประภา. (2548). *จิตวิทยาประยุกต์ในชีวิตและในการทำงาน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชรา ทิพย์ทัศน์. (2008). *ชุดบทเรียนเพื่อพัฒนาตนเองเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. บทเรียนออนไลน์.
- พิมพ์อร สดเยี่ยม. (2547) *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ สาขาวิชาในระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏ*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2545). *การบริหาร หลักการ ทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษา และวิเคราะห์องค์การทางการศึกษาไทย (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (1991). *Educational Administrator : Theory, Research, and Practice*. New York : McGraw-Hill.
- Yukl, G.A. (1994). *Leadership in Organization*. 3 rd ed. Engle wood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- _____. (1998). *Leadership in Organizations*. 4th ed. New Jersey: Prentice – Hall.
- _____. (2000) *Leadership in Organization*. 5th ed. New Jersey: Prentice – Hall.

กิจกรรมที่ 1 ทำแบบฝึก

แบบฝึกชุดที่ 1

เรื่อง ทักษะในด้านการนิเทศและส่งเสริม สนับสนุนการจัดกระบวนการจัดการ

เรียนรู้

คำชี้แจง เมื่อศึกษาคู่่มือการพัฒนาเล่มที่ 1 แล้ว จงวิเคราะห์ สรุป และตอบคำถามต่อไปนี้

1. ตามความเห็นของท่าน ทักษะในด้านการนิเทศและส่งเสริม สนับสนุนการจัด

กระบวนการจัดการเรียนรู้ควมว่าอย่างไร

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่า ทักษะในด้านการนิเทศและส่งเสริม สนับสนุนการจัดกระบวนการจัดการ

เรียนรู้มีความสำคัญกับการบริหารงานในหน่วยงาน/องค์กรของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

3. ให้ท่านเลือกแนวคิด ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับทักษะในด้านการนิเทศและส่งเสริม สนับสนุนการจัดกระบวนการจัดการเรียนรู้ ที่เห็นว่าตรงกับทัศนคติของท่าน พร้อมทั้งให้เหตุผล

.....

.....

.....

.....

.....

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบและคู่มือการพัฒนา

1. ผศ.ดร.อรรวรรณ นิ่มตะลุง กรรมการบริหารหลักสูตร
ครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. ดร.พจมาน ชำนาญกิจ กรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชาการศึกษาปฐมวัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ดร.กมล ตราชู อาจารย์พิเศษ
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
4. นายศิริวัฒน์ บุปผาเจริญ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญเฉพาะด้านการ
บริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริม
การปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย
5. นายวีระชาติ ทศรัตน์ ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมการศึกษานอก
ระบบและพัฒนากิจกรรมเยาวชน
กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
กระทรวงมหาดไทย
6. นายทองใส โยวะ ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลตำบล
เชียงคาน อำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย
7. นายชำนาญ ศรีพารา ท้องถิ่นจังหวัดมุกดาหาร
8. นางเปรมใจ พิสุราช ประธานเครือข่ายครูผู้ดูแลเด็ก
จังหวัดกาฬสินธุ์
9. นางนงคราญ แพงไธสง ประธานเครือข่ายครูผู้ดูแลเด็กจังหวัดชัยภูมิ
10. นางลักษยานัน นิธิยศรีญศิริ ประธานเครือข่ายครูผู้ดูแลเด็ก
จังหวัดอำนาจเจริญ

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร	ประธานกรรมการ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล	กรรมการ
ดร.ละม้าย กิตติพร	กรรมการ