

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินการวิจัย เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในวิทยาลัยครูเขตภาคกลาง สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม” ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อ เป็นต้นแบบในการวิเคราะห์หาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา โดยได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ผลงานวิจัย และแนวคิดทฤษฎี ซึ่งนักการศึกษาหลายท่านได้ทำการศึกษาไว้ โดยกำหนดแนวทางการนำเสนอผลการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้เป็นขั้นตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎีผู้นำ และภาวะผู้นำ

ตอนที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำทางวิชาการ

ตอนที่ 3 การพัฒนาบุคลากร

ตอนที่ 4 การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

ตอนที่ 5 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

ตอนที่ 6 บริบทของวิทยาลัยครูในเขตภาคกลาง สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม

ตอนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎีผู้นำ และภาวะผู้นำ

1. แนวคิดทฤษฎีผู้นำ

1.1 ความหมายของผู้นำ

เมื่อผู้นำมีบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญยิ่งในองค์กรทุกแห่งแล้ว จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะเข้าใจความหมายของคำว่า “ผู้นำ” ให้ถูกต้อง ในการนิยามความหมายของคำว่า “ผู้นำ” ผู้วิจัยขอเสนอพอสังเขปดังต่อไปนี้

กวี วงศ์พุม (2550, หน้า 13-14) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้

6 ประการ คือ

1. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม
2. ผู้นำ คือ ผู้ที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อการปฏิบัติและอำนวยความสะดวก กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. ผู้นำ คือ ผู้สร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อจะก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ร่วมกัน
4. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งที่มีอำนาจ อิทธิพลเหนือความสามารถของใจคน ให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติการหรือพฤติกรรมของผู้อื่น
5. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีหน้าที่ควบคุม ตรวจสอบ ประสานงาน วินิจฉัยสั่งการ โนมน้าวใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำหน้าที่ของตนอย่างดีที่สุด
6. ผู้นำ คือ ผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยเป็นผู้ชักจูงให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องร่วมแรง ร่วมใจทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยความสมัครใจ มีความกระตือรือร้นและมุ่งให้ได้ ผลงานดียิ่ง

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของนักการศึกษาไทยหลายท่าน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 2) ; ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549, หน้า 30) ; วิเชียร วิทย์อุดม (2550, หน้า 3) ; เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 13) ; เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 1) ; ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 275) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ กล่าวตรงกันว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นบุคคลที่สามารถกำหนดทิศทางความอยู่รอดขององค์กรและเป็นผู้ประสานงานให้กิจกรรมต่างๆ ในองค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายของวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

สำหรับผู้ที่ให้ความคิดมีความแตกต่างเช่น สัมมา รณิธย์ (2553, หน้า 17) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีภาวะผู้นำที่สามารถชักจูง ชี้นำ สั่งการ มีอิทธิพลให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ต้องสามารถทำให้สมาชิก ในองค์กรเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำด้วย ผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น และได้รับการยกย่องให้เป็นผู้นำ เป็นบุคคลสำคัญที่มีส่วนทำให้องค์กรหรือหน่วยงาน ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้หรือไม่ในภาวะสังคมโลก

ปัจจุบันที่การแข่งขันสูง ผู้นำที่ดีจึงต้องมีความรู้ สามารถ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ดี ฯลฯ องค์กรจึงจะสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ส่วนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการของ อ้อย สนิมรัมย์ (2554, หน้า 15) ได้กล่าวว่าผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือ การยอมรับ หรือการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ประสานงาน ชี้แนะ สั่งการและช่วยเหลือ ให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดเป้าหมายที่ตั้งไว้

สำหรับนักการศึกษาในต่างประเทศให้ความหมาย ผู้นำไว้ ดังนี้ Dejnozka (1983, อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม. 2550, หน้า 1-2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม เพื่อทำหน้าที่เป็นหัวหน้าของกลุ่มและทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย O'Leary (2000, หน้า 1, อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. 2549, หน้า 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบารมีและสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถกระตุ้นบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ Ubben and Others (2001) ได้ให้ความหมายคำว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคล สำคัญที่เป็นหลักให้กับองค์กร ให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงและรับผิดชอบ ต่อประสิทธิผลขององค์กร ผู้นำจะใช้ อิทธิพลอย่างจริงจังต่อผู้อื่นเพื่อสร้างกิจกรรมและสร้าง ความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือใน องค์กร โดยมุ่งให้คนเห็นคล้อยตามว่ามีอะไรบางอย่าง ที่จำเป็นต้องกระทำ ให้เกิดผลสำเร็จ ผู้นำเป็นผู้นำพาองค์กรหรือนิยามว่าเป็นกลุ่มคนที่มาอยู่รวมกันให้ได้รับผลสำเร็จ ในการ ทำงาน ผู้นำเป็นผู้รับใช้ขององค์กร เป็นผู้รับใช้บุคคลต่างๆ ที่รวมกันเป็นองค์กรและยังรับใช้ ลูกค้ายที่องค์กรนั้นให้บริการอยู่อีกด้วย

Warner (2002) ได้กล่าวในฐานะที่เป็นผู้นำทางการศึกษาเกี่ยวกับ ปรัชญา ภาวะผู้นำ โดยให้ข้อความที่ชัดเจนเกี่ยวกับผู้นำว่า ผู้นำ คือ 1) ผู้สร้างสิ่งแวดล้อม สนับสนุนที่ผู้ร่วมงานสามารถช่วยได้สามารถรู้สึกว่าได้ ลงทุนในกระบวนการและสามารถ ประสบความสำเร็จได้ 2) ผู้มีจิตใจเปิดกว้างและมีวิสัยทัศน์ของอนาคตและมีความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์นั้น 3) ผู้ที่เต็มใจมอบอำนาจให้ผู้อื่นและอนุญาตให้พวกเขาปฏิบัติงานตาม แนวความคิดและวิสัยทัศน์ของพวกเขาเอง ผู้ที่แสวงหาโอกาส นวัตกรรมและความเปลี่ยนแปลง อย่างต่อเนื่อง 4) ผู้ที่เต็มใจทำงานในสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่นและ สภาพแวดล้อมที่ขาดลำดับ สายงานบริหาร โดยปล่อยให้ผู้อื่นเล่นบทบาทผู้นำ 5) ผู้ที่เต็มใจรับฟังและพูดคุยกับเสียงเรียกร้องที่สร้างสรรค์และให้เป็นที่รับทราบกันทั้งองค์กร

6) ผู้ที่เต็มใจที่จะหยุดแสดงบทบาทภาวะผู้นำและหยุดความรับผิดชอบ เมื่อมีผู้อื่นที่เข้มแข็งกว่าก้าวออกมาข้างหน้า 7) ผู้ที่อุทิศตนและมุ่งมั่นเพื่ออนาคตและความสำเร็จในอนาคตของที่ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่

ผู้นำ (Leaders) หมายถึง บุคคลสำคัญที่เป็นหลักให้กับองค์การ ให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงและรับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์การ ผู้นำจะใช้อิทธิพลอย่างจริงจังต่อผู้อื่นเพื่อสร้างกิจกรรมและสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือในองค์การ โดยมุ่งให้คนเห็นคล้อยตามว่ามีอะไรบางอย่างที่จำเป็นต้องกระทำให้เกิดผลสำเร็จ (Hoy, K. Wayne; Miskel, G. Cecil, 2008) ผู้นำแสดงเจตนาที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น มีความผูกพันกับผู้ตาม (followers) เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามจุดประสงค์ของผู้นำและตามจุดประสงค์ของผู้ตามด้วย (Owens, 2004) ผู้นำเป็นผู้นำพาองค์การหรือนิยามว่าเป็นกลุ่มคนที่มาอยู่รวมกันให้ได้รับผลสำเร็จในการทำงาน ผู้นำเป็นผู้รับใช้ขององค์การ เป็นผู้รับใช้บุคคลต่างๆ ที่รวมกันเป็นองค์การ และยังรับใช้ลูกค้าที่องค์การนั้นให้บริการอยู่อีกด้วย (Ubben et al., 2001)

จากแนวคิดของนักการศึกษาทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ เห็นว่ามีแนวคิดคล้ายคลึงกัน ผู้วิจัยจึงสรุปว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่เป็นหลักสำคัญให้กับองค์การ มีความรู้ในเรื่องงานองค์การ เป็นอย่างดี สามารถให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานได้ มีความรับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์การ อุทิศตนและมุ่งมั่นเพื่ออนาคตและความสำเร็จในอนาคตขององค์การ ได้รับความเชื่อถือและเชื่อฟัง จากเพื่อนร่วมงานในการจัดกิจกรรมและในการสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือในองค์การ เต็มใจ รับฟังและพูดคุยกับเสียงเรียกร้องที่สร้างสรรค์และให้เป็นที่รับทราบในทั้งองค์การ มีจิตใจเปิดกว้าง และมีวิสัยทัศน์แสวงหาโอกาส นวัตกรรมและความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มีความเต็มใจ ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่นและสภาพแวดล้อมที่ขาดลำดับสายงานบริหาร โดยปล่อยให้ผู้อื่นเล่นบทบาทผู้นำได้

1.2 องค์ประกอบของผู้นำ

จากการศึกษาของ วิเชียร วิทย์อุดม (2550, หน้า 8-9) ในเรื่ององค์ประกอบของผู้นำจะมีความแตกต่างกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำ ก็ตรงที่ว่าองค์ประกอบของผู้นำ จะเน้นในเรื่องบุคลิกภาพโดยตรงของคนๆ นั้น ซึ่งผิดกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำ จะพิจารณาเรื่องคุณสมบัติที่เป็นปัจจัยช่วยเสริมในการดำเนินงานของคนนั้นให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

ได้มีนักวิชาการท่านต่างๆ พยายามที่จะศึกษาถึงองค์ประกอบของ

คุณสมบัติของผู้นำและได้สรุปผลออกมาดังเช่นที่ Bower and Seashore ได้ทำการศึกษาในเรื่องผู้นำและได้พยายามค้นหาเพื่อสรุปผลขององค์ประกอบในการที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพออกมาให้ได้ เขาทั้งสองคนจึงได้ทำการรวบรวมวิธีการศึกษาและผลการศึกษาวิจัยในเรื่ององค์ประกอบ 4 อย่าง (Four-Factor Theory) ของผู้นำมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1. ผู้สนับสนุน (Support) องค์ประกอบแบบนี้เป็นพฤติกรรมสนับสนุนช่วยเหลือและพยายามผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นไปด้วยดี ผู้นำแบบนี้จะมุ่งให้ความสนใจในตัวลูกน้องเป็นพิเศษและให้ลูกน้องเหล่านั้นมีความรู้สึกว่าคุณภาพการทำงานสนับสนุนพวกเขา
2. ผู้สร้างสัมพันธ์ (Interaction) องค์ประกอบแบบนี้จะพยายามใช้พฤติกรรมไปในทางการติดต่อสังสรรค์ระหว่างบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชา พยายามพัฒนาการใช้กลุ่มและสร้างความสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้สมาชิกกลุ่มมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันตลอดจนสร้างบรรยากาศที่ดีและให้ความอบอุ่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ผู้จูงใจ (Goal Emphasis) มีพฤติกรรมที่ชักจูงหรือจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนพยายามกระทำ และคำนึงถึงเป้าหมายขององค์การ ผลงานหรือความสำเร็จขององค์การ ผู้นำแบบนี้มุ่งความสนใจในตัวผลิตผลขององค์การเป็นพิเศษ จึงพยายามกระตุ้นและเร่งเร้าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะให้บรรลุเป้าหมายอันนั้นได้
4. ผู้อำนวยความสะดวก (Work Facilitation) มีพฤติกรรมที่พยายามทำให้กลุ่มบุคคลในองค์กรนั้น ทำงานทุกอย่างเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของกลุ่มและขององค์การ โดยใช้วิธีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีการวางแผนและมีการร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์การ กล่าวได้ว่าเป็นส่วนผสมของการเน้นในตัวผลิตผลกับเน้นในตัวงานมาประกอบกันเพื่อความสำเร็จของงาน

องค์ประกอบของลักษณะผู้นำที่ได้กล่าวมา เป็นเครื่องช่วยบอกให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำโดยพยายามวิเคราะห์องค์ประกอบหลายอย่าง (Factor Analysis) ที่ช่วยส่งเสริมการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นให้ความสนใจและวิเคราะห์ถึงหน้าที่ของผู้นำที่ดีกว่าจะต้องมีลักษณะขององค์ประกอบที่สำคัญบ่งบอกถึงการมีประสิทธิภาพของผู้นำมีอยู่ 2 อย่าง คือ

1. Consideration (ผู้นำที่มุ่งคน) ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะของการ

ดูแลเอาใจใส่ ให้ความสนใจ ชี้แนะแนวทางที่ดี มีน้ำใจเมตตา อยากจะช่วยพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ก้าวหน้า ผู้นำแบบนี้จะได้รับความไว้วางใจและยอมรับนับถือจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก ซึ่งจะทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างเต็มที่ และเต็มความสามารถ

2. Initiation structure (ผู้นำที่มุ่งงาน) ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะของความกระตือรือร้น มีความคิดอ่านที่ดี มีความคิดริเริ่ม ทั้งยังมีความสามารถติดต่อกับบุคคลทุกคน และนำศักยภาพที่มีอยู่ในตัวผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามาใช้ให้งานบรรลุความสำเร็จและสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรมากที่สุด

จากลักษณะขององค์ประกอบที่สำคัญของพฤติกรรมผู้นำที่กล่าวมาข้างต้น ถ้ามีพฤติกรรมที่จัดอยู่ในลักษณะ Consideration นั้นจะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปด้วยความอบอุ่น ราบรื่น เต็มไปด้วยลักษณะอันที่มิตรที่ดีต่อกัน มีความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล หรืออาจกล่าวได้ว่าผู้นำประเภทนี้เป็นประเภทมุ่งคนเป็นสำคัญ ส่วนพฤติกรรมผู้นำที่จัดอยู่ในลักษณะ Initiating Structure นั้นจะมีความเคร่งครัดในการทำงานมาก มักจะมองความสัมพันธ์ของตนเองกับผู้ร่วมงานเฉพาะตามบทบาทและหน้าที่เป็นไปตามโครงสร้างขององค์การ ตามช่องทางเดินของงาน ตามขั้นตอนการปฏิบัติงานและตามช่องทางการติดต่อสื่อสารเท่านั้นหรืออาจกล่าวได้ว่าผู้นำประเภทนี้เป็นประเภทมุ่งงานเป็นสำคัญนั่นเอง

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่ทำให้ภาวะผู้นำเกิดขึ้น รวมถึงคุณสมบัติที่ผู้นำควรจะมี โดยเราจะศึกษาถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำตามแนวคิดของนักคิดสำคัญๆ ดังต่อไปนี้

ตามแนวความคิดของ Koont'z O 'Donnell & Wehrich (Donnell and Wehrich, 1994, p. 121 อ้างถึงใน พิชายพ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 12) ได้เสนอความคิดว่า ทักษะของภาวะผู้นำจะต้องประกอบไปด้วย

1. ความสามารถในการใช้อำนาจ (Power) เป็นความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มที่จะทำหรือมีอิทธิพลทำให้บุคคลหรือกลุ่มอื่นๆ กระทำตาม
2. ความเข้าใจในธรรมชาติของคนในด้านความต้องการของมนุษย์ และความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความเต็มใจ
3. การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถหรือใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่เป็นการสนับสนุนให้เกิดความจงรักภักดี การอุทิศตนเพื่อสนับสนุนความต้องการผู้นำ

4. มีความสามารถในการเลือกรูปแบบของภาวะผู้นำไปสู่การพัฒนา และบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตฺโต) ได้เสนอความคิดเห็นที่น่าสนใจ เกี่ยวกับองค์ประกอบที่จะก่อให้เกิดความเป็นผู้นำว่าจะต้องประกอบไปด้วย (พระธรรมปิฎก, 2540, หน้า 5-6 อ้างถึงใน พิชากพ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 13)

1. ตัวผู้นำ จะต้องมีความสมบูรณ์ในตัวในตนเองเป็นจุดเริ่มต้น และเป็นแกนกลางไว้

2. ผู้ตาม โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับผู้ตาม ในทางพุทธศาสนา จะใช้คำว่า “ผู้ร่วมไปด้วย”

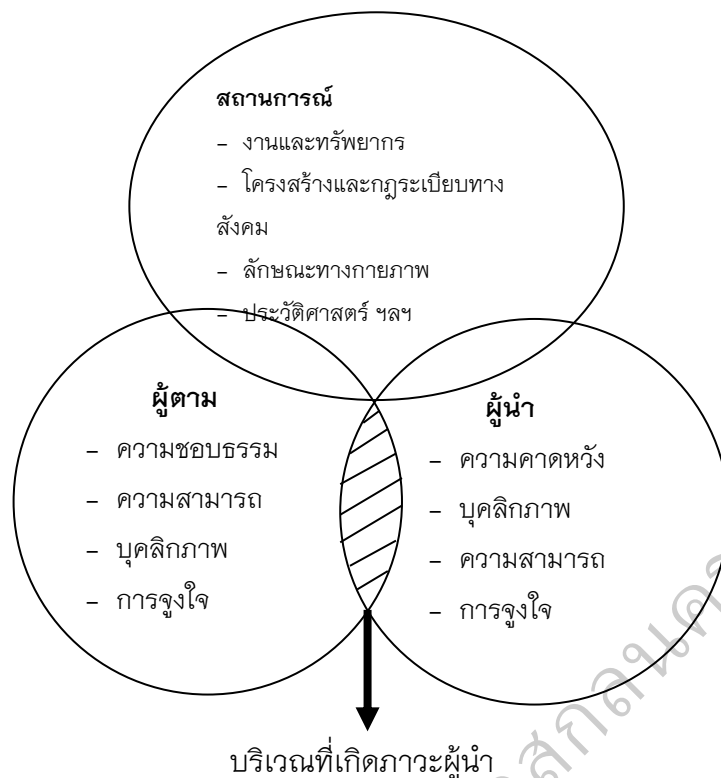
3. จุดหมายของผู้นำจะต้องชัดเจนแน่นอน

4. หลักการและวิธีการเพื่อที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จหรือบรรลุ

จุดมุ่งหมาย

5. สิ่งที่จะทำโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมหรือสิ่ง ที่ประสบซึ่งอยู่ภายนอกจะทำอย่างไรจะผ่านไปได้ด้วยดีในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อม หรือสิ่งที่ประสบ เช่น ปัญหา เป็นต้น

นางลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์ (2537, หน้า 13-16 อ้างถึงใน พิชากพ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 13) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำ 3 ประการ คือ สถานการณ์ ผู้นำและผู้ตาม บริเวณที่ซ้อนทับกันคือเขตที่มีภาวะผู้นำและลูกศรชี้ให้เห็นถึงการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ตาม



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบ 3 ประการของภาวะผู้นำ
(นงลักษณ์, 2537, หน้า 13 อ้างถึงใน พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 13)

2. แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในระยะเวลาที่ผ่านมา ได้มีนักวิชาการทั้งต่างประเทศและในประเทศได้ให้ความหมายไว้และกล่าวถึงลักษณะของภาวะผู้นำในลักษณะต่างๆ ซึ่งสรุปได้ดังนี้ คือ

ตามแนวคิดของนักวิชาการ และนักการศึกษาของไทยส่วนใหญ่ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยเน้นให้เห็น ผู้นำที่เป็นบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ได้รับความเชื่อถือศรัทธาและไว้วางใจจากผู้ตาม จนสามารถใช้อิทธิพลเหนือกลุ่มผู้ตามให้ปฏิบัติตามแผน จนบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นการที่ผู้นำได้แสดงบทบาทหน้าที่ของผู้นำโดยการใช้อิทธิพลที่เหนือบุคลากรอื่นในกลุ่มนั้นเมื่อนำมาจูงใจให้บุคลากรอื่นปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติที่ก่อให้เกิดผลต่อส่วนรวมภายในกลุ่ม ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่านในหลายลักษณะตามมุมมองที่แตกต่างกันตามแนวทางของแต่ละท่านได้ศึกษาไว้ ซึ่งได้แก่ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, หน้า 11-12) ; กนกอร

สมปราชญ์. (2546) ; วิโรจน์ สารรัตน์ (2557, หน้า 1) ; ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549, หน้า 30) ; ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549, หน้า 26) ; ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550, หน้า 1) ; กวี วงษ์พุ่ม (2550, หน้า 18) ; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 15) ; พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต. 2551) ; พิชากภ พันธ์แพ. (2554, หน้า 12) ; ไชยา ภวระบุตร (2555, หน้า 4) และ วิโรจน์ สารรัตน์ (2557, หน้า 1) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นการใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากร ในลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน โดยมีกระบวนการเป็นเครื่องมือในการใช้อิทธิพลทางสังคม เพื่อจูงใจให้บุคลากรเต็มใจกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

ส่วน เนตรพัฒน์ ยาวีราช (2550, หน้า 1) ได้ให้ความหมายมีความแตกต่างคือ ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นโดยได้รับการยอมรับและยกย่อง จากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการบังคับบัญชาประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

สำหรับนักวิชาการต่างประเทศหลายท่านที่มีความเห็นสอดคล้องคล้ายคลึงกัน ได้ให้ความหมายสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง รูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ที่มีกระบวนการเป็นเครื่องมือในการใช้อิทธิพลทางสังคมต่อบุคลากรอื่น ในการชักจูงให้บุคลากรอื่นร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจ และมีความกระตือรือร้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันตามที่ได้กำหนดไว้ โดยรูปแบบความสัมพันธ์นั้นผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามทิศทางที่พึงประสงค์ และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นักวิชาการที่มีความเห็นในลักษณะดังกล่าว ได้แก่ Bass (1995, p. 545) ; Dubrin (1998, p. 2) ; Yukl (1998, p. 2) ; Lussier and Achua (2001, p. 6) ; Donaldson (2001, p. 41) ; Cheng (2002, p. 51) ; Wheelen and Hunger (2002, p. 25) ; Owens (2004, p. 263) และ Daft (2005, p. 5)

นอกจากนี้ ภาวะผู้นำตามความคิดของนักวิชาการประเทศเวียดนาม เช่น Ha Van Hoi (2007, p.101) ได้นิยาม ภาวะผู้นำเป็นศิลปะและเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อผู้ที่มีจุดประสงค์ที่แตกต่างกัน เพื่อให้พวกเขาสมัครใจและมีความกระตือรือร้นที่จะมุ่งมั่นทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและ Vu Duy Yen (2008, p. 6) ได้นิยาม ภาวะผู้นำเป็นการใช้ทั้งศิลปะและศาสตร์ เพราะว่าสิ่งที่ผู้นำต้องบริหารคือมนุษย์ที่มีบุคลิกและความสัมพันธ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอยู่เสมอ ภาวะผู้นำเป็นศิลปะของการใช้

วิธีการเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่น และความเฉลียวในการใช้อำนาจของตำแหน่งกับของ อำนาจส่วนบุคคล และใช้ทักษะความเป็นผู้นำที่เหมาะสมสำหรับแต่ละสถานการณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดการที่มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพในกระบวนการบริหาร หรือว่า ความเป็นผู้นำไม่ใช่แค่เรื่องของจัดการแต่ยังรวมถึงการสร้างวิสัยทัศน์ และทำให้วิสัยทัศน์นำสู่การปฏิบัติได้จริง ชาตีพันธุ์เวียดนามในวันนี้เป็นผลมาจากการดำเนินการตามวิสัยทัศน์ของประธานาธิบดีโฮจิมินห์ ที่ท่านได้กำหนดเป้าหมายทิศทางการพัฒนาประเทศ ให้คนในประเทศได้ปฏิบัติร่วมกัน (Dong Hoi Urban Development Project, 2013, p. 1)

สำหรับงานวิจัย “Leadership – Case studies of Leaders of Small and Medium Enterprises Vietnam” ของ Dang Ngoc Su (2011, p.10) ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการทำให้มีอิทธิพลต่อสังคม เพื่อจะแสวงหาการมีส่วนร่วมโดยสมัครใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในการดำเนินการตามเป้าหมายขององค์กรที่ดีที่สุด

จากแนวคิดของนักการศึกษาทั้งไทยและต่างประเทศดังกล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อิทธิพลหรือพฤติกรรมของบุคคลที่มีศิลปะในการชักจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่ม ให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและเป็นกระบวนการที่ผู้นำก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานของผู้ตาม เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยใช้วิธีการจูงใจให้ผู้ตามเกิดความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ภายในสถานการณ์หนึ่งๆ

2.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำของนักวิชาการศึกษาไทยหลายท่าน ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตน์ (2547, หน้า 41) ได้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำมี 5 ประการดังนี้

1. ผู้นำและผู้ตาม (Leaders Followers) การมีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นแบบสองทาง ไม่ได้หมายถึงเฉพาะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามเท่านั้น ดังนั้นผู้ตามก็สามารถแสดงบทบาทภาวะผู้นำได้เมื่อจำเป็นและผู้นำที่ดีก็สามารถจะปรับบทบาทเป็นได้ทั้งผู้ตามและผู้คนที่ดีมักจะพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้แก่ผู้ตาม

2. การมีอิทธิพล (Influence) เป็นกระบวนการของผู้นำในการสื่อสารความคิดเพื่อให้ได้รับการยอมรับและมีการจูงใจเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจาก

ผู้ตามในการนำความคิดนั้นไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

3. วัตถุประสงค์ขององค์การ (Organizational Objective) ผู้นำจะต้องกำหนดขึ้นจากการมีส่วนร่วม มีทิศทางและมีความท้าทาย นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผล

4. การเปลี่ยนแปลง (Change) การมีอิทธิพลและกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การใดๆ ต้องมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆ ให้ก้าวทันต่อสังคมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

5. คน (People) ในการทำงานนั้นผู้นำและผู้ตามจะเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นอีกหลายคน หลายกลุ่ม จึงจะต้องแสดงภาวะผู้นำและช่วยเหลือให้บุคคลนั้นประสบความสำเร็จด้วย

สมยศ นาวิการ (2547, หน้า 145) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ต้องประกอบไปด้วย 4 อย่าง คือ

1. มีความเฉลียวฉลาด หมายถึง ความสามารถและทักษะทางการติดต่อสื่อสารที่ใช้ประโยชน์ในการจูงใจ เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

2. มีความเจริญวัยทางสังคม หมายถึง ความสามารถรักษาความสงบใจของบุคคลไว้ เมื่อแพ้หรือประสบความสำเร็จ ความเชื่อมั่นตนเองและความเคารพตนเองและการให้ความสนใจในขอบเขตที่กว้าง

3. มีแรงจูงใจภายในและความต้องการความสำเร็จ หมายถึง การจูงใจจากภายในและการตอบสนองของความต้องการระดับสูง

4. มีทัศนคติทางมนุษยสัมพันธ์ เป็นคำที่แสดงถึงการยอมรับชัดเจนว่า ความร่วมมือของบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์การ ผู้นำจะต้องให้ความสำคัญกับบุคคล

จากศึกษางานวิจัยของ มานิต บุญประเสริฐ และคณะ (2549, หน้า 15-16) ได้เสนอถึงภาวะผู้นำประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ ผู้ตาม ผู้นำ การสื่อสาร และสถานการณ์

1. ผู้ตาม แต่ละคนต้องการรูปแบบการนำที่แตกต่างกัน เช่น ผู้ที่เข้าใหม่ย่อมต้องการคำแนะนำมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์แล้ว บุคคลที่ขาดแรงจูงใจย่อมต้องการวิธีการที่แตกต่างจากผู้ที่มีแรงจูงใจในการทำงาน ผู้นำต้องรู้จักผู้ร่วมงาน เข้าใจธรรมชาติของคน เช่น ความจำเป็น อารมณ์ และแรงจูงใจ

2. ผู้นำ ต้องเข้าใจตนเอง สิ่งที่ตนเองทำได้ สิ่งที่ตนเองรู้และผู้ที่จะบอก ว่าผู้นำประสบผลสำเร็จหรือไม่คือผู้ตาม ถ้าผู้ตามขาดความเชื่อมั่นและไว้วางใจในผู้นำ ผู้ตามจะขาดแรงจูงใจหรือแรงบันดาลใจ ผู้นำต้องสามารถให้ความมั่นใจว่าเขาเป็นผู้นำที่ดี

3. การสื่อสาร ต้องเป็นแบบสองทาง

4. สถานการณ์ สถานการณ์ต่างๆ ต้องการภาวะผู้นำที่ต่างกัน การที่ ผู้นำประสบผลสำเร็จในสถานการณ์หนึ่งไม่ได้เป็นเรื่องยืนยันความสำเร็จตลอดไป ผู้นำ ต้องตัดสินใจว่ารูปแบบการนำแบบใดเหมาะสมกับสถานการณ์ใด โดยคำนึงถึง ลักษณะของ งาน คุณสมบัติของคนในองค์การ วัฒนธรรมองค์การหรือสิ่งแวดล้อมในองค์การ แต่ละ องค์การมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป ตามประวัติการก่อตั้ง ผู้นำในอดีต ผู้นำปัจจุบัน วิฤทธิการณ์ ประวัติศาสตร์ และขนาดขององค์การ เป็นต้น ซึ่งปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวสร้าง ประเพณี แบบแผน และวิธีการทำงาน แบบแผน ประเพณีมีผลต่อการกำหนดพฤติกรรม ของบุคคลที่เป็น บรรทัดฐานว่า แต่ละคนจะแสดงออกอย่างไรในสถานการณ์ต่างๆ การใช้ ความรู้ความสามารถในการบริหารงาน บริหารคน เป็นศิลปะของแต่ละคนที่จะใช้ความรู้ ความสามารถในการสื่อสารและโน้มน้าวผู้อื่นให้คล้อยตามและร่วมมือ

อนันต์ชัย พงศ์สุวรรณ (2549, หน้า 10-11) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของ ภาวะผู้นำว่าประกอบไปด้วยความสามารถ 4 ประการ คือ

1. ความสามารถในการใช้อำนาจ หมายความว่าผู้นำสามารถใช้ อำนาจเป็นคุณหรือโทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดการเชื่อฟัง สามารถ บังคับบัญชาได้

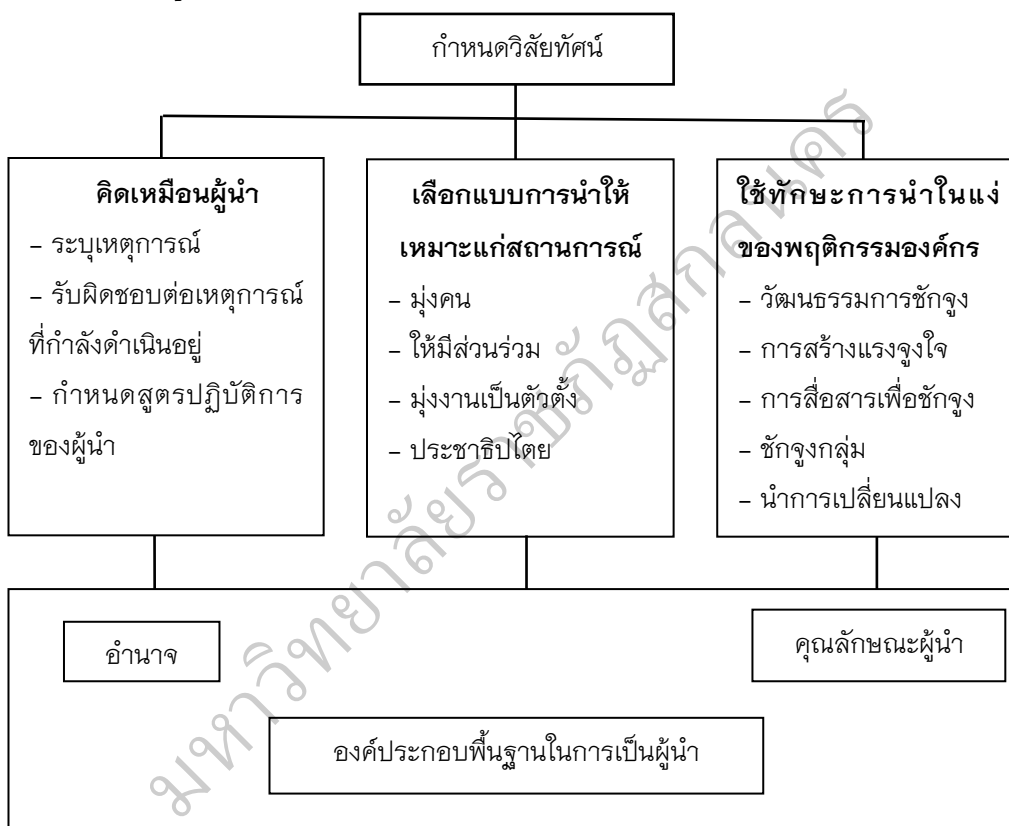
2. ความสามารถในการใช้แรงจูงใจ ผู้นำต้องมีความสามารถในการ พิจารณาว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีนิสัยอย่างไร จึงจะสามารถใช้แรงจูงใจ เพื่อให้ลูกน้อง ทำงานให้ได้ดี

3. ความสามารถในการชักนำ ต้องสามารถพูดจาโน้มน้าวใจ มีศิลปะในการพูดเพื่อให้ผู้อื่นคล้อยตามและทำงานให้ตามที่ได้รับภารกิจจากหัวหน้า อย่างเต็มใจ

4. ความสามารถในการแก้ไขปัญหา ต้องมีความสามารถในการ แก้ไขปัญหา โดยต้องรู้กระบวนการในการแก้ปัญหาตามหลักการทางวิทยาศาสตร์

เพื่อให้เห็นภาพรวมของภาวะผู้นำว่ามีส่วนประกอบอะไรบ้างจึงขอเสนอภาพ แสดงถึงพื้นฐานเบื้องต้นแห่งภาวะผู้นำและสิ่งที่ผู้นำกระทำ ซึ่งเรียกว่าองค์ประกอบของ ภาวะผู้นำ ประกอบด้วยอำนาจ (Power) และคุณลักษณะ (Traits) ดังจะเห็นว่า

องค์ประกอบพื้นฐานของภาวะผู้นำคืออำนาจและคุณลักษณะ นอกจากนี้ผู้นำจะต้องเรียนรู้ที่จะคิดอย่างผู้นำ รู้จักเลือกแบบผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ และรู้จักใช้ทักษะภาวะผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรมองค์การในการทำงานด้วย และที่สำคัญที่สุดก็คือ ผู้นำจะต้องเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร รู้ว่าองค์กรจะไปทางใดในอนาคต และสามารถสื่อวิสัยทัศน์ให้แก่ผู้ตาม เรียกว่ารู้จักแปรวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ออกมาเป็นรูปแบบแผนยุทธศาสตร์ โครงการ และกิจกรรมได้ โดยการนำที่เฉลียวฉลาดและรอบรู้



ภาพประกอบ 3 องค์ประกอบพื้นฐานสำหรับภาวะผู้นำและสิ่งที่ผู้นำกระทำ
ที่มา (Dessler, 1999, pp. 231-234 อ้างถึงในอนันต์ชัย พงศ์สุวรรณ, 2549, หน้า 11)

นอกจากนี้พระพรหมคุณาภรณ์ (2551, หน้า 5) ได้กล่าวว่า
องค์ประกอบของภาวะผู้นำมี 6 ประการ คือ

1. ตัวผู้นำ จะต้องมีความสมบูรณ์ภายในตนเองเป็นจุดเริ่มและจุดเริ่มเป็นแกนกลางไว้
2. ผู้ตาม หรือในทางพุทธศาสนาเรียกผู้ตามว่า “ผู้ร่วมไปด้วย”

3. จุดหมาย จะต้องมีความชัดเจน เข้าใจถ่องแท้ และแน่วแน่ใน
จุดหมาย

4. หลักการและวิธีการ ซึ่งจะทำให้สำเร็จผลบรรลุตามจุดหมาย

5. สิ่งที่จะทำ โดยขึ้นอยู่กับความคิดของตัวผู้นำและผู้ร่วมไปด้วย

6. สถานการณ์ เป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องเชื่อมความสัมพันธ์กับ

สิ่งแวดล้อมหรือสิ่งที่ประสบ ซึ่งอยู่ภายนอกกว่าทำอย่างไรจะผ่านไปด้วยดีในท่ามกลาง
สังคม สิ่งแวดล้อมหรือที่ประสบ

จากแนวคิดของนักการศึกษาในประเทศที่ผู้วิจัยตั้งได้กล่าวมาข้างต้นนั้น
ได้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลายคล้ายคลึงกัน ผู้วิจัยสรุปว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำ
ประกอบด้วย ผู้นำซึ่งเป็นผู้จูงใจและผู้ตามที่จะทำให้ วิธีการเกิดการบรรลุวัตถุประสงค์
เปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ โดยการใช้อิทธิพลและทักษะมนุษยสัมพันธ์

ส่วนนักการศึกษาต่างประเทศได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบ
ของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันไปตามแบบของภาวะผู้นำ ได้แก่ Hallinger and Murphy
(1995); Hoy and Miskel (2008) ; Robert N. Lussier and Christopher F. Achara (2001)
ได้แบ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ 1) พฤติกรรมผู้นำแบบอัตตาธิปไตย
(Autocratic Leadership Style) หมายถึง ผู้นำที่รวบอำนาจการบริหารจัดการทั้งหมดไว้ที่
ตนเองเพียงคนเดียว ผู้ตามมีหน้าที่เพียงปฏิบัติตามคำสั่งเพื่อให้บรรลุผลตามที่ผู้นำ
ต้องการ 2) พฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership Style) หมายถึง
ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติตาม โดยเปิดโอกาสให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมกันเพื่อให้
บรรลุเป้าหมายร่วมกัน และ 3) พฤติกรรมผู้นำแบบเสรี (Laissez Faire Leadership
Style) หมายถึง ผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ตามมีอิสระในการคิด การทำ และการตัดสินใจเอง
โดยผู้นำไม่แสดงภาวะผู้นำแต่ประการใด องค์ประกอบหรือแบบผู้นำสรุปได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย เป็นผู้ที่ชี้แนะและไม่อนุญาตให้มีส่วนร่วม
ร่วมในการตัดสินใจ พวกเขาสร้างสถานการณ์การทำงานที่สมบูรณ์แบบให้
ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้อำนาจหน้าที่และครอบครองความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ เพื่อให้
ภารกิจงานบรรลุผลสำเร็จ

2. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบนี้จะกระตุ้นการอภิปราย
เป็นกลุ่มและตัดสินใจ โดยกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาได้บอกเกี่ยวกับสภาวะหรือเงื่อนไข ที่มี
ผลกระทบต่องานที่พวกเขากำลังทำอยู่ และได้แสดงความคิดเห็นตลอดจนให้คำแนะนำ
ด้วย

3. ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม ผู้นำแบบนี้จะให้เสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่และปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเป็นรายบุคคลด้วยตนเอง และที่สำคัญ คือ ผู้นำไม่ใช้ภาวะผู้นำ

Hallinger and Murphy (1995 ; อ้างถึงใน สมณี ก ศรีจันทร์. 2545, หน้า 17) ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำไว้ 11 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียน
2. การสื่อสารเป้าประสงค์ของโรงเรียน
3. การนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน
4. การประสานงานด้านการใช้หลักสูตร
5. การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักศึกษา
6. การควบคุมการใช้เวลาในการสอน
7. การตรวจภาพลักษณ์ที่ดีในโรงเรียน
8. การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้แก่อาจารย์ผู้สอน
9. การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ
10. การพัฒนาและการสร้างมาตรฐานทางด้านวิชาการ
11. การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้

Michell and Larson Junior (1987, หน้า 435-436 ; อ้างถึงใน ภาณุศักดิ์ คำแพง. 2550, หน้า 57-58) ให้ข้อเสนอในการพิจารณาว่า ผู้นำมีภาวะผู้นำหรือไม่ ต้องพิจารณาในองค์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้

1. การกระทำเป็นกระบวนการ ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลที่ผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อให้มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามต้องการ โดยมีจุดมุ่งหมายขององค์การเป็นเป้าหมายไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยที่ไม่ได้มีการกระทำใดๆ เป็นกระบวนการ (Process) ให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้นผู้นำที่ได้มาจากการแต่งตั้ง เช่น ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ อาจมีภาวะผู้นำหรือไม่ก็ได้ ในทางตรงกันข้ามผู้ที่มีองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่สมบูรณ์อาจไม่เป็นผู้บังคับก็ได้
2. มีระดับความถูกต้องของการใช้อิทธิพล หมายถึง การใช้อิทธิพลในทางที่ชอบ ภาวะผู้นำนอกจากเป็นกระบวนการแล้ว ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้นำใช้อิทธิพลต่อตัวเขา ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วย ไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าขู่เข็ญ หรือบีบบังคับให้ทำตาม เพราะถ้าเป็นเช่นนั้นก็ไม่ถือว่าผู้นำมีภาวะผู้นำได้

3. มีความสำเร็จของจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ภาวะผู้นำจะถูกอ้างถึงเมื่อถึงจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้นถ้าหากผู้นำไม่สามารถนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จดังกล่าวได้ สรุปได้ว่าผู้นำไม่ได้แสดงภาวะผู้นำหรือไม่มีความสามารถในการนำนั่นเอง

จากการศึกษาแนวความคิดของนักการศึกษาทั้งต่างประเทศ และในประเทศไทยเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า การใช้อิทธิพล ความเฉลียวฉลาด มนุษยสัมพันธ์ที่ดีของผู้นำในองค์การเป็นภาวะผู้นำที่ให้ผู้ตามสามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ถึงแม้ว่าผู้นำจะแตกต่างกันออกไปตามประเภทขององค์กรหรือตามยุคสมัย แต่ก็ยังมีลักษณะร่วมอยู่บ้าง ในแง่ปรัชญา ภาวะผู้นำคือโลกทัศน์ ความรู้และอุปนิสัยของผู้นำ เช่น ผู้นำมองโลกในแง่ดี ตามหลักการใด วิทยาศาสตร์ อุตตา หรือไสยศาสตร์ มองตามความจริงที่พิสูจน์ได้หรือใช้ศรัทธา มองโลกในแง่ราชการหรือธุรกิจ มองโลกในแง่สากลหรือท้องถิ่นนิยมเช่นนี้เป็นต้น สำหรับความรู้นั้นก็ต้องพิจารณาว่าผู้นำรู้เรื่องที่ผู้นำพึงรู้หรือไม่ มีความรู้เพียงใดนำไปปฏิบัติหรือไม่ หรือเข้าตำรา “มีความรู้ท่วมหัวแต่เอาตัวไม่รอด” และประการสุดท้ายผู้นำองค์กรมีอุปนิสัย มีค่านิยมอย่างไร มีความละเอียดละโมในจิตใจและอุปนิสัยหรือไม่ ใฝ่ในความงามความดีแบบใด มีค่านิยมที่เหมาะสมเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้หรือไม่ มีความยุติธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต ความกล้าหาญ ความศรัทธาเชื่อมั่นในคุณงามความดีอันเป็นบริบทพื้นฐานแห่งวัฒนธรรมนั้นๆ และมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กรหรือไม่เพียงใดเช่นนี้เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ความสำคัญของภาวะผู้นำอยู่ที่การนำให้องค์กรอยู่รอดปลอดภัย และหากเป็นองค์กรเพื่อผลกำไร ก็จะเป็นไปเพื่อให้มีผลกำไรด้วยการค้าขายอย่างซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อสังคม มีคุณธรรมจริยธรรม มิได้หวังเพื่อเอาผลกำไรมาแจกจ่ายลูกน้องและผู้ถือหุ้นแต่อย่างเดียว ผู้นำจึงมีความสำคัญที่เป็นเครื่องมือรับประกันและนำมาซึ่งความปลอดภัย ความเจริญ ความอยู่ดีกินดี ความสงบสุข เกียรติยศชื่อเสียงและความมั่งคั่งของสังคมนั้นๆ หรือโดยกลับกัน หากภาวะผู้นำอ่อนแอและผิดพลาดก็จะนำภัยพิบัติ ความอ่อนแอและล่มสลายมาสู่องค์กรนั้นๆ (อนันต์ชัย พงศ์สุวรรณ, 2549 หน้า 5)

ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร อาจกล่าว

ได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถขั้นพื้นฐานขององค์กร เพราะองค์กรจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับความร่วมมือกันทำงานเป็นทีมอย่างเต็มกำลังความสามารถของพนักงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ภาวะผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับการชักจูงและสร้างอิทธิพลต่อความรู้สึกและความต้องการในการทำงานของพนักงาน เพื่อเป้าหมายที่วางไว้ จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสามารถของบุคคลที่จะกระตุ้นหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายส่วนตนและองค์กรได้ (Morden, 1997 ; อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. 2549, หน้า 41) ภาวะผู้นำมีความสำคัญและมีความเกี่ยวข้องกันกับตัวของผู้นำในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ โดยเฉพาะในฐานะผู้ใช้อิทธิพลเพื่อเป็นบรรทัดฐานให้เกิดอิทธิพล พฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ตามในสถานการณ์ต่างกัน ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่ทุกกลุ่มชน ทุกเชื้อชาติหรือทุกวัฒนธรรมต่างให้ความสำคัญ ชาวฮิปปี้ได้สร้างคุณลักษณะของผู้นำว่าเป็นเหมือนพระเจ้าและให้เกิดการดิ้นรน กษัตริย์ที่เป็นผู้นำของชาติ ในประวัติศาสตร์ได้บันทึกชีวประวัติของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ส่งผลต่อสังคมโลก เช่น George Washington, Abraham Lincoln, Mahatma Gandhi, John F. Kennedy, Martin Luther King และ Nelson Mandela เป็นต้น ภาวะผู้นำส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร มีผลกระทบต่อบรรยากาศ ความเครียดในงาน การเข้าร่วมปฏิบัติการต่างๆ การเปลี่ยนแปลงองค์กรและความสำเร็จ ผู้นำสามารถสร้างสรรค์ความเชื่อ ค่านิยม ความคาดหวังร่วมกันเกิดขึ้นในองค์กรและสังคม นอกจากนี้ผู้นำสามารถทำลายองค์กรและสังคมได้เช่นกัน (กนกอร สมปราชญ์. 2546, หน้า 4) ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อสถาบันอุดมศึกษาเช่นเดียวกับสถาบันอื่นๆ เมื่อมีการกล่าวถึงความสำเร็จและความก้าวหน้าของสถาบัน อุดมศึกษาแต่ละแห่ง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญการริเริ่มใหม่ๆ และการหาองค์ความรู้ใหม่ก็จะพบว่าปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญคือภาวะผู้นำของผู้บริหารของสถาบันนั้น

วิโรจน์ สารรัตน์ (2547, หน้า 41) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างน้อย 3 ประเด็น คือ

1. ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจูงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า หากต้องการประสบความสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติและมีผลต่อการปฏิบัติงานว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย

3. คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคนไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำ แม้จะมีเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใดก็ไม่อาจเติบโตก้าวหน้าได้ ซึ่งแม้จะมีข้อถกเถียงกันว่า ภาวะผู้นำมีมาแต่กำเนิดหรือเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นได้ในภายหลัง ซึ่งแม้จะยังไม่มีคำตอบที่ชัดเจน แต่ก็มีข้อยืนยันจากผลการวิจัยมากมายแล้วว่า ภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิด แต่ต้องพัฒนาขึ้นอย่างหนักด้วย ดังนั้นทุกคนจึงต่างเป็นผู้นำกันได้และทุกคนก็มีสมรรถภาพที่จะพัฒนาเป็นผู้นำได้เช่นกัน

มานิต บุญประเสริฐ และคณะ (2550, หน้า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญต่อสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้

1. การเป็นบุคคลที่ทำให้สถาบันประสบความสำเร็จและบรรลุผลสำเร็จของงาน

2. การเป็นศูนย์กลางของกลุ่ม ผู้นำเป็นศูนย์กลางของกลุ่มและกิจกรรม เป็นการรวมอำนาจและความร่วมมือ เนื่องจากเป็นผู้มีตำแหน่งสูงในกลุ่มนั้น และเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม

3. การเป็นผู้มีบทบาทในการจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในกลุ่ม ซึ่งรวมทั้งการใช้อำนาจอิทธิพลต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อนำกลุ่มให้ดำเนินงานตามเป้าหมาย

อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง (2551, หน้า 5) อธิบายลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำถือเป็นศิลปะอย่างหนึ่งที่ต้องใช้เทคนิควิธีการสำหรับการปฏิบัติ

2. ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจูงใจบุคลากรในหน่วยงานให้ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถและกระตือรือร้น

3. ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งของความสำเร็จในการบริหารองค์การต่างๆ

จากแนวคิดของนักการศึกษาทั้งไทยและต่างประเทศดังกล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำนั้นจำเป็นจะต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การ ให้มีความสำเร็จแบบยั่งยืนและกลายเป็นองค์การที่ยิ่งใหญ่ ความสำคัญของภาวะผู้นำมีความเกี่ยวข้องในการสร้างอิทธิพลต่อความรู้สึกและความต้องการในการทำงานซึ่งต้องใช้ศิลปะ เทคนิควิธีการเพื่อจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถและกระตือรือร้นให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

ได้มีนักปรัชญา นักการศึกษาและนักสังคมศาสตร์ (นิตย สัมมาพันธ์. 2552, หน้า 32 ; วิโรจน์ สารรัตน์. 2553, หน้า 266 ; Hoy and Miskel. 2008, pp. 428–450 ; Lussier and Achua. 2001) ได้กล่าวถึงปรากฏการณ์เรื่องภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน โดยแบ่งออกได้เป็น 4 ทฤษฎีหลัก คือ

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory)
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory)
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory)
4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Transformational Leadership Theory)

จากทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น สันนิษฐานว่าทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเป็นแหล่งปฐมภูมิของควมมีประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำ ส่วนทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำได้มุ่งเน้นว่าปกติแล้วผู้นำทำอะไรต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม ซึ่งทฤษฎีนี้ได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่ผู้นำทำและการมีปฏิริยาตอบกลับของผู้ตามทั้งในเรื่องของอารมณ์และพฤติกรรม อย่างไรก็ตามพฤติกรรมไม่สามารถให้เหตุผลในเรื่องการเป็นผู้นำในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้นทฤษฎีสถานการณ์จึงได้ทำการศึกษารูปแบบของภาวะผู้นำในสถานการณ์แตกต่างกัน แต่ทฤษฎีนี้ไม่สามารถให้เหตุผลสำหรับเรื่องการสร้างแรงบันดาลใจและนวัตกรรมที่ผู้นำจำเป็นต้องมี เพื่อใช้ในการแข่งขันกับโลกธุรกิจในปัจจุบัน ด้วยเหตุดังกล่าวจึงทำให้กลายเป็นที่มาของทฤษฎีผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทฤษฎีนี้แสดงให้เห็นว่าผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้หลุดพ้นต่อการกระทำที่มุ่งเพื่อผลประโยชน์ของตน เพื่อทำให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดขององค์กรแทน

2.4.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory)

ในช่วงทศวรรษ 1930–1940 มีการศึกษาวิจัยเพื่อหาคำตอบว่าภาวะผู้นำเกิดจาก คุณลักษณะ (Traits) ใดบ้าง หรือมีคุณลักษณะใดบ้างที่ทำให้ผู้นำ (Leader) แตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ (Non-Leader) โดยนักวิชาการและผู้รู้ในแขนงต่างๆ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล ไว้สอดคล้องกัน (Stogdill. 1994 ; Boyatzis. 1992 ; Bothwel. 1993 ; วิโรจน์ สารรัตน์. 2553, หน้า 267) ซึ่งสามารถจำแนกได้ 5 ด้านดังนี้

1. คุณลักษณะด้านร่างกาย ประกอบด้วย มีร่างกายที่สมบูรณ์ แข็งแรง มีพลังและความทนทานของร่างกาย มีบุคลิกภาพดี มีการแสดงออกที่เหมาะสม
2. คุณลักษณะด้านอารมณ์และจิตใจ ประกอบด้วย การมีความตื่นตัวอยู่เสมอ มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความทะเยอทะยานสู่ความสำเร็จ เต็มใจรับผิดชอบ กล้าเผชิญกับความยากลำบาก และเด็ดขาด
3. คุณลักษณะด้านสังคม ประกอบด้วย ความเต็มใจร่วมงานกับผู้อื่น มีสถานภาพ เป็นที่ยอมรับ ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ และเข้าสังคมได้ดี มีความพร้อมในการให้ความช่วยเหลือ มีความเห็นอกเห็นใจ เชื้อถือและยอมรับผู้อื่น มีฐานะ มีความสามารถในการปกป้องคุ้มครองและมีอำนาจบารมีในทางสังคม
4. คุณลักษณะด้านสติปัญญา ประกอบด้วย ความสามารถทางสติปัญญา มีการตัดสินใจดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เฉลียวฉลาด มีไหวพริบ มีจินตนาการ มีความสามารถในการสร้างกรอบแนวคิดรวบยอด มีความสามารถในการวินิจฉัย
5. คุณลักษณะด้านคุณธรรม ประกอบด้วย ความอดทน อดกลั้น มีมานะ ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความเสียสละไม่เห็นแก่ตัว

2.4.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership

Theory)

ในปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำส่วนใหญ่ได้เปลี่ยนความสนใจจากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ซึ่งเน้นศึกษาถึงสิ่งที่ผู้นำพูดและสิ่งที่ผู้นำทำ โดยมุ่งหาแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล แบบภาวะผู้นำ (leadership style) ในช่วงเวลานั้นหมายถึงการผสมกันของคุณลักษณะ ทักษะ และพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม พฤติกรรมที่มีการศึกษาและทำความเข้าใจกันมากคือพฤติกรรมที่มุ่งคนหรือมุ่งงาน โดยมองว่าพฤติกรรมที่มุ่งคนจะทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุขและทำงานได้ดี และมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าเน้นงานมากผู้ร่วมงานก็จะหาความสุขยาก

ทฤษฎีในกลุ่มนี้ได้แก่ 1) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา 2) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน 3) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอไฮโอ 4) การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Reddin และ 5) ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำของ Robert Blake and Jane Mouton

2.4.2.1 การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา

(Iowa State University)

ในปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโอวา คือ Lewin and others (1993 ; อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์. 2553, หน้า 270) ได้ทำการศึกษา และแบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ

1. ผู้นำแบบอำนาจนิยม (Autocratic) เป็นแบบที่ผู้นำมีพฤติกรรมชอบตัดสินใจเอง กำหนดวิธีการทำงาน ทำให้ทราบจุดหมายการทำงานที่ละขั้นตอน เน้นการควบคุม
2. ผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยม (Democratic) ซึ่งผู้นำมีพฤติกรรมให้มีการตัดสินใจ โดยกลุ่ม ให้กำหนดวิธีการทำงานกันเอง ให้ทราบจุดหมายการทำงานโดยรวม เน้นการให้คำแนะนำปรึกษา
3. ผู้นำแบบอิสระเสรีนิยม (Laissez-Faire) ซึ่งปล่อยให้ผู้ปฏิบัติมีเสรีภาพในการทำงาน อย่างสมบูรณ์ เพียงแต่จัดหาวัสดุอุปกรณ์จำเป็นให้ และคอยตอบคำถามข้อสงสัย หลีกเลี่ยงความเกี่ยวข้อง

ผลของการศึกษารูปได้ว่า

1. ในรูปแบบพฤติกรรมทั้ง 3 แบบ ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากที่สุด
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบผู้นำแบบเสรีนิยมมากกว่าเผด็จการ
3. ผู้นำแบบเผด็จการ ก่อให้เกิดพฤติกรรมก้าวร้าวและพฤติกรรมเฉื่อยชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
4. พฤติกรรมเฉื่อยชาจะเปลี่ยนเป็นพฤติกรรมก้าวร้าวเมื่อลักษณะผู้นำเปลี่ยนจากแบบเผด็จการมาเป็นแบบเสรีนิยม
5. ผลผลิตภายใต้ผู้นำเผด็จการจะสูงกว่าผลผลิตภายใต้ผู้นำแบบประชาธิปไตยเล็กน้อยและผู้นำแบบเสรีนิยมจะได้ผลผลิตต่ำสุด

พฤติกรรมผู้นำตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวาทั้ง 3 แบบนี้นำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ทั้ง 3 แบบ ขึ้นอยู่กับในแต่ละสถานการณ์และกลุ่มบริบทของสิ่งแวดล้อมนั้นๆ ถ้าผู้นำเลือกใช้แบบพฤติกรรมได้เหมาะสมกับงานขององค์กร ก็จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิผลที่ดีแก่องค์กรได้

2.4.2.2 การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโฮโอ

(Ohio State University)

ผลการศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ซึ่งนำโดย Halpin, Winer และ Stogdill (Halpin, Winer and Stogdill. 1996, pp. 389–409, as cited in Hoy and Miskel. 2008, pp. 428–430) ได้ศึกษาพฤติกรรม ของผู้นำโดยใช้แบบวัดพฤติกรรม ผู้นำที่แตกต่างกันและศึกษาปัจจัยบางประการ เช่น การทำงาน เป็นทีมกับความพึงพอใจ ว่าอย่างไรมีประสิทธิผลมากที่สุด ในที่สุดก็ได้พฤติกรรมผู้นำ 2 รูปแบบ คือ แบบมุ่ง โครงสร้างงาน (Initiating Structure) ซึ่งคล้ายกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน (Job Centered) คือเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำได้กำหนดบทบาททั้งของตัวเองและของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ บรรลุจุดหมาย ขององค์การ โดยเฉพาะบทบาทในหน้าที่พื้นฐาน เช่น การวางแผน การจัด องค์การ การสั่งการ เป็นต้น ซึ่งได้เน้นเรื่องงานเป็นหลัก อีกรูปแบบหนึ่งคือ แบบมุ่ง ความสัมพันธ์ (Consideration) คล้ายกับ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคนงาน (Employee Centered) เป็นพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการสร้างความไว้วางใจ กับผู้ใต้บังคับบัญชา เคารพ ในความคิดเห็น มุ่งความเป็นมิตร มีการติดต่อสื่อสารสองทาง และให้มีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ การแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 รูปแบบดังกล่าวคล้ายคลึงกับผลการ ศึกษาวิจัยที่มหาวิทยาลัยไอโอวาและมหาวิทยาลัยมิชิแกน แต่ส่วนที่แตกต่างคือ ผล การศึกษาสองแห่งแรกได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำบนเส้นต่อเนื่อง แต่ผลการศึกษาที่ มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็นอิสระจากกันเป็นสองมิติ โดย อธิบายว่าผู้นำคนหนึ่งอาจมีพฤติกรรม สูงหรือต่ำในพฤติกรรมทั้งสอง หรือสูงในพฤติกรรม หนึ่งแล้วต่ำในพฤติกรรมหนึ่ง หรืออยู่ช่วงใดช่วงหนึ่งระหว่างพฤติกรรมทั้งสองก็ได้

มุ่งโครงสร้างงาน	สูง	มุ่งโครงสร้างงานสูง มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ	มุ่งโครงสร้างงานสูง มุ่งความสัมพันธ์สูง
	ต่ำ	มุ่งโครงสร้างงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ	มุ่งโครงสร้างงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์สูง
		ต่ำ	สูง
		มุ่งความสัมพันธ์	

ภาพประกอบ 4 แสดงมิติพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งโครงสร้างงานกับมุ่งความสัมพันธ์
(วิโรจน์ สารรัตนะ. 2553, หน้า 273)

จากภาพประกอบแสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ประการหนึ่งว่า ผู้นำที่มุ่งงาน อาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจในการทำงานได้จากการแสดงพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์ ในเวลาเดียวกัน (สูง-สูงทั้งแบบมุ่งโครงสร้างงานและมุ่งความสัมพันธ์) ซึ่งถือเป็นความเชื่อใน ระยะเริ่มแรกนั้น แต่ภายหลังได้มีการชี้แจงประเด็นนี้ว่า ไม่อาจเป็นจริงได้ โดยให้เหตุผลว่า พฤติกรรมผู้นำสองรูปแบบนี้ เกิดขึ้นกันคนละชั่วที่ตรงข้ามกัน ดังผลการศึกษาวิจัยที่ไอโอวาและ มิชิแกนที่กล่าวมาแล้ว อย่างไรก็ตามผลจากการศึกษานี้ กลับได้ข้อสรุปประการหนึ่งว่า ปัจจัยตามสถานการณ์ เช่น สภาพงานและความคาดหวังของคนงาน เป็นต้น มีผลต่อรูปแบบพฤติกรรมผู้นำด้วย (วิโรจน์ สารรัตน์. 2553, หน้า 273)

2.4.2.3 การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan State University)

ในขณะที่นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยไอโฮไอได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยมิชิแกน คือ Likert (1961 อ้างถึงใน อนันต์ชัย พงศ์สุวรรณ. 2549, หน้า 24) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทำนองไรจึงจะจัดการกับความพยายามของบุคคลเพื่อให้วัตถุประสงค์ด้านการผลิตและความพอใจสำเร็จได้อย่างดีที่สุด มีการหาวิธีการของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยมุ่งให้ความสำคัญของผลผลิตหรือทำให้งานประสบความสำเร็จและการมุ่งให้ความสำคัญกับคนซึ่งจากการวิจัยทำให้ได้รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำใน 2 รูปแบบ คือ

1. พฤติกรรมมุ่งคนหรือพนักงาน ผู้นำจะพยายามจัดสภาพแวดล้อมของการทำงาน ส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานมีความพอใจ ผู้นำมีการมอบหมายงานให้กับพนักงานโดยพยายามเข้าถึงจิตใจของพนักงานและทำตัวเป็นผู้คอยช่วยเหลือและให้การสนับสนุนแก่พนักงาน
2. พฤติกรรมมุ่งผลผลิตหรือเน้นงาน ผู้นำมีการวางแผนตัดสินใจมอบหมายงาน กำกับ ควบคุมกิจกรรมและการกระทำของพนักงานอย่างใกล้ชิด โดยเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อยมาก

2.4.2.4 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Reddin

รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำตามทฤษฎีนี้ Reddin (1970) เป็นผู้เสนอแนวคิดขึ้นมาโดยพัฒนามาจากรูปแบบทางพฤติกรรมของผู้นำแบบทฤษฎีตาข่าย เชื่อมโยงเกี่ยวกับการบริหารของ Blake and Mouton ซึ่งได้กำหนดพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญไว้และได้ผสมผสานแบบของพฤติกรรมผู้นำของ 2 มิติ คือ มิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมิติมุ่ง

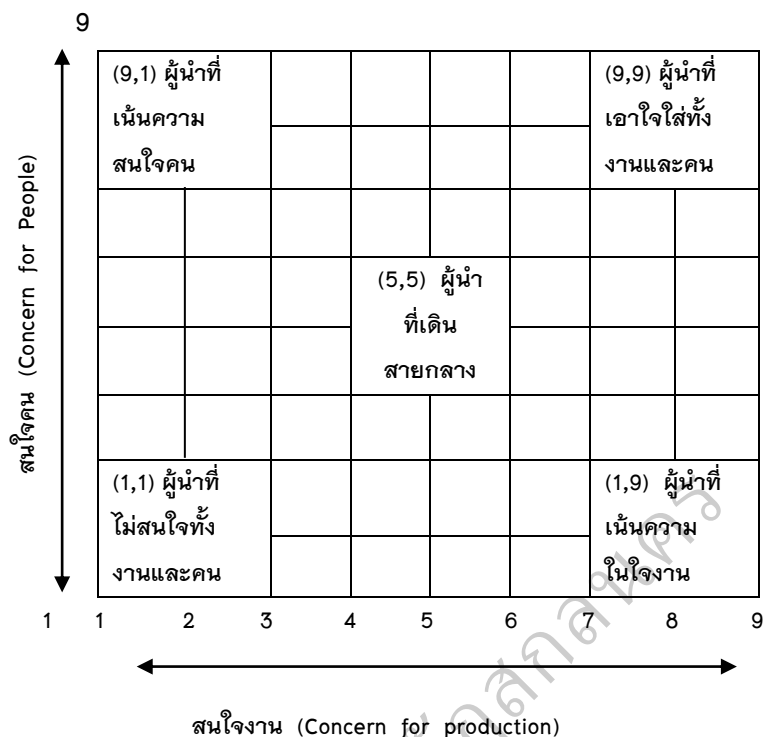
มิตรสัมพันธ์เข้าด้วยกันแล้วกำหนดออกเป็น 4 ด้าน คือ

1. แบบบูรณาการ เมื่อผู้นำเน้นความสนใจทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์
2. แบบแบ่งแยก เมื่อผู้นำไม่ได้เน้นทั้งด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์
3. แบบอุทิศตน เมื่อผู้นำเน้นความสนใจเฉพาะกิจสัมพันธ์โดยไม่คำนึงถึงด้านมิตรสัมพันธ์
4. แบบสัมพันธ์ภาพ เมื่อผู้นำเน้นความสนใจเฉพาะมิตรสัมพันธ์โดยไม่สนใจกิจสัมพันธ์

Reddin ได้เน้นว่าพฤติกรรมของผู้นำมีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และในแต่ละสถานการณ์นั้นองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 5 ประการ คือ 1) เทคโนโลยี 2) ปรัชญาขององค์การ 3) ผู้บังคับบัญชา (ผู้นำ) 4) เพื่อนร่วมงาน และ 5) ผู้ใต้บังคับบัญชา (พนักงานหรือผู้ตาม)

2.4.2.5 ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำของ Robert Blake and Jane Mouton

Robert Blake and Jane Mouton (1964. as cited in Lussier, R.N. and Achua C.F. 2001) ซึ่งเป็นนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้พัฒนาการศึกษาภาวะผู้นำและนำมาใช้งานจริงโดยพัฒนาผู้นำด้วยการใช้โครงข่ายการบริหาร เพื่อศึกษาความเป็นผู้นำแบบต่างๆ ซึ่งพิจารณาจากความสนใจของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่องาน ตามแนวนอนและแนวตั้ง แสดงดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 5 แบบจำลองโครงข่ายภาวะผู้นำ (Lussier, R.N. and Achua C.F. 2001)

จากตารางในภาพ ได้แสดงโครงข่ายพฤติกรรมของผู้นำ โดยให้แกนตั้งเป็นระดับความเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือคน ส่วนแกนนอนเป็นระดับความเอาใจใส่ในงานหรือสนใจผลผลิต แล้วกำหนดมาตราส่วนตัวเลขในช่วง 1 ถึง 9 ที่แกนทั้งสอง โดย 1 จะเป็นค่าต่ำสุดและ 9 จะเป็นค่าสูงที่สุด ซึ่งจะแสดงระดับความมากน้อยในความสนใจในงานและความสนใจในผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำ แล้วแต่ว่าผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมที่ให้ความเอาใจใส่ในงาน หรือเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด แต่บุคคลอาจจะแสดงภาวะผู้นำได้ต่างๆ กัน โดยแบ่งภาวะผู้นำออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ 5 ประเภท ดังนี้

1. ประเภทที่ 1 (1, 1) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจทั้งงานและคนหรือเป็นผู้นำที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง อาจจะถูกกล่าวได้ว่า เป็นหัวหน้าที่ไม่สนใจทั้งงานและคนทำงานไปวันหนึ่งๆ โดยใช้ความพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จน้อยมากและเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสื่อมลงขององค์การ
2. ประเภทที่ 2 (9, 1) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจที่คน แต่ไม่สนใจเรื่องงานเท่าที่ควรหรือเรียกว่าผู้จัดการสโมสร ซึ่งให้ความสนใจและความสำคัญต่อความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจแต่ให้ความสนใจ

ในผลงานน้อย ทำให้งานไม่บรรลุเป้าหมายหรือก้าวหน้าเท่าที่ควร

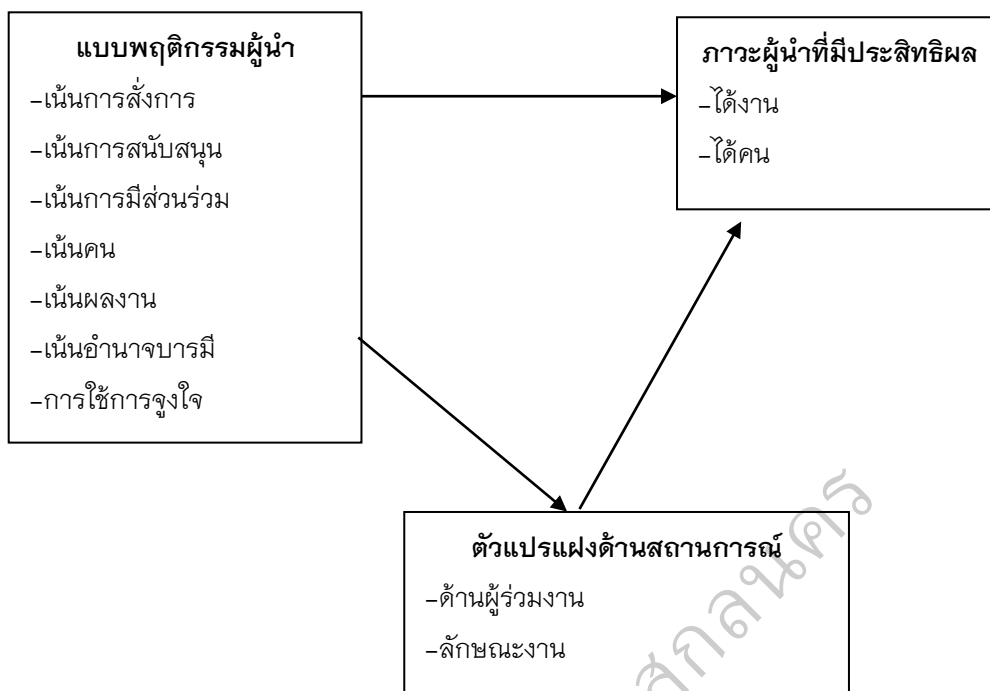
3. ประเภทที่ 3 (1, 9) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจที่ผลงานมาก โดยมุ่งทำงานให้สำเร็จตามที่วางแผน แต่ไม่สนใจขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเรียกว่าผู้นำที่มุ่งงาน ถึงแม้ว่าผู้นำสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย แต่ก็อาจจะไม่ได้รับการยอมรับ หรือบางครั้งอาจจะถูกต่อต้านจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ถ้าผู้นำมุ่งแต่ทำงานหรือเพด็จการจนเกินไป

4. ประเภทที่ 4 (9, 9) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจทั้งคนและทั้งงาน หรือผู้นำที่เป็นหัวหน้าทีม ซึ่งมีการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความนับถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจ มีความรักและความผูกพันกับองค์กร ช่วยให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

5. ประเภทที่ 5 (5, 5) เป็นผู้นำที่เดินสายกลาง โดยผู้นำให้ความสนใจกับคนและงานในระดับปานกลาง ทำให้ผลงานเกิดขึ้นแต่ก็ไม่มีประสิทธิภาพมากนัก และผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจพอสมควร ซึ่งไม่ก่อให้เกิดผลดีกับกลุ่มหรือองค์กร แต่ก็มีส่วนความสนใจในทั้งคนและงาน ผู้นำประเภทนี้ต้องมีการพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีความเป็นหัวหน้าทีมมากขึ้น

พฤติกรรมผู้นำสามารถจะตกตรงไหนของตาข่ายดังกล่าวก็ได้ แต่พฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ ตาข่ายที่ 9, 9 ซึ่งให้ความสำคัญสูงกับทั้งงานและทั้งคน แต่กระนั้นก็ดี ดังผลการศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอโอที่ว่าพฤติกรรมในรูปแบบที่ สูง-สูง ทั้งสองด้านนี้เป็นไปได้ยาก Blake และ Mouton จึงให้ข้อเสนอแนะว่าการแสดงพฤติกรรมผู้นำให้มีความยืดหยุ่นขึ้นอยู่กับการวินิจฉัยคน (People) และการผลิต (Production) ในสถานการณ์หนึ่งๆ ซึ่งนำไปสู่การศึกษาวิจัยภาวะผู้นำตามสถานการณ์ มากขึ้นในระยะต่อมา

จากแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่กล่าวมาจะมองภาวะผู้นำเป็นตัวแปรผลลัพธ์ ซึ่งมีตัวแปรเหตุคือแบบพฤติกรรมต่างๆ ที่ผู้นำแสดงออกมา โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมรอบๆ เช่น ภูมิภาวะของผู้ร่วมงานและลักษณะของงาน ซึ่งสามารถสรุปเป็นภาพประกอบได้ ดังนี้



ภาพประกอบ 6 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมตามแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัย

2.4.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory)

ไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีผู้นำคุณลักษณะและทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำพยายามมุ่งเน้นไปที่รูปแบบของการเป็นผู้นำที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ แต่ดูเหมือนว่าจะไม่มีรูปแบบของการเป็นผู้นำประเภทใดที่ดีที่สุด (Lussier, R.N. and Achua C.F. 2001) ดังนั้นรูปแบบของการเป็นผู้นำจึงได้ถูกพัฒนาขึ้น เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของการเป็นผู้นำและสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจงหรือที่เรียกว่า ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory) ซึ่งเป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่ทำให้ความสนใจปัจจัยแวดล้อมกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้นำ เป็นแนวคิดที่เชื่อว่าความมีประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยรูปแบบของผู้นำไม่ได้มีลักษณะเป็นสากล แต่ภาวะผู้นำจะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมในสถานการณ์อื่นๆ หรืออาจจะกล่าวได้ว่าการใช้ภาวะผู้นำต้องสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมรอบๆ องค์การ โดยมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังนี้ คือทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ของ Fiedler (1967) ทฤษฎีสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard (1996) ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย (Path-Goal) ของ Evans และ House (1970) และทฤษฎี

โมเดลการตัดสินใจของ Vroom, Yetton และ Jago (1973) เป็นต้น

2.4.3.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler

Fiedler (1967, as cited in Hoy and Miskel. 2008, pp. 435–436) เป็นผู้ศึกษาความเกี่ยวข้องของสถานการณ์กับภาวะผู้นำและได้นำเสนอรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ แนวคิดของ Fiedler นั้นแตกต่างจากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ผ่านๆ มาโดยเห็นว่าผู้นำต้องมุ่งให้ความต้องการส่วนบุคคลได้รับการตอบสนอง และมุ่งให้องค์การได้บรรลุเป้าหมายด้วย ซึ่งเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิผลซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิริยาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ขององค์การที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ รูปแบบของภาวะผู้นำ (Leadership Style) เป็นรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่กำหนดขึ้นเพื่อนำสมาชิกขององค์การให้เป็นไปตามการบังคับบัญชาที่เหมาะสม มีหลักการที่สำคัญ 2 ประการ ดังนี้

1. การศึกษารูปแบบของผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์

(Relationship-oriented Leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความเกี่ยวข้องกันกับพนักงาน ผู้นำประเภทนี้จะสร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือและรับฟังความต้องการของพนักงาน มีลักษณะเหมือนกับผู้นำแบบที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก

2. การศึกษารูปแบบของผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented Leader)

เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน มีการกำหนดทิศทางและมาตรฐานในการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบที่เริ่มต้นจากตนเองเป็นหลัก ส่วนสถานการณ์เป็นการพิจารณาถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลต่อองค์การ ซึ่งองค์การต้องควบคุมหรือแก้ไข ผู้ที่มีหน้าที่ควบคุมและแก้ไขคือผู้นำ หรือผู้บริหารขององค์การ

Fiedler (1967, as cited in Hoy and Miskel. 2008) ได้ทำการศึกษาโมเดลเชิงสถานการณ์ด้วยการพัฒนาเครื่องมือซึ่งเป็นแบบสอบถามที่มีวัตถุประสงค์ในการประเมินรูปแบบภาวะผู้นำว่าให้ความสำคัญกับงานหรือมุ่งที่ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน LPC (Least Preferred Co-Worker Questionnaire) ดังนี้ คือ

1. การวัดรูปแบบของภาวะผู้นำด้วยความสัมพันธ์และการจูงใจ

(Relationship-motivated)

2. การวัดรูปแบบของภาวะผู้นำด้วยงานและการจูงใจ

(Task-motivated)

3. การวัดรูปแบบของภาวะผู้นำด้วยลักษณะเสรีภาพทางสังคม

(Socio independent)

ซึ่งรูปแบบของภาวะผู้นำจะสัมพันธ์กับลักษณะพฤติกรรม โดยให้เหตุผลว่าเมื่อผู้นำเข้าใจรูปแบบของภาวะผู้นำที่เฉพาะของตนเอง ผู้นำควรเลือกทำงานในสถานการณ์ซึ่งเหมาะสมกับรูปแบบของตนเอง ขณะเดียวกันองค์การควรช่วยผู้นำจัดรูปแบบของภาวะผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ด้วย ส่วนแบบประเมินให้ความสำคัญกับงานหรือให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ LPC (The Least Preferred Co-Worker) เป็นการวัดระดับซึ่งผู้นำพอใจ หรือไม่พอใจในการให้ความสำคัญกับงาน หรือให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงาน ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานหรือให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงาน จะมีความสัมพันธ์กับความพอใจ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเกิดความสัมพันธ์และการจูงใจ ในทางกลับกันผู้นำซึ่งมองพนักงานในลักษณะที่ไม่พอใจ มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำแบบงาน

การศึกษาของ Fiedler (1967, as cited in Hoy and Miskel, 2008) พบว่าสถานการณ์ทำให้ผู้นำสามารถควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้ โดยเสนอสถานการณ์ของภาวะผู้นำในรูปขององค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ซึ่งสามารถสร้างการเป็นผู้นำที่เป็นที่พอใจและไม่เป็นที่พอใจ คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและพนักงาน หมายถึง บรรยากาศของกลุ่มและทัศนคติของพนักงานในกลุ่มที่มีต่อผู้นำและการยอมรับผู้นำ คือ เมื่อพนักงานเกิดความไว้วางใจ การเคารพนับถือ และความมั่นใจในผู้นำ จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและพนักงานไปในทางที่ดี และทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ในทางกลับกันถ้าพนักงานไม่มีความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ และมีความมั่นใจในผู้นำน้อย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและพนักงานก็จะไม่ดี ซึ่งทำให้ความร่วมมือในการทำงานลดลงด้วย

2. โครงสร้างของงาน หมายถึง ขอบเขตของงานซึ่งกระทำโดยกลุ่ม มีการกำหนดงาน วิธีการทำงานโดยเฉพาะ มีการอธิบาย มีการกำหนดเป้าหมายของงานที่ทำเป็นประจำอย่างชัดเจน เมื่อระดับโครงสร้างของงานสูง สถานการณ์จะพิจารณาว่าผู้นำเป็นที่พอใจ แต่ถ้าระดับโครงสร้างงานต่ำ สถานการณ์จะไม่เป็นที่พอใจ

3. อำนาจของตำแหน่ง เป็นขอบเขตซึ่งผู้นำมีอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการเหนือพนักงาน อำนาจของตำแหน่งจะสูงเมื่อผู้นำมีอำนาจในการวางแผน สามารถกำหนดงานและประเมินผลงานของพนักงาน ตลอดจนมีอำนาจในการให้รางวัลและลงโทษ อำนาจของตำแหน่งจะต่ำเมื่อผู้นำมีอำนาจหน้าที่เหนือพนักงานน้อย และไม่

สามารถวัดงานหรือให้รางวัลพนักงานได้ เมื่ออำนาจของตำแหน่งสูงจะพิจารณาได้ว่าผู้นำเป็นที่พึงพอใจ แต่เมื่ออำนาจของตำแหน่งต่ำผู้นำจะไม่ใช่เป็นที่พึงพอใจ

โดย Fiedler ได้กำหนดหลักการพื้นฐานของทฤษฎีไว้ ดังนี้ คือ

1. แบบภาวะผู้นำ Fiedler ได้จำแนกให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำและแบบภาวะผู้นำว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นการกระทำของผู้นำในการชี้นำและประสานงานในการทำงานของสมาชิกในองค์การ ส่วนแบบภาวะผู้นำจะเป็นโครงสร้างความต้องการของผู้นำที่จะจงใจให้เกิดพฤติกรรมในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งจะได้เป็นเรื่องของพฤติกรรมโดยตรง แบบภาวะผู้นำจึงเป็นคุณลักษณะของผู้นำ

2. สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ หลังจากที่ Fiedler ได้จำแนกผู้นำตามคะแนนของ LPC ซึ่งได้แบบของผู้นำ 2 ประเภทแล้ว หลักการพื้นฐานของทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์นั้นพบว่า ในบางสถานการณ์ผู้นำที่มีคะแนน LPC สูง จะมีประสิทธิผลมากกว่าและในบางสถานการณ์ ผู้นำที่มี LPC ต่ำ ก็จะมีประสิทธิผลมากที่สุด Fiedler 1967 (as cited in Lunenburg and Ornstein, 2000) ได้สรุปว่าความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลากหลายในสถานการณ์ และได้ระบุองค์ประกอบสำคัญ คือ

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Relations) เป็นบรรยากาศของกลุ่มและทัศนคติของสมาชิกและการยอมรับที่มีต่อผู้นำ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไว้วางใจเคารพนับถือ และมีความเชื่อมั่นในผู้นำ ความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางที่ดี แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจไม่เชื่อถือ และมีความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางที่ไม่ดี

2.2 การจัดโครงสร้างภารกิจ (Task Structure) ในลักษณะเป็นงานประจำที่โครงสร้างชัดเจนหรืองานที่ยุงยากซับซ้อนไม่มีโครงสร้างชัดเจน ในการจัดโครงสร้างภารกิจมีการพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ คือ ความชัดเจนของเป้าหมาย ความหลากหลายของวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย ความสามารถตรวจสอบการตัดสินใจ และภาวะเจาะจงของการแก้ปัญหา ดังนั้นถ้าภารกิจขององค์การมีโครงสร้างที่ชัดเจนผู้นำจะสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้มาก

2.3 การใช้อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (Position Power) เป็นระดับของการใช้อำนาจของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม เป็นอำนาจโดยตำแหน่งที่องค์การมอบหมายให้ผู้นำในการที่จะให้รางวัลและลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา

ถ้าผู้นำมีอำนาจโดยตำแหน่งมากสถานการณ์ก็จะเอื้อประโยชน์ต่อผู้นำมาก

ส่วนประสิทธิผลของผู้นำ (Leader Effectiveness) นั้น Fiedler (1967) นิยามประสิทธิผลของผู้นำว่า เป็นความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกลุ่มและผลผลิตของกลุ่มไม่ได้ขึ้นอยู่กับทักษะของผู้นำ แม้อัตราการเปลี่ยนงาน ความพอใจในการปฏิบัติงาน ขวัญกำลังใจและการปรับตัวในการทำงานจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม แต่สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่เกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้การเปรียบเทียบระหว่างแบบภาวะผู้นำและสถานการณ์ (The match : Style and Situation) นั้น Fiedler (1967) ได้ศึกษาเพื่อเปรียบเทียบว่าการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น แบบภาวะผู้นำประเภทใดเหมาะสมกับสถานการณ์ประเภทใด โดยได้ศึกษารวบรวมข้อมูลจากกลุ่มต่างๆ และหาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของกลุ่มกับแบบภาวะผู้นำ ผลจากการศึกษาพบว่า

1. ในสถานการณ์ ที่เอื้อต่อผู้นำ ผู้นำที่เน้นงานเป็นหลักมีประสิทธิผลมากกว่าผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์
2. ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำในระดับปานกลาง ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์มีประสิทธิผลมากกว่าผู้นำที่เน้นงาน
3. ในสถานการณ์ที่ไม่เอื้อต่อผู้นำ ผู้นำที่เน้นงานมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ ซึ่งแสดงดังภาพประกอบ

	พอใจมาก (Very favorable)		ปานกลาง (Intermediate)				ไม่พอใจมาก (Very unfavorable)	
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และสมาชิก (Leader-member relations)	ดี (Good)	ดี (Good)	ดี (Good)	ดี (Good)	ดี (Good)	ไม่ดี (Poor)	ไม่ดี (Poor)	ไม่ดี (Poor)
โครงสร้างของงาน (Task structure)	สูง (High)		ต่ำ (Low)		สูง (High)		ต่ำ (Low)	
อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ Leader position power)	มาก (Strong)	น้อย (Weak)	มาก (Strong)	น้อย (Weak)	มาก (Strong)	น้อย (Weak)	มาก (Strong)	น้อย (Weak)
สถานการณ์ (Situations)	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII

ภาพประกอบ 7 การจำแนกสถานการณ์ของ Fiedler (Daft. 1999, p. 96)

2.4.3.2 ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory)

ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย (Path-goal Theory) เป็นทฤษฎี

ที่พัฒนาโดย Robert House (1971), as cited in Hoy and Miskel. 2008, pp. 442-444 ; Achua and Lussier. 2010, p. 147) ถือเป็นทฤษฎีตามสถานการณ์ที่เชื่อว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นกับความสามารถของการจูงใจและการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ตาม ผู้ตามได้รับการกระตุ้นให้ทำงานโดยมีความเชื่อว่า ความพยายามสามารถนำไปสู่ความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย และความสำเร็จในงานนำไปสู่รางวัลที่พึงพอใจ ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายมีแนวคิดที่ว่า หน้าที่การจูงใจเบื้องต้นคือหน้าที่ของผู้นำ ควรจูงใจด้วยรางวัลที่ผู้ตามพึงพอใจ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามเดินไปสู่การแสวงหารางวัลอันเป็นเป้าหมายและกำจัดอุปสรรคที่ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย ซึ่งทำให้ผู้ตามประสบความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมายได้ ทำให้เกิดผลลัพธ์คือความพึงพอใจและการเพิ่มผลผลิตของการปฏิบัติงาน ลักษณะสำคัญของทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย คือ ผู้นำควรเลือกรูปแบบของภาวะผู้นำเพื่อนำไปสู่การกำหนดลักษณะของผู้ตามและความต้องการในงานทฤษฎีนี้มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ พฤติกรรมผู้นำ และสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ

1. พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior)

House (quoted in Daft. 1999) ได้ศึกษาทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย และนำเสนอลักษณะพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1.1 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน คือ ผู้นำแสดงถึงความห่วงใยต่อชีวิตความเป็นอยู่และความต้องการส่วนบุคคลของผู้ตาม

1.2 ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ คือ ผู้นำกำหนดชัดเจนถึงสิ่งที่ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ พฤติกรรมภาวะผู้นำมีการวางแผนกำหนดตารางการปฏิบัติงานตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานและมาตรฐานพฤติกรรม ยึดถือกฎเกณฑ์

1.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ ผู้นำปรึกษาหารือกับผู้ตามในการตัดสินใจ พฤติกรรมภาวะผู้นำมีการสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ สนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

1.4 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน คือ ผู้นำตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน และท้าทาย พฤติกรรมผู้นำเน้นการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูงและการปรับปรุงการปฏิบัติงานปัจจุบัน โดยแสดงถึงความเชื่อมั่นในตัวของผู้ตามและช่วยให้พวกเขาได้รับรู้ที่จะทำงานที่มีเป้าหมายสูงได้

2. สถานการณ์ (Situational Factors)

ตัวแปรในด้านสถานการณ์ของทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ประกอบด้วย ตัวแปรดังนี้ คือ (Lunenburg and Ornstein. 2000)

2.1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา

เป็นสภาพการณ์ที่เป็นลักษณะของตัวผู้ปฏิบัติงานเอง ได้แก่ ความสามารถ ความเป็นอิสระ ในการควบคุม ความต้องการและแรงจูงใจ

2.2 สภาพแวดล้อม เป็นสถานการณ์ส่วนที่ผู้ปฏิบัติงาน ไม่สามารถกำหนด หรือควบคุมได้ ได้แก่ การจัดโครงสร้างของงาน ระบบอำนาจหน้าที่ ที่เป็นทางการและกลุ่มทำงาน

ผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายจะพยายามวางเส้นทางที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่เป้าหมายได้อย่างราบรื่นที่สุด ซึ่งผู้นำต้องเลือกใช้แบบหรือพฤติกรรม ผู้นำให้เหมาะสมกับตัวแปรด้านสถานการณ์ ในการใช้ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย (Path-goal Theory) ผู้นำได้รับการคาดหวังว่าจะมีความยืดหยุ่นโดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ทั้งนี้ผู้นำจะต้องมีการประเมินตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ด้านสถานการณ์สภาพแวดล้อม และผู้นำต้องเลือกรูปแบบที่เหมาะสมกับปัจจัยสถานการณ์ที่ดีที่สุด ซึ่งลักษณะของผู้นำนั้นมี 4 ประเภท คือ

1. ผู้นำแบบบงการ (Directive Style) เป็นผู้นำที่มุ่งการบอกผู้ใต้บังคับบัญชาถึงสิ่งที่ควรทำ
2. ผู้นำประเภทให้การสนับสนุน (Supportive Style) เป็นผู้นำที่มุ่งที่ความต้องการและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน
3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Style) เป็นผู้นำที่ให้คำแนะนำแก่พนักงาน กระตุ้นความคิด กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงานก่อนการตัดสินใจ
4. ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ (Achievement-oriented Style) เป็นผู้นำที่มีการวางเป้าหมายที่ท้าทาย มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสำหรับพนักงาน มีการปรับปรุง การทำงานของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง

ส่วน Luthans (1992) ได้ทำการศึกษาวิจัยในเรื่องพฤติกรรมและสถานการณ์ของผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบชี้้นำมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจและความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนในสถานการณ์ที่ภารกิจมีความคลุมเครือจะมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความพึงพอใจและความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุนจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุดต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานอย่างมีความกดดัน หรือภารกิจนั้นไม่น่าพึงพอใจ

3. ในภารกิจที่ไม่ซ้ำซากและเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะพึงพอใจในผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมีส่วนร่วมมากกว่า

4. ในสถานการณ์ที่ภารกิจเป็นลักษณะไม่ซ้ำซากและมีความคลุมเครือ พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จทำงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมั่นใจว่าความพยายามของพวกเขาจะได้รับผลตอบแทน

2.4.3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard

Hersey and Blanchard (1996, as cited in Hoy and Miskel. 2008) ได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม โดยมีสมมติฐานเบื้องต้นของทฤษฎีว่า “ประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมของพฤติกรรมผู้นำและวุฒิภาวะของกลุ่มหรือบุคคล” ทฤษฎีนี้มุ่งที่ลักษณะของผู้ตามว่าเป็นปัจจัยสำคัญของสถานการณ์และเป็นสิ่งที่ตัดสินพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งมีหลักการที่สำคัญประกอบด้วย

1. พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้นำไม่ใช่บุคลิกภาพของผู้นำ ดังนั้นการให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำจึงแตกต่างไปจากทฤษฎีของ Fiedler ทฤษฎีนี้ได้ผสมผสานแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำจากหลายๆ ทฤษฎี และกำหนดพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 ประการ คือ พฤติกรรมที่เน้นงาน และพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ (Lunenburg and Ornstein. 2000)

1.1 พฤติกรรมที่เน้นงาน ผู้นำจะใช้การสื่อสารทางเดียว เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าต้องทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร

1.2 พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ ผู้นำจะใช้การสื่อสารสองทาง โดยมีการสนับสนุนทั้งด้านอารมณ์และสังคมเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

2. ปัจจัยทางสถานการณ์ : วุฒิภาวะของผู้ปฏิบัติงาน (Situational Factor : Maturity Followers)

Hersey and Blanchard ใช้วุฒิภาวะของผู้ปฏิบัติงานเป็นตัวแปรสำคัญในการวิเคราะห์ธรรมชาติของสถานการณ์ และจำแนกวุฒิภาวะออกเป็น 2 ประเภท (Lunenburg and Ornstein. 2000) คือ วุฒิภาวะด้านงาน เป็นวุฒิภาวะของบุคคลที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งได้รับอิทธิพลจากการศึกษาและประสบการณ์ และวุฒิภาวะด้านจิตใจ เป็นระดับแรงจูงใจของบุคคลที่สะท้อนถึงความต้องการความสำเร็จและความเต็มใจที่จะรับผิดชอบ

3. แบบของภาวะผู้นำ

แบบของภาวะผู้นำเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Hersey and Blanchard คือ การจับคู่สถานการณ์เข้ากับแบบของผู้นำได้อย่างเหมาะสม และรูปแบบภาวะผู้นำพื้นฐาน (Daft. 1999 ; Lunenburg and Ornstein. 2000) ประกอบด้วย

3.1 ภาวะผู้นำแบบสั่งการ เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ต้องการเน้นการทำงานสูงแต่ความสัมพันธ์ต่ำและจะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจและความสามารถน้อย

3.2 ภาวะผู้นำแบบสอนแนะ เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานสูงและความสัมพันธ์สูง จะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจและความสามารถในระดับปานกลาง

3.3 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานต่ำ แต่เน้นความสัมพันธ์สูงและจะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถระดับปานกลางแต่มีแรงจูงใจต่ำ

3.4 ภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจ เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานต่ำและความสัมพันธ์ต่ำด้วย ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถและแรงจูงใจสูง

2.4.3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yet ton

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yet ton (1973. as cited in Robbins and Coulter. 2003) เป็นแบบจำลองการตัดสินใจ ซึ่งกำหนดวิธีที่ผู้นำใช้ในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่กำหนด ผู้นำมีการวิเคราะห์ปัจจัยสถานการณ์เพื่อตัดสินใจว่ารูปแบบของการตัดสินใจแบบใดมีประสิทธิภาพมากที่สุด ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจมีดังนี้

1. คุณภาพของการตัดสินใจ เป็นลักษณะการตัดสินใจที่มีวัตถุประสงค์ที่ทำให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานของบุคคลและกลุ่ม เพราะการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงขึ้นอยู่กับทางเลือกทางเลือกในการตัดสินใจที่มีประสิทธิผล ซึ่งต้องมีข้อมูลและมีความตั้งใจของสมาชิกของกลุ่มที่จะร่วมมือกับผู้นำในการตัดสินใจที่ดีด้วย

2. การยอมรับการตัดสินใจ เป็นความผูกพันของสมาชิกของกลุ่มเพื่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิผล และพนักงานจะยอมรับการตัดสินใจและยอมรับการปฏิบัติการณ์นอกจากนี้พนักงานโดยทั่วไปจะยอมรับการตัดสินใจถ้าเขาอยู่ในสภาพเตรียมพร้อมไปกับกระบวนการตัดสินใจ

3. การมุ่งความสำคัญที่การพัฒนาพนักงาน เป็นความสนใจของผู้บริหารที่จะช่วยปรับปรุงเทคนิคและทักษะการตัดสินใจของพนักงาน และการให้คำแนะนำเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ ถือเป็นโอกาสพนักงานได้เรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเชี่ยวชาญในกระบวนการตัดสินใจ

4. การมุ่งความสำคัญที่เวลา เป็นการมุ่งที่เวลาของสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งจะสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการตัดสินใจของผู้นำอย่างมาก เพราะการตัดสินใจของผู้นำจะอยู่ในความสนใจของสมาชิกของกลุ่ม

รูปแบบของการตัดสินใจเริ่มต้นด้วยแนวคิดที่ว่าผู้นำจะเผชิญกับปัญหาซึ่งต้องการการแก้ไข การตัดสินใจแก้ปัญหาอาจทำโดยผู้นำเองหรือผู้ตามจำนวนหนึ่งที่เข้ามาร่วมกันตัดสินใจด้วย และจะมุ่งที่ระดับที่แตกต่างของภาวะผู้นำที่มีส่วนร่วมและวิธีการที่แต่ละระดับของการมีส่วนร่วมมีอิทธิพลต่อคุณภาพและความรับผิดชอบด้านการตัดสินใจ ซึ่งจำนวนของปัจจัยด้านสถานการณ์จะมีส่วนช่วยกำหนดรูปแบบทั้งที่เป็นการมีส่วนร่วมหรือเผด็จการว่าแบบใดจะให้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด จะมีคำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ องค์ประกอบที่สำคัญที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ มีดังนี้ คือ

1. แบบการตัดสินใจของผู้นำ (Decision-Making Style) แบบการตัดสินใจของผู้นำแบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาเรียงลำดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับที่มีความเป็นเผด็จการสูงสุดจนถึงประชาธิปไตยสูงสุด

2. คำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ (Diagnostic Questions) ในการพิจารณาว่าแบบภาวะผู้นำในระดับใดที่จะเหมาะสมในการตัดสินใจนั้น พิจารณาจากการตอบคำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ในการตัดสินใจ คำถามจะเกี่ยวข้องกับปัญหา ระดับคุณภาพของการตัดสินใจที่ต้องการ และความสำคัญของการที่

ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจ

3. การเลือกแบบการตัดสินใจ ตามแนวคิดของ Vroom and Yet ton ผู้นำคนหนึ่งๆ สามารถที่จะใช้แบบภาวะผู้นำได้ทั้ง 5 แบบ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งในการบริหารงานที่มีประสิทธิผลผู้นำต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และเลือกแบบการตัดสินใจที่เหมาะสม การตัดสินใจแต่ละแบบได้รับการยอมรับเท่าเทียมกันในสถานการณ์ต่างๆ

รูปแบบจะเกี่ยวข้องกับระดับของผู้นำที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็น 5 ระดับ โดยมีการแบ่งช่วงจากเผด็จการจนถึงประชาธิปไตย ดังนี้

1. รูปแบบเผด็จการจะแทนด้วย AI และ AII
2. รูปแบบการให้คำปรึกษาแทนด้วย CI และ CII
3. การตัดสินใจด้วยกลุ่มจะแทนด้วย GI

ผู้นำควรเลือกรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งในสถานการณ์หนึ่งๆ ถ้าสถานการณ์รับประกันว่าผู้นำสามารถตัดสินใจได้ตามลำพังก็จะมีรูปแบบการตัดสินใจแบบเผด็จการ I (AI) หรือถ้าสถานการณ์บ่งบอกว่าต้องแบ่งปันปัญหาและการตัดสินใจให้กับลูกน้องแต่ละคนก็จะมีรูปแบบการตัดสินใจเป็นให้คำปรึกษา I (CI) หรือยอมให้กลุ่มทำการตัดสินใจก็จะเป็นผู้นำแบบกลุ่ม II (GI) แสดงได้ดังตาราง

ตาราง 1 รูปแบบการตัดสินใจในโมเดล (Daft. 1999, pp. 109)

รูปแบบของการตัดสินใจ (Decision-making Style)	รายละเอียด (Description)
มีความเป็น เผด็จการสูง	1. ผู้นำแบบเผด็จการ AI [Autocratic I (AI)]
	2. ผู้นำแบบเผด็จการ All [Autocratic I (All)]
	3. ผู้นำแบบให้คำปรึกษา CI [Consultative I (CI)]
	4. ผู้นำแบบให้คำปรึกษา CII [Consultative I (CII)]
มีความเป็น ประชาธิปไตย สูง	5. ผู้นำแบบกลุ่ม GII [Group (GII)]

2.4.3.5 ทฤษฎีความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ (Leadership

Continuum)

Robert Tannenbaum และ Warren Schmidt (1963, อ้างถึงใน ทองใบ สุตชาวี, 2551, หน้า 57-59 ; เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2552, หน้า 116-118) เป็นนักทฤษฎีที่ให้ความสนใจในเรื่องพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการตัดสินใจเป็นหลัก คือ การมุ่งเน้นผู้นำและการมุ่งเน้นผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีการมอบหมายอำนาจหน้าที่กันอย่างไร อำนาจการตัดสินใจในกรณีใดบ้างที่ผู้นำหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนตัดสินใจ โดยรูปแบบการเป็นผู้นำมุ่งเน้นไปที่ใครเป็นผู้ตัดสินใจ ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบที่สำคัญ 7 รูปแบบ และก่อนการตัดสินใจเลือกรูปแบบผู้นำต้องพิจารณาปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. รูปแบบผู้นำที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ ความคาดหวัง ค่านิยม ภูมิหลัง ความรู้ ความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา

2. รูปแบบผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ ความคาดหวังในตัวผู้บังคับบัญชา

3. สถานการณ์สิ่งแวดล้อม เช่น ขนาดขององค์กร โครงสร้างบรรยาการ เป้าหมายและเทคโนโลยี

ทฤษฎีความต่อเนื่องของภาวะผู้นำแสดงได้ดังภาพประกอบ

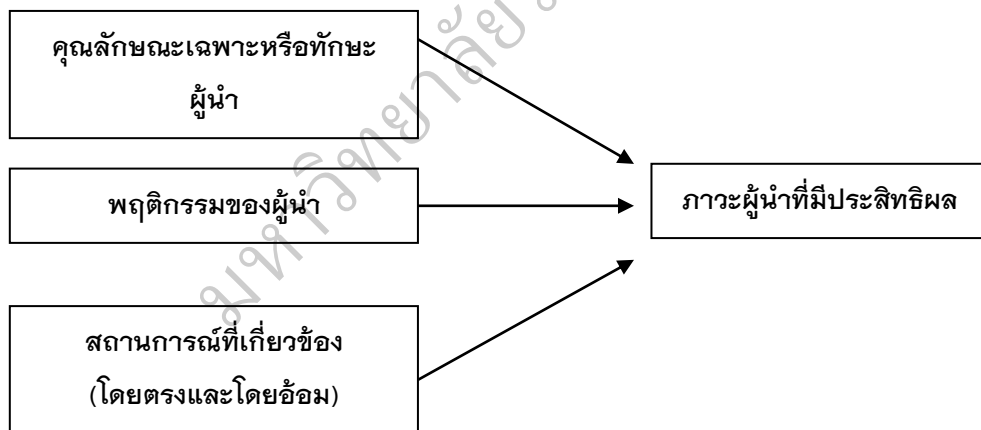
รูปแบบเผด็จการ						
รูปแบบการมีส่วนร่วม						
ผู้นำ ตัดสินใจ และ ประกาศ การ ตัดสินใจ	ผู้ชาย ชายการ ตัดสินใจ	ผู้นำเสนอ ความ คิดเห็นและ กระตุ้นการ ตั้งคำถาม	ผู้นำ เสนอการ ตัดสินใจที่ ยังไม่แน่นอน เปลี่ยนแปลง ได้	ผู้นำ เสนอ ปัญหาและรับ ฟังข้อเสนอแนะ และตัดสินใจ	ผู้นำ บอกถึง ข้อจำกัดและ ถามกลุ่มเพื่อ การตัดสินใจ	ผู้นำอนุญาต ให้พนักงาน ทำหน้าที่ ภายใต้ข้อ กำหนด
1	2	3	4	5	6	7

ภาพประกอบ 8 ทฤษฎีความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ (Robert Tannenbaum & Warren Schmidt, 1963 อ้างถึงใน ทองใบ สุดชาติ, 2551, หน้า 59)

นักการศึกษาไทยที่ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสถานการณ์ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน เช่น ประเสริฐ ทัศนิตศักดิ์ (2550) ที่ทำการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร หน่วยงานนิเทศกรรมการศึกษาที่ผลการวิจัยพบว่าโครงสร้างในองค์กรส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร และผลงานการวิจัยของ ภารดี อนันต์นารี (2548) ที่ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่ผลการวิจัยพบว่าสถานการณ์ในโรงเรียนส่งผลต่องานวิชาการ นอกจากนี้ยังมีผลการวิจัยของนักการศึกษาต่างประเทศ ได้แก่ ผลการวิจัยของ Wetherell (2002) Tebbano (2002) และ Rezach (2002) ที่วิจัยเกี่ยวกับสถานการณ์ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำแบบต่างๆ มีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของหน่วยงานหรือองค์กร และการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้บังคับบัญชา

ดังนั้น จะเห็นว่าภาวะผู้นำตามสถานการณ์ประกอบด้วย ความเหมาะสมของรูปแบบ และสถานการณ์ขององค์การทั้งในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างของงาน อำนาจหน้าที่ของตำแหน่ง ความเหมาะสมระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำในสถานการณ์ ประเภทของผู้ใต้บังคับบัญชา ชนิดของงานที่ทำ ขึ้นอยู่กับว่าแต่ละสถานการณ์นั้นจะใช้ภาวะผู้นำแบบใดให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุดนั่นเอง

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของบุคคลที่ใช้ศิลปะในการโน้มน้าวผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ สติปัญญา มีการมองการณ์ไกล มีความเป็นธรรม โดยยึดธรรมประจำใจในการบริหารจัดการ มีความรับผิดชอบเข้าใจผู้ร่วมงาน ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญต่อองค์การที่ต้องการพัฒนา ผู้นำมีบทบาทหน้าที่ต่างๆ กันขึ้นอยู่กับเป้าหมายของงาน กิจกรรม สถานการณ์ และกลุ่มที่เกี่ยวข้อง ที่ทำให้ผู้นำต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ซึ่งภาวะผู้นำตามสถานการณ์สามารถสรุปได้ดังนี้



ภาพประกอบ 9 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์

2.4.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Transformational Leadership Theory)

ตั้งแต่กลางทศวรรษ 1970 ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนไปสู่ภาวะ

ผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่งพยายามจะรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายถึงอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล (Lussier and Achua. 2001) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่สำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี (Charismatic Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transactional and Transformational Leadership)

2.4.4.1 ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี (Charismatic Leadership)

ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี (Charismatic Leadership)

เป็นผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว ผู้นำประเภทนี้จะมีความสำคัญต่อการเป็นหัวหน้าในสถานการณ์ปัจจุบัน เพราะผู้นำจะสร้างวิสัยทัศน์ ปณิธานและเป็นศูนย์รวมศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับคุณสมบัติ หรือลักษณะพิเศษ (Charisma) ของผู้นำแต่ละบุคคลเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามผู้นำตามแบบของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี จะใช้ภาวะผู้นำของตนเป็น 4 ชั้น คือ 1) ผู้นำจะพัฒนาวิสัยทัศน์ใหม่ที่ น่าสนใจและแตกต่างไปจากแนวความคิดเดิม 2) ผู้นำจะพัฒนาฝึกฝนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ รู้จักคิด มีวิสัยทัศน์ และสามารถแก้ปัญหาด้วยตนเองได้ 3) ผู้นำจะสร้างความเชื่อถือและเชื่อมั่นจากสมาชิก โดยแสดงคุณสมบัติต่างๆ เช่น ความรู้ความชำนาญ ความสำเร็จ กล้าเสี่ยงและการกระทำที่ไม่ธรรมดา และ 4) ผู้นำจะชี้ทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้เข้าถึงวิสัยทัศน์ โดยการให้อำนาจผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจปฏิบัติงานด้วยตนเอง

ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมีมีลักษณะ 5 ประการ (นิคย สัมมาพันธ์. 2552) ดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ 2) สามารถอธิบาย หรือถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตน 3) กล้าเสี่ยงที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์นั้น 4) ให้ความสำคัญกับ สิ่งแวดล้อมและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และ 5) กล้าแสดงออกในลักษณะ ที่แตกต่างผู้อื่น แนวคิดของความเป็นผู้นำที่มีบารมีมีลักษณะคล้ายกับความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะ แต่จากการศึกษาพบว่าบุคคลสามารถเรียนรู้และฝึกฝนให้ผู้นำมีบารมีได้ ความเป็นผู้นำที่มีบารมีจะก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง และจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายินดีทุ่มเทปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ผู้นำที่มีบารมีจะมีบทบาทสูง และช่วยแก้ไขปัญหาในสถานการณ์บางสถานการณ์ได้ดี เช่น สถานการณ์ที่ตึงเครียด หรือมีความไม่แน่นอนสูง เช่น สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเมือง ศาสนา หรือสถานการณ์ สงคราม

2.4.4.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบ

เปลี่ยนแปลงสภาพ (Transactional and Transformational Leadership)

ในปี ค.ศ. 1978 Burns (1978) ได้เขียนหนังสือชื่อ

“Leadership” โดยเสนอแนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำทางการเมืองนั้นมี 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ โดยที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้น เมื่อบุคคลหนึ่งเริ่มต้นติดต่อกับบุคคลอื่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนบางสิ่ง บางอย่างที่มีคุณค่า นั่นคือผู้นำจะแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างกับผู้ตาม สำหรับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนั้นนอกจากผู้ตามจะยินยอมแล้วยังเกี่ยวข้องกับการยกระดับความ เชื่อ ความต้องการและค่านิยมของผู้ตามอีกด้วย ผลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ คือลักษณะของความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตามซึ่งต่างฝ่ายต่างกระตุ้นซึ่งกันและกัน ต่างฝ่ายต่างยกระดับซึ่งกันและกัน เปลี่ยนสภาพผู้ตามให้เป็นผู้นำ และเปลี่ยนสภาพผู้นำให้เป็นผู้ส่งเสริมคุณธรรม Burns ยืนยันว่ากระบวนการแลกเปลี่ยนและกระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพจะช่วยให้เข้าใจภาวะผู้นำดีที่สุด

ต่อมาในปี ค.ศ. 1985 Bass (1985) ได้ขยายแนวความคิดของ Burns มาใช้กับการบริหารองค์การ โดย Bass ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมักจะ พิจารณาวิธีพัฒนารักษาคุณภาพและปริมาณของการปฏิบัติงาน วิธีปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์การ วิธีลดแรงต่อต้านการปฏิบัติงานและวิธีการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้ามผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนั้นจะพยายามในการยกระดับเพื่อนร่วมงาน ผู้ตาม ลูกค้า หรือ ผู้รับบริการให้ตระหนักถึงผลที่จะตามมาจากการปฏิบัติงาน การที่จะยกระดับได้ผู้นำ จะต้องมองการณ์ไกล เชื่อมั่นในตนเอง สามารถที่จะอธิบายได้ว่าอะไรผิด อะไรถูก ไม่ใช่ทำ ในสิ่งที่คนทั้งหลายพอใจ Bass ได้อธิบายถึงคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leaderships)

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกันและต่างฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์ตอบแทน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าจะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนถ้าผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ สภาพเช่นนี้ผู้นำจะมีอิทธิพลมากเพราะผู้ตามมักจะสนใจแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leaderships) ประกอบด้วย ลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ (1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ และ (2) การบริหารงานแบบวางเฉย (Bass and Avolio, 1990) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1.1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent

Reward) คือ การที่ผู้นำให้รางวัลตอบแทนสำหรับความพยายามในการปฏิบัติตนเพื่อ บรรลุผลของผู้ใต้บังคับบัญชา อาจจะทำได้โดยการชมเชยเมื่อลูกน้องปฏิบัติงานดี และการ สนับสนุนให้ได้รับเงินเดือนขึ้น ได้โบนัสและการเลื่อนตำแหน่ง การให้บรรยากาศการทำงาน ที่ดี ปลอดภัย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดีหรือการให้รางวัลเป็นเกียรติยศ การให้ การยอมรับจากสาธารณชนต่อการทำงานที่ดี รวมทั้งให้คำอธิบายอย่างชัดเจนกับลูกน้อง การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน การให้การสนับสนุนค้ำ จุนในการใช้ความพยายาม การตรวจดูผลงานบ่อยครั้ง และการให้ความมั่นคงแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้มักจะจูงใจ โดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วย แรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives)

1.2) การบริหารงานแบบวางเฉย (Management by Exception) คือ การที่ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงานกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้น จึงเข้าไป แก้ไข ซึ่งอาจให้แรงเสริมทางลบหรือการลงโทษ การบริหารงานแบบวางเฉยนี้อาจแบ่งออก ได้เป็น 2 ลักษณะ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบแปลกเปลี่ยนเชิงรุก จะเป็นลักษณะที่ผู้นำสอดส่อง ดูแลความผิดพลาด หากการปฏิบัติงานบิดเบือนไปจากมาตรฐาน ก็จะเข้าไปแก้ไขทันที และ 2) ภาวะผู้นำแบบแปลกเปลี่ยนเชิงรับ จะเป็นลักษณะที่วางเฉยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง อะไร ถ้าหากงานยังดำเนินไปด้วยดีตามแผนงานเดิม แต่จะเข้าแทรกแซงเมื่องานสำเร็จ แล้วแต่ผลงานไม่ได้มาตรฐาน

2) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transformational Leaderships)

ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นการเปลี่ยนสภาพของทั้ง บุคคลและระบบให้ดีขึ้น เป็นกระบวนการ ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับของคุณธรรมและ แรงจูงใจซึ่งกันและกัน ผู้นำจะพยายามยกระดับจิตสำนึกของผู้ตาม เช่น มีอิสรภาพ เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน หรือสันติภาพ เป็นต้น แทนที่จะมุ่งให้เกิดความ กลัว ความโลภ ความอิจฉา หรือความเกลียดชัง ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นผู้นำที่นำ องค์การไปสู่ทิศทางใหม่ ผู้นำประเภทนี้มีความสามารถที่จะช่วยให้สมาชิกขององค์การ ตระหนักว่า เป็นเป้าหมายทั้งหมดขององค์การควรจะเป็นอย่างไร และสามารถช่วยให้ องค์การบรรลุเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเก่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพจะสร้างสิ่งใหม่ จากสิ่งเก่าที่มีอยู่ สร้างเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเก่า สื่อสารให้สมาชิกในองค์การทราบ ว่าเป้าหมายใหม่คืออะไร และมีความผูกพันต่อเป้าหมายใหม่ด้วย ภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนแปลงสภาพประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ คือ (1) ความเสนาหา (2) การ

คลังใจ (3) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Bass and Avolio, 1994) ต่อมาได้มีการวิจัยผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดย Bennis and Nanus (1995) ได้ศึกษาผู้นำที่มีชื่อเสียงในองค์กรรัฐบาลและเอกชน 90 ราย พบว่าผู้นำส่วนใหญ่มีลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล จากการศึกษาครั้งนี้พบว่าการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้นำต้องใช้กระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การสร้างความผูกพันและความเชื่อถือต่อวิสัยทัศน์ และ 3) การส่งเสริมการรับรู้ในองค์กร

จากการศึกษาแนวคิดของ Bennis and Nanus (1995), Bass and Avolio (1994), สรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการคือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การสร้างบารมี 3) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคคล 4) การกระตุ้นปัญญา และ 5) การสร้างแรงบันดาลใจ

2.1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึงการที่ผู้นำสร้างภาพให้ผู้ตามรับรู้ว่าต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไรในอนาคต อธิบายและจูงใจผู้ตามให้มองเห็นทิศทางปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน มีเป้าหมายร่วมกัน เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร Barker (1992) กล่าวว่าวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นที่จะก่อให้เกิดพลังในองค์กร พลังจะนำไปสู่การปฏิบัติ การปฏิบัติจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยจะสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายหลักขององค์กร การมีวิสัยทัศน์ที่น่าเชื่อถือทำให้การทำงานที่ขององค์กรราบรื่น เป็นไปในทางเดียวกันทั้งองค์กร การสร้างวิสัยทัศน์จะเป็นกลยุทธ์แรกของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้ทุกคนมองเห็นเป้าหมายหลักร่วมกัน มองเห็นแนวทางความเป็นไปได้ และมีความท้าทาย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทความสามารถ เพื่อช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จ หลังจากสร้างวิสัยทัศน์แล้วผู้นำต้อง ถ่ายทอดและสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดจุดศูนย์รวมของสมาชิก ทำให้ทุกคนมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน (Bennis and Nanus, 1995)

2.2) การสร้างบารมี (Charismatic) หมายถึงการที่อำนาจในตัวของผู้นำมีผลอย่างลึกซึ้งต่อผู้ตาม ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง จงรักภักดี พร้อมอุทิศตน โดยผู้ตามจะเชื่อว่าความเชื่อของผู้นำถูกต้อง ผู้นำสามารถนำความสำเร็จมาสู่กลุ่มหรือองค์กรได้ (House cited in Yukl, 1998) บารมีของผู้นำจะประกอบด้วยคุณลักษณะพิเศษคือความสามารถในการมองการณ์ไกล และการรับรู้ถึงภารกิจที่ต่องหา เป็นผู้กล้าเผชิญปัญหา และสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างเป็นธรรม สามารถลดทัศนคติที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของลูกน้อง สามารถโน้มน้าวผู้อื่น และมีความสามารถในการจูงใจที่เหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.3) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล (Individualized Consideration) จะเน้นที่การมุ่งพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล โดยมีการเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันไปตามความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องแบบตัวต่อตัว จะพัฒนาความเป็นผู้นำและช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจดีขึ้น ทั้งนี้เพราะการเอาใจใส่ของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแบบตัวต่อตัว จะทำให้ได้มีโอกาสได้รับข้อมูลอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยให้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจเกี่ยวกับหน่วยงานหรือองค์การได้ดีขึ้น

2.4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ในอดีต โดยใช้ความคิดในการป้องกันปัญหามากกว่าแก้ปัญหา รวมทั้งสนใจต่อการใช้ความคิดในการวิเคราะห์ การนำไปใช้ การตีความและการประเมินผล ผู้บริหารจะสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาวิธีการใหม่ๆ หรือคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ เพื่อที่จะบรรลุในภารกิจประจำวันของพวกเขา อย่างเช่น ครูใหญ่อาจให้กลุ่มเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ต่อโรงเรียน ซึ่งจะทำให้เกิดโครงการทางการศึกษาที่แปลกใหม่

2.5) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) คือความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจให้ลูกน้องเปลี่ยนแปลงความสนใจในการกระทำเพื่อตนเอง ไปสู่การกระทำประโยชน์เพื่อกลุ่ม หรือเพื่อองค์การ โดยการใช้วิธีการพูดที่โน้มน้าวจิตใจในการทำงาน รวมทั้งหาวิธีการกระตุ้นจิตใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจและความต้องการมิตรสัมพันธ์ ซึ่งอาจจะทำโดย 1) สร้างความมั่นใจ 2) สร้างความเชื่อในเหตุผลที่กระทำให้ลูกน้องรับรู้ว่าจะทำให้นั้นทำไปเพื่ออะไร 3) สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

แม้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพจะมีลักษณะที่แตกต่างกัน แต่ว่ารูปแบบภาวะผู้นำทั้งสองนี้ก็มี ความเกี่ยวข้องกัน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพสามารถจะมองได้ว่าเป็นลักษณะพิเศษอย่างหนึ่งของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือเป็นการขยายคุณลักษณะที่พิเศษกว่าในการบรรลุเป้าหมายของผู้นำ ผู้ตามกลุ่มและองค์การ (Bass and Avolio, 1990) อีกทั้งจากการวิเคราะห์โดยทฤษฎีบุคลิกภาพเชิงสร้างสรรค์/พัฒนาจะแสดงให้เห็นถึงพัฒนาการที่เชื่อมต่อระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ โดยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นพัฒนาการของมนุษย์ในระดับที่สูงกว่า มีคุณค่ากว่าภาวะผู้นำแบบ

แลกเปลี่ยน ตลอดจน Bass ยังได้ให้แง่คิดว่าผู้นำคนเดียวก็สามารถใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบได้ในเวลาที่แตกต่างกัน (Yukl, 1998) อีกทั้งภาวะผู้นำทั้งสองแบบต่างก็มีส่วนส่งเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มากกว่าที่คาดหวังไว้ (Bass and Avolio, 1990)

จากทฤษฎีภาวะผู้นำที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น นักวิชาการต่างพยายามศึกษาแตกต่างกันไปหลายแนวคิด แต่ละแนวคิดล้วนมีจุดเด่น จุดด้อย แตกต่างกันไป ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำที่จะต้องเลือกนำไปใช้ให้เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์ แต่อย่างไรก็ตามแต่ละแนวคิด ทฤษฎีล้วนมีประโยชน์ต่อผู้นำทั้งสิ้น แนวคิดหลักของ แต่ละทฤษฎีเป็น ดังนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ซึ่งเน้นคุณลักษณะพิเศษของบุคคลที่เป็นผู้นำ เช่น ลักษณะทางกาย สติปัญญา ทักษะผู้นำ แนวคิดนี้จะตอบคำถามว่าผู้นำคือใคร

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม เน้นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยพิจารณาจากแบบของการนำ เช่น การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอวอ ที่ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบคือแบบประชาธิปไตย แบบเผด็จการและแบบเสรีนิยม การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัย โอไฮโอ และของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ที่ได้แบ่งผู้นำออกเป็นแบบมุ่งงานและมุ่งคน การศึกษา ภาวะผู้นำของ Reddin ได้ผสมผสานแบบของพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือมิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมิติ มุ่งมิตรสัมพันธ์ แล้วจำแนกผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ แบบบูรณาการ แบบแบ่งแยก แบบอุทิศตน และแบบสัมพันธ์ภาพ ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำของ Black and Mouton ที่ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบ (9, 9) คือผู้นำแบบมุ่งงานสูงและมุ่งคนสูงเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุด อย่างไรก็ตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมนี้จะอธิบายว่าผู้นำทำอะไรหรือควรทำอะไร และผลลัพธ์ที่ตามมาจากการกระทำของผู้นำ

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เน้นการปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างถูกต้อง เช่น ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ทฤษฎีวิถี ทาง-เป้าหมายของ House and other ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton อย่างไรก็ตามแนวคิดของทฤษฎีนี้จะพยายามใช้วิธีการยึดหยุ่นในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน จึงทำให้มีการผสมผสานแบบภาวะผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ที่กำหนดขึ้นมา

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ เป็นความพยายามจะรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์ เพื่ออธิบาย

อิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาการมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ

ตอนที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำทางวิชาการ

ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional leadership) เป็นภาวะผู้นำที่พัฒนามาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารจัดการการศึกษา อาศัยความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ ความรู้เกี่ยวกับการสอนและความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรเป็นพลังขับเคลื่อนทางการศึกษา ผู้นำเช่นนี้เรียกว่าผู้นำทางวิชาการ ผู้นำทางวิชาการต้องมีความสามารถในการสื่อสารและแสดงให้เห็นให้ผู้เรียน ครู และผู้ปกครองเห็นว่า อะไรสำคัญและมีคุณค่าในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นสัญลักษณ์ที่เป็นแรงขับเคลื่อน และผู้นำทางวิชาการต้องมีทักษะในการสอนจริง ในวัฒนธรรมที่นิยามเฉพาะว่าทั้งหมดของสถานศึกษาคืออะไร มิติทางการศึกษาทางสัญลักษณ์ และทางวัฒนธรรมเป็นเรื่องสำคัญต่อภาวะผู้นำในสถานศึกษา (McEwan, 1998)

1. ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ

ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ มีผู้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ ดังนี้

ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) หมายถึง ความใส่ใจอย่างมากของครูต่อพฤติกรรมของเพื่อนครูคนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรมที่มีผลต่อความก้าวหน้าของผู้เรียน ซึ่งกล่าวได้เป็นสองนัย นัยที่หนึ่งคือชนิดที่แคบ หมายถึง มุ่งเน้นที่พฤติกรรมของครูซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ ของผู้เรียน และนัยที่สองคือชนิดที่กว้าง หมายถึงใส่ใจกับสภาพอื่นๆ ขององค์การเช่น วัฒนธรรมของสถานศึกษาซึ่งผู้นำเชื่อว่ามามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครู (Leithwood, Jantzi and Steinbach, 1999 as cited in Southworth, 2002) ผลของภาวะผู้นำทางวิชาการแยกเป็นสามประเภทคือ การจัดทำพันธกิจของสถานศึกษา การบริหารจัดการการเรียนการสอนและการส่งเสริมบรรยากาศของโรงเรียน (Hallinger and Heck, 1997 as cited in Southworth, 2002) ภาวะผู้นำทางวิชาการมีความหมายรวมอยู่ในแวดวงของการกระทำของครู หรือกระตุ้นให้ครูคนอื่นๆ

กระทำเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าทางการเรียนของผู้เรียน อันประกอบด้วย ภารกิจต่างๆ คือ การนิยามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา การจัดทำเป้าหมายโดยรวมของสถานศึกษา การจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การนิเทศและประเมินครู การประสานงานโครงการ การพัฒนาบุคลากร และการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนครูและในหมู่ครู (Debevoise, 1984., Wildy & Dimmock, 1993 as cited in Chell, 1999)

จากความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการในปัจจุบันนี้จะเห็นได้ว่ามีความสมบูรณ์กว่าจากช่วงเวลาของทศวรรษที่ 1980 ซึ่งเมื่อแรกเริ่ม หมายถึงบทบาทที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่แบบเดิม เช่น กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน จัดสรรทรัพยากร ให้กับการสอน บริหารจัดการหลักสูตร กำกับติดตามแผนการสอนและประเมินครู แต่ในปัจจุบันนี้มีภาระ หน้าที่เพิ่มเติมรวมไปถึงการเน้นวิธีการหลักที่เกี่ยวกับการสอนและการเรียน ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาวิชาชีพครูมากขึ้นและเน้นการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ ความสนใจเปลี่ยนจากการสอนเป็นการเรียนรู้ซึ่งนิยมเรียกว่าผู้นำการเรียนรู้ มากกว่าจะเรียกว่า ผู้นำทางวิชาการ (Lashway, 2002, p. 4) ในขณะที่เดียวกันมีผู้ทำการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการ เช่น สมคิด สร้อยน้ำ (2547, หน้า 41) ได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการว่า เป็นคุณลักษณะที่บ่งชี้ถึงการเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาในหลักสูตรกลุ่มต่างๆ การตระหนักว่าไม่มีวิธีการสอนใดที่ดีที่สุด การตระหนักถึงความสำคัญของหลักสูตร การพัฒนาความเป็นมนุษย์ การเป็นตัวแบบเชิงวิชาการ การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการให้เป็นไปตามแผนการสอนและการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ประสิทธิ์ เขียวศรีและคณะ (2548, หน้า 22, อ้างถึงใน ไกศิษฎ์ เพลรินทร์, 2552, หน้า 60) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็น การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำให้ครูและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ได้ตามจุดมุ่งหมายและโครงสร้างของสาระการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 ส่วน สิรราณี วสุภัทร (2551, หน้า 28) ให้ความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสอน เป็นการแสดงบทบาทหน้าที่อย่างสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่สามารถโน้มน้าว จูงใจ หรือชี้แนะให้บุคลากรในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและตระหนักในจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา เกิดการรวมพลัง ประสานสัมพันธ์กันเพื่อพัฒนาวิชาชีพ และงานวิชาการ ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนและคุณภาพของผู้เรียนซึ่งเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้

ลัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551, หน้า 134) ยังได้สรุปว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือลักษณะ พฤติกรรม และกระบวนการต่างๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เพื่อมีอิทธิพลหรือส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ การนิยามและ การสื่อสารเป้าหมายร่วม การกำกับติดตามและให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับกระบวนการ เรียนการสอน การส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพและการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สอดคล้อง กับแนวคิดของ กมล ตราฐ (2553, หน้า 66) ที่ให้ความหมายภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ว่า หมายถึงลักษณะ พฤติกรรม ที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูนำมาใช้เพื่อให้มีอิทธิพลเหนือ บุคคลอื่นโดยการโน้มน้าว จูงใจ หรือชักนำบุคลากรในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องให้เกิด ความตระหนักและเข้าใจในการจัดการศึกษารวมทั้งประสานสัมพันธ์เพื่อพัฒนาวิชาชีพและ งานวิชาการให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ความสามารถของครูผู้สอนใน การสร้างอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในสถานการณต่างๆ เพื่อนำผู้ร่วมงานให้ร่วมมือปฏิบัติงาน ไปสู่ความมีประสิทธิภาพทางการเรียนการสอน โดยการนำความรู้ ทักษะต่างๆ มาใช้ในการ ปฏิบัติภาระหน้าที่ผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสาร ซึ่งผู้ร่วมงานสามารถรับรู้ได้อย่าง ชัดเจน

2. ภาวะผู้นำทางวิชาการกับการเรียนการสอน

การศึกษาเชิงลึกการรับรู้ของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของครูที่มี อิทธิพลต่อการสอนในห้องเรียนของครู สรุปได้ว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการมี อิทธิพลทางบวกต่อการสอนในชั้นเรียน (Blasé and Blasé, 1999a, 1999b, 1998 ; Sheppard, 1996, as cited in Erica D'Agostino Matos, 2005, pp. 43-44)

ข้อค้นพบของ Blasé and Blasé (1998, 1999a) ซึ่งให้เห็นว่า เมื่อผู้นำทาง วิชาการ กำกับติดตามและสะท้อนผลกระบวนการเรียนการสอน ทำให้มีการสะท้อนผล จากครูมากขึ้นและมีพฤติกรรมทางวิชาการที่ได้รับแจ้งจากการสะท้อน มีการใช้ แนวความคิดใหม่มากขึ้น มีกลยุทธ์การสอนหลากหลายมากขึ้นมีการตอบสนองต่อความ หลากหลายของผู้เรียน มีการเตรียมบทเรียนและวางแผนอย่างระมัดระวังมากขึ้น ครูกล้า เสี่ยงมากขึ้น และใส่ใจกับกระบวนการสอนมากขึ้น และครูใช้ดุลยพินิจอย่างมืออาชีพเพื่อ เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในห้องเรียน ครูยังแสดงให้เห็นผลกระทบทางบวกที่เป็นแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความเชื่อมั่นและความรู้สึกปลอดภัย ในทางตรงข้ามผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ ใส่ใจกำกับติดตาม และไม่มีการสะท้อนความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอน

มีผลกระทบทางลบจากครูและการปฏิบัติการในห้องเรียน (Blasé and Blasé, 1998) ผู้นำที่ไม่มีภาวะผู้นำทางวิชาการจะทำให้ครูรู้สึกถึงการถูกทอดทิ้ง ความโกรธ และความไร้ประโยชน์ รวมทั้งมีความไว้วางใจและเคารพต่อผู้บริหารสถานศึกษาในระดับต่ำ การให้แรงบันดาลใจและความมีประสิทธิภาพของตนอยู่ในระดับต่ำ พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการเกี่ยวข้องกับ การส่งเสริมความก้าวหน้า ทางวิชาชีพและการพัฒนาครู ซึ่งทำให้มีผลทางบวกต่อการปฏิบัติการสอนในห้องเรียน

ผู้นำที่แข็งแกร่งเกี่ยวกับแนวโน้มและเรื่องราวต่างๆ ที่เป็นปัจจุบัน ส่งเสริมให้ เข้าร่วมประชุมปฏิบัติการ ประชุมสัมมนาและการประชุมต่างๆ สร้างวัฒนธรรมความร่วมมือและวัฒนธรรมการเรียนรู้ ส่งเสริมการสอนงาน (Coaching) ใช้การสืบค้นความรู้เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาครูร่วมกับครู ตั้งเป้าหมายความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และจัดทรัพยากรเพื่อสนับสนุน นวัตกรรมครูในการใช้วิธีการหลากหลาย ใช้วัสดุอุปกรณ์หลากหลายใช้กลยุทธ์การสอนหลากหลาย ใช้การปฏิบัติการสะท้อนความเห็นและใช้เทคโนโลยีหลากหลายในห้องเรียนสิ่งนี้จะยังผลทำให้เพิ่มผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน (Sheppard, 1996)

Bookbinder (1992) ได้อธิบายว่าการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนบ่อยๆ โดยที่ ผู้นำทางวิชาการส่งเสริมความรับผิดชอบตรวจสอบได้ ส่งเสริมให้มีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาการผู้บริหารโรงเรียนกับครูร่วมกัน กำหนดและสื่อสารเป้าหมายร่วมจะช่วยทำให้มีโครงสร้างองค์การที่จะนำโรงเรียนไปสู่เป้าหมายสำคัญร่วมกัน เป้าหมายสำคัญร่วมทางวิชาการนี้ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครูในห้องเรียน ซึ่งจะนำไปสู่ความเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผลมากขึ้น (Bookbinder, 1992 ; Blasé and Blasé, 1998, 1999a)

Hallinger and Heck's (1996, as cited in Daniel O. Poirier, 2009, pp. 1–2) ได้ศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับบทบาทของครูต่อความมีประสิทธิผลของสถานศึกษา ข้อค้นพบสนับสนุนว่า มีความจำเป็นจะต้องมีรูปแบบของภาวะผู้นำทางวิชาการ (A model of instructional leadership) ที่ได้ผลโดยอาศัยตัวแปรกลาง เช่น การมุ่งเน้นทางวิชาการ เพื่อที่จะให้มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการกับการเรียนการสอน หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมที่ครูได้แสดงออกตามบทบาทในการปฏิบัติงานอย่างเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนมีอิทธิพลเป็นที่ยอมรับของครูคนอื่น มีส่วนร่วมและส่งเสริมเพื่อนร่วมงานให้มีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลง และมุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียน

3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ

จากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ที่มุ่งประสิทธิผลของงานขององค์การทั้งระบบแบบกว้างๆ และส่วนหนึ่งได้กลายมาเป็นภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional leadership) ที่มุ่งประสิทธิผลของงานทางด้านวิชาการ ทำให้นักการศึกษาและนักวิจัยจำนวนมากหันมาสนใจและทำการศึกษาอย่างจริงจัง โดยต่างก็มีความเชื่อในเบื้องต้นว่า จะสามารถช่วยแก้วิกฤติทางการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ ในหลายประเทศประสบปัญหาผู้เรียนอ่านไม่ออก เขียนไม่ได้ คิดคำนวณไม่เป็น คิดวิเคราะห์สังเคราะห์ไม่ได้ ส่งผลทำให้เกิดปัญหาอื่นๆ ตามมา รวมถึงการออกจากโรงเรียนกลางวัน (Drop-outs) นักการศึกษา นักวิจัย สถาบันการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษา (Hoy and Hoy (2006) ; Glickman, Carl D. and Others. (2009) ; ไก่ศิษย์ เพลรินทร์. (2552) ; กมลตราชู. (2553) ; ไชยา ภาวะบุตร. (2555) ; ศรุติพงศ์ ภูวัชรวรานนท์. (2555) ได้ศึกษาให้แนวคิดและมีข้อกำหนดเกี่ยวกับบทบาทและพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งผู้วิจัยขอแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของนักวิชาการและนักวิจัยของต่างประเทศ

นักวิชาการและนักวิจัยของต่างประเทศ ก็ได้มีการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังรายละเอียดที่เสนอตามลำดับต่อไปนี้

Kaiser (2000, อ้างถึงใน สมคิด สร้อยน้ำ. 2547, หน้า 157) กล่าวว่า ผู้นำทางวิชาการซึ่งต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติ 1) ความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีปรัชญาของหลักสูตรต่างๆ ที่ใช้ในโรงเรียน 2) มีความรู้ความเข้าใจในวิธีการสอนแบบต่างๆ 3) สนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมการสอน 4) เป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงวิชาการ 5) สนับสนุนและส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียน 6) ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 7) นิเทศและกำกับให้การเรียนการสอนเป็นไปตามแผนการสอนที่กำหนดไว้

Ubben and Hughes (2001, pp. 27-33) ได้กล่าวถึงความ เป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาและครูไว้ ดังนี้คือ ด้านการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ 1) กำหนดวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ 2) เน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 3) ประเมินผลการเรียนของนักเรียนอย่างต่อเนื่องและ 4) กำหนดเป้าหมายเฉพาะเจาะจง ด้านการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนการสอน

ได้แก่ 1) ตระหนักว่านักเรียนทุกคนมีความสามารถที่จะเรียนรู้ 2) สร้างระบบการให้รางวัลทางวิชาการขึ้นในสถานศึกษา 3) สร้างบรรยากาศที่มีความเป็นระบบระเบียบ 4) ให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง 5) สร้างทัศนคติเชิงบวกแก่เพื่อนร่วมงาน 6) เชื้ออาหารฉลองความสำเร็จและมีอารมณ์ขัน 7) กล้าตัดสินใจ และ 8) สื่อสารโดยเปิดเผยและต้องไม่พูดเท็จด้านสร้างวัฒนธรรมในการทำงานของสถานศึกษา ได้แก่ 1) ให้มีการทดลองแนวความคิดใหม่ๆ 2) กำหนดความมุ่งหวังไว้สูง และ 3) มุ่งสู่ฐานความรู้

Supovitz and Poglingo (2001, pp. 7-18) ได้กล่าวถึงบทบาทสำคัญของครูในฐานะผู้นำทางวิชาการไว้เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ได้แก่ 1) สร้างสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับครู 2) เน้นความร่วมมือและการสื่อสาร 3) สร้างและพัฒนาผู้นำคนอื่นๆ 4) ประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง 5) กำหนดกรอบความรับผิดชอบในการทำงาน 6) สังเกตการณ์สอนและผลที่เกิดจากการสอน 7) อำนวยความสะดวกให้ครูได้รับการพัฒนาทางวิชาการ 8) บริหารจัดการเวลาโดยเน้นความสำคัญแก่การเรียนการสอน 9) เป็นผู้สนับสนุนและให้บริการแก่ครู และ 10) มุ่งให้ความสนใจที่ผลงาน

Marilyn Helen King (2002, p.7) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมหรือการกระทำที่แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล โดยจัดเป็นองค์ประกอบสำคัญได้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ คือ 1) การกำหนดพันธกิจ (Definition of a mission) งานวิจัยเกี่ยวกับสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลแสดงให้เห็นว่า จุดประสงค์ที่ระบุไว้ชัดเจนนั้นจะต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าใจแจ่มแจ้ง การจัดทำกรอบเป้าหมาย จุดประสงค์และพันธกิจต้องไม่ประมาณการสูงเกินไป จุดประสงค์ที่ระบุชัดเจนต้องเป็นไปตามสภาพการณ์ในช่วงเวลาหรือช่วงวิกฤติด้วย 2) การบริหารหลักสูตรและการสอน (Management of curriculum and instruction) ถือว่าเป็นการบริการเบื้องต้นของสถานศึกษาอย่างน้อยที่สุด ครูจะต้องรู้ขอบข่ายของรายวิชาที่สอนและรู้ความจำเป็นที่ต้องสอนรายวิชานั้น การมีพื้นฐานความรู้กว้างสามารถนำพาผู้อื่นดำเนินการตามพันธกิจของสถานศึกษาได้ นับเป็นสิ่งจำเป็นที่ครูสามารถให้ข้อมูลสารสนเทศและทิศทางการแก่เพื่อนครูเกี่ยวกับวิธีสอนและควรใส่ใจให้การสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรอย่างจริงจัง 3) การนิเทศการสอน (Supervision of teaching) ครูมีบทบาทในการนิเทศการสอน โดยถือว่าเป็นวิธีการพัฒนาครูอย่างจริงจังมากกว่าจะเป็นเพียงการนิเทศการสอนตามสภาพปัญหา (Clinic supervision) การประเมินการปฏิบัติงานเป็นการพิจารณาย้อนหลัง แต่ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นการมองไปข้างหน้า ผู้นำทางวิชาการต้องให้โอกาสครูได้พัฒนาวิชาชีพทั้งในและนอกสถานศึกษา ด้วยเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพของครูแต่ละคน ซึ่งจะช่วย

เพิ่มพูนการเรียนรู้ของผู้เรียนได้ 4) การกำกับติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน (Monitoring of student progress) ครูต้องทำการตรวจสอบคุณภาพผู้เรียน ผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมียุทธศาสตร์หลายในการประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียนและทำการประเมินเป็นประจำ บอกความหมายของผลลัพธ์ได้อย่างชัดเจนเมื่อจำเป็น ครูมีความรู้ความสามารถในการทบทวนผลและใช้ผลช่วยเพื่อนครู ผู้เรียนและผู้ปกครองในการพัฒนากลยุทธ์เพื่อปรับปรุงผลการเรียนการสอน ครูไม่สามารถจะตีความการประเมินได้ทุกครั้ง แต่ก็ควรระบุให้ชัดเจนว่า มีความคาดหวังอย่างไรในการทดสอบ การตีความและการสนองตอบ รวมทั้งคาดหวังที่จะให้มีการกำกับติดตามของสถานศึกษา และ 5) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน (The promotion of an effective instructional climate) เมื่อบรรยากาศแสดงให้เห็นว่าคุณค่าของการเรียนรู้และเป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บรรลุผลสำเร็จได้ ครูต้องรับผิดชอบในการสร้างบรรยากาศการศึกษาทุกระดับและเป็นบรรยากาศที่จะช่วยให้ผู้เรียนและเพื่อนครูออกมามีส่วนร่วมซึ่งมีหลายวิธีการที่จะทำให้เกิดผลได้ เช่น การจัดสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบ การจัดกิจกรรมที่ให้ผู้เรียนเป็นสำคัญ และให้เป็นที่เข้าใจโดยทั่วกันว่า สิ่งที่ดีกว่าสุดยอดคือการทำที่แต่ละคนได้ทำในส่วนของตนเองให้ดีที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดมีความคาดหวังอย่างมากกับผู้เรียน

MacNeill, Cavanagh and Silcox (2003, pp. 3–9) กล่าวถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ดังนี้ คือ 1) ดำเนินถึงความคาดหวังของสังคมที่มีต่อสถานศึกษาโดยเฉพาะในด้านคุณธรรมจริยธรรม 2) กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยเน้นการมีส่วนร่วม 3) ทำให้ผู้เรียนมีความผูกพันและรับผิดชอบต่อพันธกิจ 4) นำความรู้ของผู้เชี่ยวชาญมาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้อุทิศและพัฒนาการเรียน 5) พัฒนาการสอนของครู 6) ให้เพื่อนครูได้รับการพัฒนาและมีส่วนร่วมในการบริหาร 7) ใช้ภาวะผู้นำหลายๆ ด้านรวมกับเพื่อนครูและผู้ร่วมงาน 8) ให้ความสำคัญแก่การสอนมากกว่าการบริหารทั่วไป 9) สร้างสรรค์และแลกเปลี่ยนความรู้ภายในสถานศึกษา 10) สร้างความสัมพันธ์และความเปราะบางประชาคมเดียวกันในสถานศึกษา และ 11) ทบทวนและปรับปรุงวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาสถานศึกษา

Blasé & Blasé (2004, as cited in Daniel O. Poirier, 2009, pp. 19–21) ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการและได้ข้อสรุปส่วนหนึ่งว่า ครูที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการเน้นการปฏิบัติที่เห็นได้ชัดเจน แสดงบทบาทผสมผสานโดยใช้ภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

(Participative leadership) และการตัดสินใจร่วมกัน (Shared decision making) ครูที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้เรียนในห้องเรียน ทำให้เกิดผลอย่างมากต่อผู้เรียนในทางความรู้ ความรู้สึกและพฤติกรรม มีข้อเสนอสำหรับการจัดการการเรียนรู้ของสถานศึกษา ดังนี้ คือ 1) เน้นการเรียนการสอนเป็นอันดับสำคัญที่สุด 2) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การวิเคราะห์และการวิพากษ์ 3) มีการตัดสินใจร่วมกันเกี่ยวกับงานการเรียนการสอนและ 4) สร้างข้อตกลงของกลุ่มและขององค์การ นอกจากนี้ผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลจะต้องปฏิบัติในเรื่องต่อไปนี้ คือ 1) สร้างความมั่นใจว่ากระบวนการภายในอันได้แก่ นโยบาย ธรรมเนียมปฏิบัติ และการปฏิบัติการสอน ซึ่งล้วนเชื่อมโยงไปสู่การเรียนรู้ 2) ดำรงสภาพการพัฒนาวิชาชีพครู การพูดคุย การสืบค้น การวิพากษ์ และวิธีการการแก้ปัญหา เพราะวิธีการเหล่านี้ช่วยทำให้เกิดการพัฒนา 3) แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำเฉพาะที่มีในรูปแบบตามหลักการของทฤษฎี และตามที่มีหลักฐานเห็นได้ชัดจนกว่าเกิดผลดีต่อการเรียนรู้

จากการศึกษางานวิจัยของ Blasé & Blasé (2004) สามารถแบ่ง ออกเป็นสาระสำคัญ 3 ประการ คือ การพูดคุยกับครู การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู และการเอื้ออำนวยให้ครูสะท้อนความคิดเห็น แสดงผลตามลักษณะสาระสำคัญตามตาราง 2 ได้

ตาราง 2 พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เกิดผลดีต่อการเรียนรู้ Instructional Leadership Behaviour (TiGeR Model of Effective Instructional Leadership) (Blasé & Blasé, 2004 as cited in Daniel O. Poirier, 2009, p. 20)

สาระสำคัญ	พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ
1. การพูดคุยกับครู	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างความไว้วางใจ (Trust) - พัฒนากลุ่ม - เชื้ออำนาจให้เกิดความร่วมมือ - สนับสนุนการสอนงานกันในกลุ่มเพื่อน - สังเกตการณ์การสอนในห้องเรียน - ประชุมครูเกี่ยวกับการสอนและการเรียน - มอบงานและอำนาจตัดสินใจแก่ครู - ปรากฏกายให้ครูเห็นเป็นประจำ
2. การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู	<ul style="list-style-type: none"> - ศึกษาวรรณกรรมและโครงการที่ได้รับการพิสูจน์มาแล้ว - สนับสนุนการปฏิบัติตามทักษะใหม่ การปฏิบัติการเสี่ยง (Risk taking) การใช้นวัตกรรม - จัดทางเลือกในการพัฒนาครูอย่างมีประสิทธิภาพ - ให้หลักการเกี่ยวกับการเติบโตของผู้ใหญ่ในโครงการ พัฒนาครู - ชมเชย สนับสนุนและเชื้ออำนาจแก่ครู - จัดหาทรัพยากรให้แก่ครู - สะท้อนความเห็นและให้คำแนะนำ
3. เชื้ออำนาจให้ครูสะท้อนความคิดเห็น	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาทักษะการสะท้อนความคิดเห็นให้แก่ครู - สร้างความรู้ทางวิชาชีพและความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง - ทางสังคมด้วยความร่วมมืออย่างดี - พัฒนาทักษะการวิจัยเชิงปฏิบัติการให้แก่ครู - ให้รูปแบบการสืบค้นความรู้ - ใช้ข้อมูลในการถาม ในการประเมิน และในการวิพากษ์ทั้งการสอนและการเรียน - ให้ความเป็นอิสระแก่ครูมากขึ้น

สำนักงานการศึกษาของสหรัฐอเมริกา (U.S. Department of Education) (2005, pp. 3-17) ได้ให้ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนว่าต้องแสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย 1) การจัดลำดับความสำคัญ (Prioritization) โดยถือว่าการสอนและการเรียนเป็นเรื่องสำคัญที่สุดเสมอ ภาวะผู้นำเป็นสมดุลงของการบริหารจัดการกับวิสัยทัศน์ ทั้งที่ผู้นำต้องปฏิบัติภารกิจอื่นๆ งานการเรียนการสอนก็ยังคงเป็นเรื่องที่ผู้นำต้องจัดเวลาให้ 2) การให้ความสำคัญกับการวิจัยเชิงวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับการอ่าน (Scientifically-based reading research) ผู้นำทางวิชาการต้องเป็นผู้รู้ดีโดยอาศัยงานวิจัยเกี่ยวกับการอ่านและรู้ดีเกี่ยวกับการสอนอ่านที่มีประสิทธิผลเพื่อที่จะช่วยให้สามารถเลือกใช้อุปกรณ์การสอนและสามารถกำกับการใช้ประโยชน์ได้ สามารถช่วยครูในการพัฒนาวิชาชีพครูได้ ทำให้ครูรับรู้ตลอดเวลาและช่วยให้การกำกับติดตามได้ใกล้ชิดมากยิ่งขึ้น 3) การเน้นความสอดคล้องต่อหลักสูตร การสอน การประเมินผลและมาตรฐาน (Focus on alignment of curriculum, instruction, assessment, and standards) ถ้าหากความสำเร็จของผู้เรียนคือเป้าหมาย และสามารถวัดได้ด้วยการประเมินที่อาศัยมาตรฐานเป็นเกณฑ์ หลักสูตร การสอนและการประเมินเหล่านี้ต้องสอดคล้องกับมาตรฐาน หากไม่สอดคล้อง ก็คงแสดงให้เห็นเป็นหลักฐานไม่ได้ว่าผู้เรียนมีผลสำเร็จ ความสอดคล้องตรงกันเป็นกระบวนการที่ต้องมีและดำเนินต่อไปเรื่อยๆ ในขณะที่เกณฑ์มาตรฐาน หลักสูตร และการประเมินหมุนเวียนผ่านขั้นตอนการพัฒนาไปเรื่อยๆ 4) การวิเคราะห์ข้อมูล (Data analysis) ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์นั้น ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะใช้แหล่งข้อมูลหลากหลายเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน การตัดสินใจทุกระดับต้องอาศัยข้อมูลที่ตรงกับปัญหา เจ้าหน้าที่ที่สามารถใช้ข้อมูลเพื่อช่วยผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมากขึ้นและตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องที่เป็นนโยบายหลักสูตร สามารถใช้ข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางเน้นงานการเรียนการสอนและเป็นแนวทางการพัฒนาวิชาชีพของครู ผู้มีหน้าที่กำกับดูแลก็สามารถช่วยครูในการใช้ข้อมูลเพื่อการจัดกลุ่มผู้เรียนและชี้ชัดความต้องการของผู้เรียนได้ และ 5) วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสำหรับผู้ใหญ่ (Culture of continuous learning for adults) การสอนที่มีประสิทธิผลนั้นเป็นทักษะที่ต้องเติมเต็ม ครูทุกคนสามารถใช้เวลาที่เหลือทำประโยชน์เพื่อปรับปรุงการสอนของตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลย่อมเห็นว่า การปรับปรุงการสอนเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง ผู้นำที่เห็นความสำคัญของการคงสภาพการเรียนรู้ยอมให้ครูได้รับการฝึกอบรมในเรื่องเกี่ยวข้องกันนี้ผู้นำจะคอยติดตามกำกับและให้การสนับสนุนให้การเรียนรู้ใหม่ให้มีความยั่งยืน

Hoy and Hoy (2006, pp. 313–320) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่สำคัญที่สุดคือเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional leader) ที่ไม่ได้หมายความว่า เป็นผู้บริหารสถานศึกษาคนเดียวเท่านั้นที่รับผิดชอบต่อภาวะผู้นำในการสอน แต่ควรเกิดขึ้นทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและจากครู ทั้งนี้ครูเป็นผู้ทำการสอนในชั้นเรียน เป็นผู้รู้เกี่ยวกับหลักสูตรและการสอนที่มีองค์ความรู้อย่างดีเยี่ยม ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเพียงแต่มีหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาบรรยากาศของสถานศึกษาที่ยังผลให้เกิดการปฏิบัติการสอนที่ดีที่สุด นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสื่อสารให้เป็นที่เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับความเป็นเลิศทางวิชาการ และการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ 1) ความเป็นเลิศทางวิชาการควรถือเป็นแรงจูงใจที่สำคัญมากในสถานศึกษา มีงานวิจัยจำนวนมากขึ้นที่ยืนยันว่า การที่สถานศึกษานำงานด้านวิชาการเป็นเรื่องสำคัญที่สุดต่อผลสำเร็จของนักเรียน ผู้นำทางวิชาการควรสร้างความมั่นใจที่จะให้มีสภาพแวดล้อมทางการเรียนที่เป็นระเบียบ จริงจังและเน้นเป้าหมายทางวิชาการที่สูงแต่สามารถบรรลุผลได้ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อถือทั้งด้วยวาจาและการกระทำว่า ผู้เรียนทุกคนสามารถบรรลุถึงผลสำเร็จได้ โดยการพัฒนาระบบบรรยากาศที่ทำให้ทั้งครูและผู้เรียนมีความเอาใจใส่ต่อการทำงานหนักและต่อความสำเร็จทางวิชาการ 2) ความเป็นเลิศทางวิชาการและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นกิจกรรมที่ทั้งครูและผู้นำทางวิชาการต้องร่วมมือและช่วยกันดำเนินต่อไป กิจกรรมที่เกี่ยวกับความก้าวหน้าและผลสำเร็จของผู้เรียน บรรยากาศของสถานศึกษา การสร้างแรงจูงใจให้กับครูและผู้เรียนและขวัญกำลังใจของครูควรได้รับการกำกับติดตามและประเมินเป็นประจำโดยมีเป้าหมายเพื่อการปรับปรุง 3) ครูเป็นศูนย์กลางของการปรับปรุงการเรียนการสอน สามารถเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการปฏิบัติการสอนของตนในห้องเรียน มีแรงจูงใจและความมีวินัยในตนเองซึ่งเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาและครูต้องตัดสินใจว่าต้องการที่จะพัฒนาจริง 4) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูต้องให้การสนับสนุนและจัดหาทรัพยากรและสิ่งของจำเป็นเพื่อให้ครูประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานในห้องเรียน การจัดหาทรัพยากรให้แก่ครูเป็นบทบาทพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่แล้ว 5) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูควรเป็นผู้นำที่มีสติปัญญาดีที่หันต่อการพัฒนาเกี่ยวกับการสอนการเรียน การสร้างแรงจูงใจ การบริหารจัดการห้องเรียน การประเมินผล และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครูและ 6) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูจะต้องนำในการรับรู้และทดลองเมื่อมีความเป็นเลิศทางวิชาการร่วมกับผู้เรียนและเพื่อนครู เพราะว่ากิจกรรมดังกล่าวจะช่วยเสริมให้วิสัยทัศน์และวัฒนธรรมความเป็นเลิศทางวิชาการให้มีความ

เข้มแข็งยิ่งขึ้น

McEwan (1998, as cited in Daniel O. Poirier, 2009, pp. 12–15)

ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำทางวิชาการว่า ครูที่เป็นผู้นำทางวิชาการจะต้องทำการต่างๆ ให้เกิดผลดีต่อชีวิตของผู้เรียน องค์ประกอบในการปฏิบัติสู่ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพมี 7 ประการ ดังนี้ คือ 1) สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ ดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ และดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการนั้น 2) ครูต้องเป็นบุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ผู้อื่นได้ 3) สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของสถานศึกษาที่มุ่งการเรียนรู้ 4) สื่อสารสร้างความเข้าใจกับนักเรียนและเพื่อนครูเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา 5) ตั้งความคาดหวังต่างๆ ไว้อย่างสูงสำหรับนักเรียนและครูเอง 6) พัฒนาตนเองแก่นำ และ 7) พัฒนาและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับครูผู้สอนนักเรียน และผู้ปกครอง

Daniel O. Poirier (2009, p. 14) ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำไว้ 11 ประการ คือ 1) การกำหนดเป้าประสงค์ของสถานศึกษา 2) การสื่อสารเป้าประสงค์ของสถานศึกษา 3) การนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน 4) การประสานงานด้านการใช้หลักสูตร 5) การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักศึกษา 6) การควบคุมการใช้เวลาในการสอน 7) การตรวจภาพลักษณ์ที่ดีในสถานศึกษา 8) การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้แก่อาจารย์ผู้สอน 9) การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ 10) การพัฒนาและการสร้างมาตรฐานทางด้านวิชาการ 11) การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้

Glickman (2009) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความรู้ (Knowledge) เป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อใช้ในการปฏิบัติภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบย่อย คือ 1) ความรู้เกี่ยวกับสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ 2) ความรู้เกี่ยวกับการสอนที่มีประสิทธิภาพ 3) ความรู้และความเชื่อเกี่ยวกับปรัชญาในการจัดการศึกษา 4) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทางการบริหาร 5) ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6) ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร

2. ด้านภาระหน้าที่ (Tasks) เป็นภาระหน้าที่ที่สัมพันธ์กับด้านความรู้ มีองค์ประกอบย่อย คือ 1) การนิเทศและประเมินผลการสอน 2) การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน 3) การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ 4) การพัฒนากระบวนการกลุ่ม

5) การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยในชั้นเรียน 6) การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ 7) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสถานศึกษากับชุมชน

3. ด้านทักษะ (Skills) เป็นการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน จำแนกเป็น 8 ด้าน ดังนี้

3.1 ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership Skills) 1) ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2) ทักษะการติดต่อสื่อสาร 3) ทักษะการนิเทศ 4) ทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม

3.2 ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) 1) ทักษะการกำหนดเป้าหมายหรือการกำหนดวิสัยทัศน์ 2) ทักษะการประเมินผลและการวางแผน 3) ทักษะการสังเกต 4) ทักษะการวิจัยและประเมินผล

3.3 ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของนักวิชาการและนักวิจัยของไทย

ในทัศนะของนักวิชาการและนักวิจัยของไทย ก็ได้มีการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการในบริบทของสังคมไทย ดังรายละเอียดที่เสนอตามลำดับต่อไปนี้

สมคิด สร้อยน้ำ (2547, หน้า 41) กล่าวว่าภาวะผู้นำทางวิชาการมีคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้ 1) การเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาในหลักสูตรกลุ่มต่างๆ 2) การตระหนักว่าไม่มีวิธีการสอนใดที่ดีที่สุด 3) การตระหนักถึงความสำคัญของหลักสูตร 4) การพัฒนาความเป็นมนุษย์ 5) การเป็นตัวแทนเชิงวิชาการ 6) การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้มีการเปลี่ยนแปลง 7) การจัดการให้เป็นไปตามแผนการสอน 8) การยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ (2548, หน้า 184-185) ได้สรุปรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา ได้แก่ 1) การวางแผนยุทธศาสตร์ 2) การวางแผนปฏิบัติการ 3) การจัดโครงสร้างองค์การที่สนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ 4) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 5) การระดมทรัพยากร และ 6) การสร้างช่องทางการมีส่วนร่วมตัดสินใจของฝ่ายต่างๆ ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน ได้แก่ 1) การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน 2) การพัฒนาความสามารถและคุณภาพในการสอนของครู 3) การนิเทศการสอนของครู 4) การ

ประเมินผลการเรียนการสอนของครูและผู้เรียน 5) การออกแบบการสร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 6) การประสานงานหลักสูตร 7) การกำกับดูแลการใช้หลักสูตร 8) การกระตุ้นให้กำลังใจครูและผู้เรียนในการเรียนการสอน 9) การสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียน และ 10) การบริหารเวลาพิทักษ์เวลาการเรียนการสอนโดยทำตัวให้พบเห็นอยู่เป็นนิจในสถานศึกษาและชุมชน ด้านการบริหารตนเอง ที่มงานและชุมชน ได้แก่

- 1) การเป็นแบบอย่างคุณธรรมจริยธรรม 2) การเป็นแบบอย่างในทางการเรียนการสอน
- 3) การยอมรับความแตกต่างทางความคิดและการกระทำของผู้อื่น 4) การคิดนอกกรอบ
- 5) การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาให้มีความเป็นผู้นำ 6) การสื่อสาร และ 7) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและชุมชน

อ้อย สิมรัมย์ (2554, หน้า 60) ทำวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา ได้องค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา 2) ด้านการจัดการหลักสูตรและการเรียนรู้ 3) ด้านการนิเทศและการประเมินผลการจัดการเรียนรู้ 4) ด้านการจัดบรรยากาศทางวิชาการ

กัญญ์รัชการย์ นิลวรรณ (2553, หน้า 56) กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชา มีองค์ประกอบ 7 ประการ คือ 1) มุมมองต่อแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร 2) การประเมินผลผู้เรียน 3) การจัดโครงการด้านรับเด็กพิเศษ 4) การประเมินผลการสอนของครู 5) การวางแผนเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ 6) การใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ 7) การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

นอกจากนี้ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาผลงานการวิจัยของ ธวัชชัย ไพโรจน์ (2555, หน้า 38) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับนักวิชาการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ 1) มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาในหลักสูตรที่ใช้ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในการจัดการเรียนรู้แบบต่างๆ 3) ริเริ่มและส่งเสริมสนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ 4) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นเป็นสำคัญ 5) มีศักยภาพในการพึ่งตนเองในการพัฒนางานวิชาการ 6) สนับสนุนและส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้จัดการเรียนรู้ 7) นิเทศและกำกับให้การเรียนรู้เป็นไปตามแผนการจัดประสบการณ์เรียนรู้

ซึ่งสอดคล้องกับที่ ศรีติพงศ์ ภูวรัวรานนท์ (2555, หน้า 78) ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสานสำหรับผู้บริหารโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ดังนี้ องค์ประกอบได้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การพัฒนาหลักสูตรและการสอน 2) การบริหาร การเปลี่ยนแปลง 3) การใช้เทคโนโลยีในการบริหารและการสร้างสภาพแวดล้อมใหม่ในการเรียนรู้ 4) การพัฒนาครูและการพัฒนานักเรียน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การแสดงออกถึงการพัฒนาความสามารถทางด้านวิชาการที่เป็นแบบอย่างให้ผู้ปฏิบัติตามได้กระทำตาม เป็นผู้ที่ให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานทางด้านวิชาการ หรือเป็นผู้ที่นำวิทยาการใหม่ๆ เข้ามาปรับปรุงใช้รับงานด้านวิชาการเพื่อให้เป็นแบบอย่างในการพัฒนางานทางด้านวิชาการ งานด้านการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอย่างมากที่สุด

4. บทบาทของภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในวิทยาลัยครูเขตภาคกลาง สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม

4.1 บทบาทของภาวะผู้นำทางวิชาการของครูตามแนวความคิดของนักการศึกษาจากต่างประเทศ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544, หน้า 25)

ได้เสนอภาวะผู้นำวิชาการ ประกอบด้วย

1. มีวิสัยทัศน์ต่อการจัดการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
2. มีภาวะผู้นำในการริเริ่มการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน
3. ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้
4. มีศักยภาพในการพึ่งตนเองในการพัฒนางานวิชาการ
5. มีการแสวงหาความรู้ใหม่มาปรับใช้ตลอดเวลา

ชาญชัย อาจิณสมจาร (2550) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะ และพฤติกรรมของครูผู้นำในการจัดการเรียนรู้ไว้ว่า ปัจจุบันครูจะต้องดำเนินบทบาทให้การเรียนการสอนใหม่โดยพัฒนาตนเองให้เป็นครูผู้นำ เช่น การกระตุ้นส่งเสริมผู้เรียนให้ผู้รู้จักแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง การเป็นผู้นำทางวิชาการในชุมชนที่เป็นผู้ตั้งของสถานศึกษาการบริหารจัดการชั้นเรียน บทบาทของครูผู้นำดังกล่าว มีจุดหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา จึงมีความจำเป็นที่ต้องกำหนดให้ครูมีภาวะผู้นำที่สูงขึ้น เพียงพอที่จะดำเนินการในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพด้านต่างๆ ของสถานศึกษาได้สำเร็จ โดยลักษณะสำคัญของการเป็นครูผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ในการ

ทำงาน เพื่อพัฒนาตนเองสู่การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการจัดการเรียนการสอนและช่วยกันพัฒนาจนเกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และมีการแสดงออกด้วยพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive) กล้าที่จะเสี่ยง (Taking risk) กล้าที่จะตัดสินใจ กล้าที่จะยอมรับสิ่งใหม่ๆ กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงและมุ่งเน้นผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับ (กษมา วรธรรม ณ อยุธยา. 2550) ได้ให้แนวคิดในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจทางการศึกษาสรุปได้ 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการพัฒนาบทบาทในการจัดการเรียนรู้ของครู

1.1 ปรับบทบาทการจัดการเรียนการสอน จากการถ่ายทอด

ความรู้ (Teacher Teaching) เป็นผู้อำนวยการความสะดวก (Facilitator) คือ เป็นผู้ชี้แนะ (Adviser) ผู้กระตุ้น จัดสิ่งเร้าให้คำปรึกษาเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ จัดกิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกตามความถนัดและความเข้าใจ

1.2 ครูและผู้เรียนมีบทบาทร่วมกัน (Co-ordinator) ในการจัดกิจกรรม การเรียนรู้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์กระตุ้นให้ผู้เรียนอยากค้นหาความรู้ด้วยตนเอง เปิดโอกาส ให้ผู้เรียนรู้จักตนเองว่าเขาต้องการอะไรและรู้จักคิดว่าจะทำอย่างไรจึงจะได้เรียนรู้

2. ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

2.1 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ มีความสมดุลความพอดีระหว่างความเป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข ด้วยการพัฒนาให้ครอบคลุมในสิ่งต่อไปนี้

MQ (Morality Quotient) ระดับคุณธรรมจริยธรรม ได้แก่ มีความ รับผิดชอบเห็นแก่ประโยชน์ส่วนร่วม ปฏิบัติตามหลักธรรมของแต่ละศาสนา

IQ (Intellectual Quotient) ระดับเชาว์ปัญญา ได้แก่ การมีจินตนาการ สามารถคิดริเริ่ม คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น

AQ (Adversity Quotient) ระดับความสามารถในการเผชิญปัญหาที่ไม่เคยพบมาก่อนสามารถฟันฝ่าอุปสรรคและประสบความสำเร็จได้ด้วยตนเอง

TQ (Technology Quotient) ระดับความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เพื่อแสวงหาความรู้และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง

EQ (Emotional Quotient) ระดับพัฒนาการด้านอารมณ์ เพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

2.2 ใช้วิธีการสอนที่เน้นกระบวนการมากกว่าเนื้อหา ให้ผู้เรียนมีอิสระในการแสวงหาความรู้ความคิดด้วยการลงมือปฏิบัติจริง ให้ผู้เรียนได้แสดงความสามารถทางปัญญาในการทำความเข้าใจกับเรื่องต่างๆ ทำทนายให้ผู้เรียนเกิดความคิดใหม่ที่ต่างไปจากเดิมและสามารถหาเหตุผลอธิบายความคิดของตนเองได้

2.3 ใช้วิธีการสอนที่เน้นการคิด สืบค้นเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสืบค้นจากข้อมูลและใช้ความคิดเพื่อสรุปความรู้ต่างๆ นั่นคือ ครูจะต้องกระตุ้นผู้เรียนให้คิดตั้งคำถามหรือการอภิปรายเพื่อนำไปสู่การกระตุ้นให้สนใจ ใฝ่รู้ รวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริง ข้อมูลวิเคราะห์ ดีความและหาข้อสรุป

2.4 ใช้วิธีการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนใช้กระบวนการคิด วิเคราะห์ และการสรุปองค์ความรู้แบบองค์รวม (Holistic Thinking) ไม่แยกส่วนด้วยการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการเชื่อมโยงเรื่องราวและแนวความคิดของสิ่งที่เรียนรู้ในห้องเรียนกับวิถีชีวิต

2.5 ใช้การออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการทั้งเนื้อหาสาระ กระบวนการเรียนรู้และคุณธรรมโดยยึดธรรมชาติของผู้เรียน เพื่อสนองวิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างกับของผู้เรียนและธรรมชาติของวิชาด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย ใช้สื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย เชื่อมโยงธรรมชาติแหล่งการเรียนรู้ สถานการณ์จริง ระบบสารสนเทศให้ผู้เรียนได้ศึกษา ค้นคว้า ทดลอง สัมผัส

3. ด้านการวัดและประเมินผล

3.1 เน้นการประเมินผลที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ เป็นการทดสอบเพื่อดูพัฒนาการของผู้เรียนว่าอยู่ในระดับใด มีความสามารถหรือดีแค่ไหนที่ควรได้รับการส่งเสริมในด้านใด จุดอ่อนที่ควรแก้ไขอยู่ตรงไหน

3.2 สามารถออกแบบการวัดและประเมินผลผู้เรียนได้ครอบคลุมทุกด้าน

3.3 เน้นการใช้ข้อสอบแบบอัตนัยเชิงวิเคราะห์ ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้ผู้เรียนเข้าใจในเนื้อหาวิชาที่เรียนและการถ่ายทอดความคิดอย่างเป็นระบบและประยุกต์อย่างสร้างสรรค์

4. ด้านการจัดบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

4.1 สร้างบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมทั้งในและนอกห้องเรียนที่จูงใจ และเสริมแรงให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้

4.2 สร้างทางเลือกการเรียนรู้ที่หลากหลายให้ผู้เรียนได้มีโอกาสได้เลือก ทำกิจกรรมหรือเรียนรู้ตามความสนใจ

4.3 สร้างบรรยากาศในขณะที่เรียนให้สนุก มีความสุขให้ผู้เรียน รู้สึกว่าการเรียนเป็นเรื่องง่ายให้ผู้เรียนเป็นตัวเอกในการเรียน มีครูเป็นผู้ช่วย

4.4 จัดชั้นเรียนให้ผู้เรียนมีโอกาสทำกิจกรรมร่วมกัน
ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นระหว่างกัน

5. ด้านบุคลิกภาพ ครูผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการปฏิรูปการเรียนรู้ ควรเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพดีและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ใช้คำพูดและการแสดงออกที่เป็น กัลยาณมิตรพร้อมที่จะขยายเครือข่ายการจัดการเรียนรู้สู่เพื่อนครูด้วยกัน และใช้ระบบทีมงานในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

กัญญนันท์ ยุคต์แผน (2552, หน้า 83) ทำวิจัยเรื่อง รูปแบบ การพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนไทยและได้สรุปบทบาท หน้าที่ของอาจารย์เป็น 4 ด้านดังนี้

1. บทบาทและหน้าที่ของอาจารย์ด้านการสอน
 2. บทบาทและหน้าที่ของอาจารย์ด้านการเป็นอาจารย์
ที่ปรึกษา
 3. บทบาทและหน้าที่ของอาจารย์ด้านการทำวิจัย
 4. บทบาทและหน้าที่ของอาจารย์ด้านการบริการวิชาการ
- นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ศึกษา บทบาทหน้าที่ของครูและความเป็นผู้นำทาง วิชาการ ของ วิไล ตั้งจิตสมคิด (2554, หน้า 133 – 135) สามารถสรุปว่า หน้าที่และ ความรับผิดชอบของครูคือ

1. หน้าที่การสั่งสอนและฝึกฝนอบรม (Teaching and Training)
2. หน้าที่อบรมคุณธรรมและจริยธรรม (Ethics Instruction)
3. หน้าที่วิจัยและศึกษาค้นคว้า (Action Research)
4. หน้าที่ของครูในการถ่ายทอดวัฒนธรรม (Cultural Heritage)
5. หน้าที่ในด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ (Human Relationship)
6. หน้าที่เกี่ยวกับงานพิเศษขององค์กรที่ได้รับมอบหมาย
(Extra Jobs)
7. หน้าที่ในการรายงานผลและการให้คำปรึกษา (Reporting and
Counselling)
8. หน้าที่จัดกิจกรรมนักเรียน (Student Activities)

ส่วน วิโรจน์ สารรัตน์ (2556, หน้า 32-33) ได้กล่าวว่า Flamand (n.d.)

เขียนถึงบทบาทของครูในศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี (emphasis on technology) เนื่องจากการสอนในศตวรรษที่ 21 ต้องเข้าใจถึงวิธีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ครูต้องสอนผู้เรียนโดยใช้คอมพิวเตอร์ การวิจัยทางอินเทอร์เน็ต การเปิดโลกกว้างเพื่อแสวงหาข้อมูลใหม่ๆ มาพัฒนาวิธีการสอนแบบเก่า

2. ยึดเป้าหมายเดิม แต่ด้วยสิ่งใหม่ๆ (traditional goals with new resources) เป้าหมายทางการศึกษายังคงเป็นเรื่องเดิม ยังเป็นเรื่องการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นนักคิดเชิงวิพากษ์ (critical thinkers) ผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (life-long learners) ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นตัวช่วยอำนวยความสะดวกกระบวนการเรียนรู้

3. ให้ความสำคัญกับเทคนิคการเรียนรู้ (emphasis on techniques) ครูในศตวรรษที่ 21 จะต้องเป็นนักวิจัยที่เด่นล้ำหน้าในเรื่องวิธีการเรียนรู้ของผู้เรียน การนำผลการวิจัยสู่ห้องเรียน เข้าใจในความแตกต่างระหว่างสไตล์การเรียนรู้รูปแบบต่างๆ และสามารถกำหนดสไตล์การเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนของตนเองได้

4. เป็นพี่เลี้ยง (as mentors) ทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน โดยเฉพาะในสังคมปัจจุบันที่มีปัญหาต่างๆ มากมาย ทั้งความรุนแรง ยาเสพติด และอันตรายอื่นๆ ครูในศตวรรษที่ 21 นอกจากหน้าที่การสอนแล้ว ยังจะต้องคอยเป็นพี่เลี้ยงแนะแนวทางชีวิตให้กับนักเรียนในด้านต่างๆ ด้วย

5. เน้นการกระทำ (emphasis on action) ครูในศตวรรษที่ 21 ต้องเผชิญกับความท้าทายจากความเป็นโลกาภิวัตน์ ครูจะต้องเตรียมผู้เรียนเพื่อเข้าสู่โลกที่เป็นจริงให้พวกเขาตระหนักถึงพลังที่สามารถจะสร้างสิ่งใหม่ๆ ให้กับโลกได้ ครูจะไม่ทำหน้าที่เพียงการถ่ายทอดความรู้ แต่จะต้องสร้างจิตสำนึกความเป็นพลเมืองของโลก และกระตุ้นให้พวกเขามีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง

Gehrke (1991) กล่าวว่า ภาวะผู้นำครูมี 6 ประการ คือ

1. การปรับปรุงการเรียนการสอนในชั้นเรียนอย่างต่อเนื่อง
2. การแสดงความคิดเห็นในวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนองค์กรและผู้นำ
3. การให้บริการในการพัฒนาองค์ความรู้และพัฒนาหลักสูตร
4. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
5. ให้บริการ การฝึกอบรมแก่เพื่อนร่วมงาน
6. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู

Barth (1999, อ้างถึงใน ไชยา ภาวะบุตร. 2555, หน้า 310-311) ให้ทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำครูไว้ว่าภาวะผู้นำครูคือ การที่ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารจัดการศึกษาในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การเลือกหนังสือเรียนและสื่อทางวิชาการ
2. การสร้างและพัฒนาหลักสูตร
3. กำหนดมาตรฐานในด้านพฤติกรรมผู้เรียน
4. การตรวจสอบข้อมูลในการตัดสินใจ
5. การออกแบบและพัฒนาทีมงาน
6. การกำหนดนโยบายและแผนงานของสถานศึกษา
7. การการตัดสินใจด้านงบประมาณของสถานศึกษา
8. การประเมินผลการปฏิบัติงานของครู
9. การเลือกสรรครูใหม่
10. การเลือกสรรผู้บริหารใหม่

Harris and Lambert (2003) กล่าวถึงบทบาทภาวะผู้นำครูไว้ 3 ด้าน ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำต่อครูคนอื่นๆ โดยการฝึก (Coaching) การแนะนำ (Mentoring) การนำในการทำงานกลุ่ม เป็นพี่เลี้ยงของครูใหม่หรือครูที่มีประสบการณ์น้อย 2) ภาวะผู้นำด้านการปฏิบัติการ ในภาระหน้าที่ที่เป็นศูนย์กลางสู่การปรับปรุงการเรียนรู้และการสอนให้ดีขึ้น เป็นผู้นำของทีมพัฒนาสถานศึกษา 3) ภาวะผู้นำด้านวิธีการสอน โดยการพัฒนาและการออกรูปแบบการสอนที่มีประสิทธิภาพ สามารถเป็นนักพัฒนาหลักสูตร นักเขียนที่อดทน และนักวิจัยเชิงปฏิบัติการที่เชื่อมโยงไปสู่ห้องเรียน

stephe (2012, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2557, หน้า 81) กล่าวถึงภาวะผู้นำของครูว่า เป็นเรื่องเกี่ยวกับการกระทำของครูที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้และการทำหน้าที่เป็นชนตัวการเปลี่ยนแปลง (change agent) ในห้องเรียน ในสถานศึกษาหรือในเขตพื้นที่ ภาวะผู้นำของครูมีความสำคัญต่อความเติบโตและวิวัฒนาการของเขตพื้นที่การศึกษา มีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำการเรียนการสอนของระบบภาวะผู้นำของครูไม่ได้หมายถึง อำนาจของครู (teacher power) แต่หมายถึงการแสวงหาอย่างกระตือรือร้นถึงการกระทำและความคิดที่ดีที่สุด ด้วยการตั้งคำถามอย่างลึกซึ้งซึ่งเกี่ยวกับการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนแบ่งปัน และทัศนคติการทำงานแบบรวมพลัง

ครูผู้นำ (teacher leader) จะต้องเป็นผู้เรียนรู้ กล้าคิดกล้าทำ สร้างนวัตกรรม ทำงานเพื่อความเติบโตและพัฒนาอย่างสม่ำเสมอและมีการตั้งข้อสงสัยและมี

การสะท้อนผล แต่ด้วยความเข้าใจว่าไม่ใช่แต่เพียงเรื่องการเรียนรู้ ความเติบโต และแรงบันดาลใจของตนเองเท่านั้น แต่จะต้องสนับสนุนเพื่อนครูให้ได้พัฒนาความเป็นผู้นำและพัฒนาความสามารถด้วย ที่สำคัญครูผู้นำจำเป็นต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในวิสัยทัศน์และพันธกิจ แล้วมีการแสดงออกในการปฏิบัติแต่ละวัน มีความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษา และการเตรียมผู้เรียนเพื่ออนาคตของพวกเขา

ในส่วนของ Stephe ได้จัดทำประกาศแสดงเจตจำนง (manifesto) ของตนเองติดไว้ที่ห้องเรียนและห้องทำงานเพื่อใช้เป็นตัวสะท้อนผลหรือประเมินผลตนเองเป็นระยะๆ ดังนี้ 1) ยึดถือการสอนเป็นปฏิบัติการทางวิชาชีพ 2) ถือตนเองเป็นส่วนหนึ่งของพลังร่วมและเครือข่าย 3) ถือตนเองเป็นผู้เรียนรู้และมุ่งมั่นเพื่อความเติบโต 4) การเรียนรู้ (สำหรับผู้มีส่วนได้เสียทุกคน) และความหลงใหลต่อการเรียนรู้ถือเป็นประเด็นหลักในทุกการตัดสินใจ 5) นักการศึกษาทุกคนได้รับการเรียนรู้ที่กำหนดเอง 6) ส่งเสริมความเติบโตของสติปัญญา ผู้เรียนเป็นเจ้าของการเรียนรู้ และสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ 7) การเรียนรู้เป็นไปอย่างมีเป้าหมาย อย่างริเริ่ม อย่างสะท้อนผล และเป็นไปเพื่อเสริมสร้าง 8) ผู้เรียนทุกคนได้รับการเรียนรู้ตามที่กำหนดเอง ด้วยความมุ่งมั่น เรียกร้องเลือกทางเลือกและเป็นเครือข่ายการเรียนรู้ 9) มีความคาดหวังสูง 10) มีความก้าวหน้าในชุดความคิด 11) เป็นตัวการการเปลี่ยนแปลง 12) เน้นการแสวงหาทางแก้ปัญหาไม่มัวติดแต่ที่ปัญหา 13) ฉันจะต้องเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ต้องการเห็นในการศึกษา

Whitaker (2012, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2557, หน้า 82) ให้ข้อคิดที่น่าสนใจว่า “ครูที่ดีสอน ครูที่ยิ่งใหญ่สร้างแรงบันดาลใจ” (good teachers teach, great teachers inspire) และให้ทัศนะต่อความเป็นครูที่ยิ่งใหญ่ว่ามีลักษณะดังนี้

1. สอนคนอื่นให้ประสบความสำเร็จด้วยตนเอง (teaching others to find success themselves) ไม่มุ่งแต่การสอน แต่มุ่งการเป็นที่เลี้ยง (mentoring) เพื่อให้พวกเขารับรู้ถึงความสามารถที่จะเป็นอะไรได้มากกว่าที่พวกเขาเคยคิดเคยเชื่อ ซึ่งครูที่จะทำเช่นนี้ได้ต้องมีพลังขับเคลื่อนที่เข้มแข็ง

2. มีทักษะการสอน (have teaching skills) ที่ครูที่ยิ่งใหญ่มุ่งมั่นปฏิบัติคือ

2.1 นำสิ่งที่ดีที่สุดของคนออกมา (bringing out the best in people)

ด้วยปฏิสัมพันธ์ในเชิงบวก การจูงใจและการสร้างแรงบันดาลใจให้พวกเขาแสดงความสามารถออกมาอย่างเต็มที่

2.2 สร้างแรงบันดาลใจในความไว้วางใจ (inspiring trust) เป็น

องค์ประกอบสำคัญสำหรับการเรียนรู้ การได้รับความใส่ใจและการอุทิศตน

2.3 ทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม (working as part of team) ใช้เทคนิคให้ทุกคนมีความรู้สึกเรียนรู้ด้วยกัน มีส่วนในการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ ไม่ใช่เทคนิคการสั่งหรือให้ปฏิบัติตามโดยไม่มีส่วนร่วม

2.4 เป็นแบบอย่างที่ดี (being a good role model) พวกเขาต้องการมองวิธีการในการจัดการกับสถานการณ์ที่ถูกต้องจากครูมากกว่าที่อยากจะได้ยินครูพูดว่าทำอะไร

3. รู้ถึงความแตกต่าง (know the difference) ระหว่างการจัดการ (management) กับภาวะผู้นำ (leadership) ตัดสินใจได้ว่าเมื่อไรควรแสดงบทบาทเป็น เช่น ครู/ผู้นำ เมื่อไรควรเป็นเช่นผู้จัดการ/ผู้ปกครอง เมื่อไรควรใช้ทักษะการสอน/การนำ เมื่อไรควรใช้ทักษะการจัดการ

สรุป บทบาทหน้าที่ของผู้นำทางวิชาการ จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานด้านวิชาการ ประสานงาน แก้ปัญหา จัดระบบการเรียนการสอน เป็นผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการเรียนการสอน และงานวิชาการ ด้านอื่นๆ

4.2 บทบาทหน้าที่ของครูในวิทยาลัยครูเขตภาคกลาง สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม

พระราชบัญญัติการศึกษาาระดับอุดมศึกษาของประเทศเวียดนาม ข้อ 55. หน้าที่และสิทธิของครูผู้สอน (รัฐสภาเวียดนาม ; National Assembly of Vietnam 2012, p. 28) ได้ระบุไว้ว่า

1. จัดการเรียนการสอนตามเป้าหมายของหลักสูตรและการดำเนินการในการใช้หลักสูตรอย่างดีและที่มีคุณภาพ
2. การวิจัย พัฒนาการประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์ การถ่ายทอดเทคโนโลยีและการประกันคุณภาพ
3. มีการเรียนรู้ การอบรมเพื่อยกระดับความรู้ของทฤษฎีทางการเมือง ความรู้ทางวิชาชีพครูและวิธีการสอน
4. มีการรักษาคุณสมบัติ คักดีศรีและเกียรติของครู
5. เคารพสถานภาพของผู้เรียน ปฏิบัติอย่างเป็นธรรมกับผู้เรียน ปกป้องสิทธิและผลประโยชน์ที่ถูกต้องของผู้เรียน
6. การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและการกำกับดูแลสถานศึกษา การมีส่วนร่วมในการทำภารกิจของพรรค สหภาพและงานอื่นๆ

7. ได้ทำสัญญาจ้างเป็นอาจารย์พิเศษ และประกอบการวิจัยในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาและสถาบันการวิจัย ที่สอดคล้องกับกฎหมาย

8. ได้รับตำแหน่งของครูผู้สอน ได้รับรางวัลเป็นครูที่ดีเด่นและรางวัลครูของประชาชน และการตอบแทนตามกฎหมาย

9. หน้าที่และสิทธิอื่นๆ ตามที่กฎหมายกำหนดและกฎข้อบังคับของวิทยาลัย ข้อ 26. มาตรฐานและหน้าที่ของครูผู้สอน (กระทรวงศึกษาธิการและการฝึกอบรมเวียดนาม ; Ministry of Education and Training Vietnam. 2013, p. 11)

1. มาตรฐานของครูผู้สอน

1.1 มีคุณสมบัติ จริยธรรม คุณธรรม สุขภาพที่ดี และประวัติส่วนตัวที่ชัดเจน

1.2 มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี และได้ผ่านการอบรมวิชาชีพครู

2. หน้าที่ของครูผู้สอน

2.1 ปฏิบัติตามแนวทางของพรรคและนโยบาย กฎหมายของรัฐ การดำเนินการตามกฎหมายระเบียบของกระทรวงศึกษาและฝึกอบรม กฎข้อบังคับของวิทยาลัย และกฎระเบียบของสถาบันการศึกษา

2.2 จัดการเรียนการสอนตามเนื้อหาและหลักสูตรที่กำหนดไว้ของกระทรวงศึกษาและสถาบันการศึกษา เขียนตำราเรียน พัฒนาสื่อการสอนที่ได้รับมอบหมายจากสถาบันการศึกษา คณะและหน่วยงาน

2.3 ภายใต้การกำกับดูแลของคณะบริหารทุกระดับ เกี่ยวกับคุณภาพ เนื้อหา วิธีการสอนและการวิจัย

2.4 เข้าร่วมเป็นหัวหน้าหรือเป็นสมาชิกจัดทำวิจัย การถ่ายโอนเทคโนโลยี ภายใต้การมอบหมายของสถาบันการศึกษา คณะและหน่วยงาน

2.5 มีการรักษาคุณสมบัติ ศักดิ์ศรีและเกียรติของครู เคารพสถานภาพของผู้เรียน ปกป้องสิทธิและผลประโยชน์ที่ถูกต้องของผู้เรียน แนะนำช่วยเหลือผู้เรียนในการเรียนรู้ การทำวิจัย ฝึกอบรมให้ผู้เรียนเกี่ยวกับความคิดพฤติกรรม จริยธรรม และวิถีชีวิต

2.6 มีการฝึกอบรมวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง และนวัตกรรมการเรียนการสอนเพื่อยกระดับคุณภาพของการศึกษา

2.7 ปฏิบัติภารกิจอื่นๆ ภายใต้การมอบหมายของสถาบัน

การศึกษา คณะและหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จ

นอกจากนี้ จากเอกสารการทำงานของอาจารย์ในระดับอุดมศึกษา Quang Tri Teacher Training College (2012, p. 322-323) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของครูผู้สอนที่ระดับอุดมศึกษาคือ

1. การสอน

1.1 การสร้างหลักสูตร

1.2 ใช้วิธีการเรียนการสอนที่หลากหลายมีประสิทธิภาพและ

เหมาะสม

1.3 การพัฒนากลยุทธ์สำหรับตัวเองและการพัฒนาวิชาชีพให้

สถานศึกษา

2. การวิจัย

2.1 มีความสามารถในการระบุปัญหา

2.2 มีความสามารถในการออกแบบวิธีการแก้ปัญหา

2.3 มีความเชี่ยวชาญในการดำเนินการวิจัย

2.4 การเที่ยงธรรม

2.5 ความเป็นจริง

2.6 ความซื่อสัตย์

2.7 ยินดีที่จะให้ความร่วมมือกับคนอื่น ๆ

2.8 ความสามารถในการที่จะนำคนอื่น ๆ

3. การให้บริการชุมชน

3.1 การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของประชาชนในแต่ละท้องถิ่น

3.2 มีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนของชุมชน

3.2 ให้บริการวิชาการเช่นการดูแลสุขภาพของชุมชน

3.4 เข้าร่วมกิจกรรมขององค์กรอื่นๆ

และรัฐ

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่าครูเป็นผู้มีอิทธิพลต่อบุคคลในสังคมมาก สังคมจะมีความสันติสุขและสันติภาพ ขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคคลในสังคมนั้นๆ ถ้าสังคมใดมีสมาชิกที่ผ่านการศึกษามาเป็นอย่างดี คือ เป็นผู้มีความรู้ดี มีความสามารถในวิชาชีพอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นอย่างดี และมีความประพฤติดี ย่อมส่งผลให้สังคมนั้นมีความเจริญและมีความเป็นอยู่อย่างสงบสุข การให้การศึกษาอบรมแก่สมาชิกในชุมชน นอกจาก

เป็นหน้าที่ของพ่อแม่และผู้ปกครองแล้ว บุคคลที่สำคัญที่สุดที่ต้องรับผิดชอบ คือ ครู สถาบันที่ผลิตครูจะต้องเอาใจใส่ในการผลิตครูเป็นพิเศษ ครูที่ดีและมีคุณภาพควรมีคุณสมบัติอย่างน้อยสามประการ คือ เป็นผู้มีความรู้ในวิชาที่สอนและความรู้ทั่วไปดี เป็นผู้มีความรู้เทคนิคและวิธีการถ่ายทอดความรู้เป็นอย่างดี ประการสุดท้ายต้องเป็นผู้มีความประพฤติดีทั้งกาย วาจาและใจ

5. สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ

5.1 สังเคราะห์องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี รูปแบบและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการของ ของ Kaiser (2000, อ้างถึงใน สมคิด สร้อยน้ำ. 2547, หน้า 157) ; Ubben and Hughes (2001, pp. 27–33) ; Supovitz and Pogliano (2001, pp. 7–18) ; Marilyn Helen King (2002, p.7) ; MacNeill, Cavanagh and Silcox (2003, pp. 3–9) ; Blasé and Blasé (2004, as cited in Daniel O. Poirier, 2009, pp. 19–21) ; U.S. Department of Education (2005, pp. 3–17) ; Hoy & Hoy (2006, pp. 313–320) ; Daniel O. Poirier (2009, p. 14) ; Glickman (2009) ; Whitaker (2012, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2557, หน้า 82) ; National Assembly of Vietnam (2012, p. 28) ; Ministry of Education and Training Vietnam (2013, p. 11) ; สมคิด สร้อยน้ำ (2547, หน้า 41) ; ทัศนัย นนทน์ ยุคต์แผน (2552, หน้า 83) ; วิไล ตั้งจิตสมคิด (2554, หน้า 133 – 135) ; อ้อย สนิมรัมย์ (2554, หน้า 60) ; ธวัชชัย ไพไหล (2555 หน้า 38) ; ศรุติพงศ์ ภูวีชรวรานนท์ (2555, หน้า 78) ; วิโรจน์ สารรัตน์ (2556, หน้า 32–33) ได้ตัวบ่งชี้ที่แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำทางวิชาการ จำนวนทั้งสิ้น 30 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายการเรียนรู้
2. ระบุนโยบายการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
3. สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้
4. การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
5. การพัฒนาหลักสูตรและการสอน
6. มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในการจัดการเรียนสอนแบบต่างๆ
7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

8. ริเริ่มและส่งเสริมสนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้
9. การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
10. มีศักยภาพในการพึ่งตนเองในการพัฒนางานวิชาการ
11. เน้นการนำเทคโนโลยีไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน
12. นิเทศและกำกับให้การเรียนรู้เป็นไปตามแผนการจัด

ประสบการณ์เรียนรู้

13. การนิเทศและติดตามผลด้านการสอน
14. การตรวจสอบความก้าวหน้าของผู้เรียน
15. การควบคุมการใช้เวลาในการสอน
16. การประเมินผลและเลือกวัสดุหลักสูตร
17. เป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงวิชาการ
18. การวัดผล ประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน
19. การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้
20. กำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เป้าหมายและพันธ

กิจของสถานศึกษา

21. ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ
22. กำกับติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน
23. ประเมินโดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ร่วมกันกำหนด
24. บริหารหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการที่ร่วมกัน

กำหนด

25. สร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา
26. รับทราบความก้าวหน้าของผู้เรียนอยู่เสมอ
27. ปรับปรุงงานการสอนอยู่เสมอ
28. จัดระบบนิเทศและประเมินการเรียนการสอน
29. การส่งเสริมคุณภาพของผู้เรียน

จากตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังแสดงให้เห็นในตาราง 3

ตาราง 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

แหล่งข้อมูล	ตัวบ่งชี้																ร้อยละ					
	Kaiser (2000)	Ubben and Hughes (2001)	Supovitz and Pogliano (2001)	Marilyn Helen King (2002)	MacNeill, Cavanagh (2003)	Blasé and Blasé (2004)	U.S. Department of Edu. (2005)	Hoy & Hoy (2006)	Daniel O. Poirier (2009)	Glickman (2009)	Whitaker (2012)	National Assembly of VN (2012)	Mini. of Edu.- Training VN (2013)	สมคิด สร้อยหน้า (2547)	กาญจนาพันธ์ ยุกต์แมน (2552)	วิไล ตั้งจิตสมคิด (2554)		อ้อย สัจจิมรัมย์ (2554)	ชวีรัชย์ โทไพหล (2555)	ศุภพิงศ์ ภูริชราภรณ์ (2555)	ศิริรัตน์ สารรัตน์ (2556)	รวม
1. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายการเรียนรู้	√	√	√	√	√	√	√	√	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	17	85.
2. ระบุนโยบายการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน			√																		1	5.
3. สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้	√			√											√						3	15.
4. การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา															√						1	5.
5. การพัฒนาหลักสูตรและการสอน	√	√	√	√	√	√		√	√			√	√	√			√	√	√		14	70.
6. มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในการจัดการเรียนสอนแบบต่างๆ		√		√		√		√	√		√			√				√		√	9	45.
7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา			√	√			√	√		√		√	√		√	√					9	45.
8. ริเริ่มและส่งเสริมสนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้						√				√								√			3	15.
9. การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ				√		√				√			√					√		√	6	30.
10. มีศักยภาพในการพึ่งตนเองในการพัฒนางานวิชาการ										√								√			2	10.

ตาราง 3 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	แหล่งข้อมูล																	ร้อยละ				
	Kaiser (2000)	Ubben and Hughes (2001)	Supovitz and Pogliano (2001)	Marilyn Helen King (2002)	MacNeill, Cavanagh (2003)	Biasé and Biasé (2004)	U.S. Department of Edu. (2005)	Hoy & Hoy (2006)	Daniel O. Poirier (2009)	Glickman (2009)	Whitaker (2012)	National Assembly of VN (2012)	Mini.of Edu.- Training VN (2013)	สมคิด สร้อยน้ำ (2547)	กาญจน์นันทน์ ยุคต์แผน (2552)	วิไล ตังจิตตมตติ (2554)	อ้อย สนิมรัมย์ (2554)		ชรัชชัย โพธิ์หล (2555)	ศรุติพงษ์ ภูริธรรมานนท์ (2555)	ศิริจรรย์ สารรัตน์ะ (2556)	รวม
11. เน้นการนำเทคโนโลยีไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน		√			√	√					√	√	√					√	√	√	9	45.
12. นิเทศและกำกับให้การเรียนรู้เป็นไปตามแผนการจัดประสบการณ์ เรียนรู้						√												√			2	10.
13. การนิเทศและติดตามผลด้านการสอน			√	√		√						√									4	20.
14. การตรวจสอบความก้าวหน้าของผู้เรียน			√									√									2	10.
15. การควบคุมการใช้เวลาในการสอน	√											√									2	10.
16. การประเมินผลและเลือกวัสดุหลักสูตร														√							1	5.
17. เป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงวิชาการ				√						√				√							3	15.
18. การวัดผล ประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน		√				√	√		√		√		√			√	√			√	9	45.
19. สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน	√	√	√	√		√	√	√	√		√	√		√	√	√	√		√	√	16	80.
20. กำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เป้าหมายและพันธกิจ ของสถานศึกษา															√						1	5.

ตาราง 3 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	แหล่งข้อมูล																	รวม	ร้อยละ				
	Kaiser (2000)	Ubben and Hughes (2001)	Supovitz and Pogliano (2001)	Marilyn Helen King (2002)	MacNeill, Cavanagh (2003)	Biasé and Biasé (2004)	U.S. Department of Edu. (2005)	Hoy & Hoy (2006)	Daniel O. Poirier (2009)	Glickman (2009)	Whitaker (2012)	National Assembly of VN (2012)	Mini.of Edu.- Training VN (2013)	สมคิด สร้อยน้ำ (2547)	กาญจน์นันทน์ ยุคต์แผน (2552)	วิไล ตังจิตตมตติ (2554)	อ้อย สนิมรัมย์ (2554)			ชรัชชัย โพธิ์หล (2555)	ศรุติพงษ์ ภูริธรรมานนท์ (2555)	ศิริจรรย์ สารรัตน์ะ (2556)	
21. ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ				√		√		√	√	√												5	25.
22. กำกับติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน	√	√						√														3	15.
23. ประเมินโดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ร่วมกันกำหนด								√	√													2	10.
24. ประเมินโดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ร่วมกันกำหนด								√														1	5.
25. บริหารหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการที่ร่วมกันกำหนด						√		√				√										3	15.
26. สร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา		√																				1	5.
27. รับทราบความก้าวหน้าของผู้เรียนอยู่เสมอ						√						√										2	10.
28. ปรับปรุงงานการสอนอยู่เสมอ																√						1	5.
29. จัดระบบนิเทศและประเมินการเรียนการสอน	√										√						√					3	15.
30. การส่งเสริมคุณภาพของผู้เรียน	√	√		√	√	√		√	√	√	√	√	√		√	√	√	√			16	80.	

จากตาราง 3 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการหาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในวิทยาลัยครูเขตภาคกลาง สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม โดยนำเอาแนวคิด ทฤษฎี องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของนักวิชาการ นักการศึกษาและนักวิจัยตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

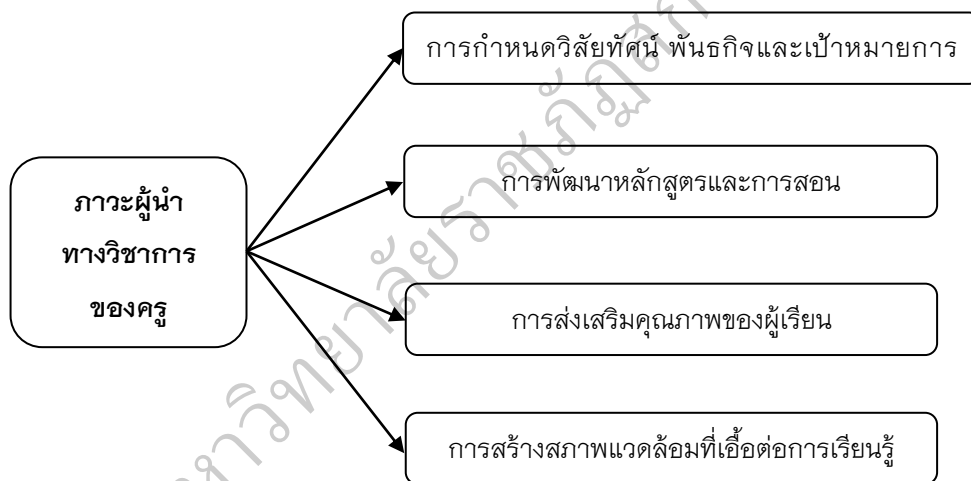
องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายการเรียนรู้

องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรและการสอน

องค์ประกอบที่ 3 การส่งเสริมคุณภาพของผู้เรียน

องค์ประกอบที่ 4 การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

ซึ่งสามารถสรุปได้ดังภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

จากภาพประกอบ 10 แสดงองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำทางวิชาการของครูที่ได้มาจากการศึกษาทัศนะของนักวิชาการต่างๆ ซึ่งประกอบด้วย ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการสอน ด้านการส่งเสริมคุณภาพของผู้เรียน ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ ที่จะนำไปสู่การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบย่อยของแต่ละองค์ประกอบ ดังจะนำเสนอต่อไป

5.2 สังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

5.2.1 องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายการเรียนรู้

มีนักการศึกษาและนักวิจัยที่ให้แนวคิดสนับสนุนเกี่ยวกับองค์ประกอบ การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ไว้มากมาย เช่น Jazzar and Algozzine (2007, p. 67) กล่าวว่า วิธีการที่มีประสิทธิภาพ (Effective approach) ในการกระตุ้นผู้นำทางวิชาการจะต้องมีการสร้างเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนกับความคาดหวังและรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องทำให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นผู้นำทางวิชาการควรมีพฤติกรรมด้าน ความสามารถและแสดงออกอย่างชัดแจ้งถึงสิ่งที่ทรงคุณค่าและมีวิสัยทัศน์ (Values and vision) เกี่ยวเนื่องกับการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน อีกทั้งมีความสามารถเชื่อมโยงหลักการ พฤติกรรมและโครงสร้างที่จำเป็นเพื่อส่งเสริมและดำรง สิ่งที่ทรงคุณค่าและวิสัยทัศน์นั้นไว้ได้ (Hopkins et al., 1997, p. 234) ดังนั้น ครูที่ สถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการจะต้องเน้นที่เป้าหมายและการผลิต (Bossert, 1998, p. 336) การตั้งเป้าหมายเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการเพิ่มแรงจูงใจและเพิ่มผล การปฏิบัติงาน เป้าหมายช่วยเพิ่มความสนใจที่จะให้ทำงาน ช่วยทำให้มีความพยายาม ขยายไปสู่กิจกรรมอย่างมีเป้าหมายเดียวกันและยืนยันทนอย่างเข้มแข็งที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จ และเพิ่มการพัฒนากลยุทธ์สู่เป้าหมายให้ได้ (Locke and Latham, 1990, p. 121) ผู้บริหาร สถานศึกษากับครูร่วมกันกำหนดและสื่อสารเป้าหมายและจะช่วยทำให้มีโครงสร้าง องค์การที่นำสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายสำคัญได้ภายใต้การกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป้าหมายทางวิชาการนี้ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครูในห้องเรียน และส่งผลต่อความ เป็นสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลมากขึ้น (Blasé & Blasé, 1999, p. 251) ภาวะผู้นำทาง วิชาการมีความหมายในแวดวงของการกระทำของครูเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในการ เรียนรู้ของผู้เรียน ประกอบด้วยภารกิจต่างๆ เช่น การนิยามวัตถุประสงค์ของ สถานศึกษา การจัดทำเป้าหมายพันธกิจโดยรวมของสถานศึกษาให้ชัดเจน (Murphy, 1990, p. 112) โดยมีการกำหนดเป้าหมายทางการเรียนการสอน กำหนดมาตรฐานการ ปฏิบัติของผู้เรียนและส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุผลตามมาตรฐานเหล่านั้น (Bossert, 1998, p. 337) นอกจากนี้ครูที่เป็นผู้นำทางวิชาการจะต้องสื่อสารสร้างความเข้าใจระหว่างผู้เรียน กับครูเรื่องวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา (McEwan, 1998, p. 121) ดังนั้นในการ กำหนดพันธกิจ (Defining mission) ที่ระบุไว้ชัดเจนนั้นจะต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้าใจแจ่มแจ้งรวมทั้งการจัดทำกรอบเป้าหมาย จุดประสงค์และพันธกิจต้องไม่ประมาท

การสูงเกินไป จุดประสงค์ที่ระบุชัดเจนเป็นไปตามสภาพการณ์ของช่วงเวลาหรือช่วงวิกฤติ ด้วยการปฏิบัติการณ์ถ้าหากไม่มีพันธกิจที่ระบุชัดเจนนั้น ก็เหมือนกับการออกเดินทางที่ไม่มีจุดหมายนั่นเอง (Krug, 1992, p. 412) ทั้งนี้สิ่งสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ คือ การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ โดยให้ครูใส่ใจกับการจัดการเรียนการสอนให้มากขึ้น งานของสถานศึกษาโดยพื้นฐานแล้วคือการส่งเสริมการเรียนรู้ และแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับภารกิจและลักษณะของครู (Hoaclander Alt & Beltranena, 2001, p. 114) แต่ก็มีสิ่งที่ยังคงอยู่ ครูยังคงเป็นคนเดียวในโรงเรียนที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน (Rhinehart et al., 1998, p. 253) Sergiovanni (2001, p. 225) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำทางวิชาการว่าเกิดจากแรงขับที่เป็นแนวความคิดความต้องการให้เป็นสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยมุ่งหวังให้ครูให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้และมีมิติอื่นที่ต้องพิจารณาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างภาวะผู้นำร่วมซึ่งครูควรทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้เกิดกระบวนการ โดยผู้บริหารและครูต้องทำให้การเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นเรื่องสำคัญที่สุด (Lashway, 2002, p. 235) นอกจากนี้กระทรวงศึกษาธิการของสหรัฐอเมริกา (US Dept of Ed., 2005, p. 2) ครูที่มีประสิทธิผลจะต้องใช้พฤติกรรมที่เป็นภาวะผู้นำทางวิชาการหลายอย่างและต่อเนื่องและจัดลำดับโดยถือว่าการสอนและการเรียนเป็นเรื่องสำคัญที่สุดเสมอสอดคล้องกับ Bossert (1998, p. 337) ; Murphy (1990, p. 221) ที่กล่าวว่า ผู้นำทางวิชาการต้องเป็นให้เวลากับการเรียนรู้มากที่สุด เช่นเดียวกับ Southworth (2002, p. 226) ที่กล่าวว่าครูต้องใส่ใจต่อพฤติกรรมการสอนเพื่อเพิ่มพูนการเรียนรู้ของผู้เรียน ใส่ใจต่อวัฒนธรรมของสถานศึกษา ส่วน Hopkins et al. (1997, p. 145) มีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ผู้นำทางวิชาการจะต้องมีความมุ่งมั่นในการส่งเสริมการสืบค้นความรู้เป็นอย่างดี McEwan (1998, p. 432) มีแนวคิดที่ว่า ครูที่เป็นผู้นำทางวิชาการจะต้องทำการต่างๆ ให้เกิดผลดีต่อผู้เรียน มีการสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ ดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการนั้น ส่วนความเป็นเลิศทางวิชาการถือว่าเป็นแรงจูงใจที่สำคัญมากในสถานศึกษา มีงานวิจัยจำนวนมากที่ยืนยันว่า การที่สถานศึกษาเน้นงานด้านวิชาการเป็นเรื่องสำคัญที่สุดต่อผลสำเร็จของผู้เรียน (Goddard, Sweetland, and Hoy, 2000, p. 232 ; Hoy and Sabo, 1998, p. 225) ดังนั้น ครูที่เป็นผู้นำทางวิชาการจะต้องตั้งความคาดหวังต่างๆ ไว้อย่างสูงสำหรับเพื่อนครูและตัวเอง (McEwan, 1998, p. 119) ต้องมีความเข้าใจขอบข่ายโครงสร้างทางการศึกษา และผลที่จะเกิดขึ้นในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการเรียนรู้ของผู้เรียน (Hopkins et

al. 1997, p. 325) ส่วน Supovitz and Poglinco (2001, p. 225) ยังได้กล่าวถึงการสนับสนุนให้มีการตั้งเครือข่ายความปลอดภัย(safety nets) จัดให้มีไว้ในสถานศึกษาเป็นรายวัน เป็นปีเพื่อถือเป็นการประกันว่าการปฏิบัติการต่างๆ ของทั้งครูและผู้เรียนซึ่งจะประสบผลสำเร็จได้โดยวิธีการแนวทาง มาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ เครือข่ายความปลอดภัยจะช่วยส่งเสริมและให้โอกาสผู้เรียนสามารถบรรลุถึงเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ ได้ ไกคิชญ์ เบลรินทร์ (2552, หน้า 33) ; สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551, หน้า 67) ; สิรราณี วสุภัทร (2551, หน้า 13) ; ประสิทธิ์ เขียวศรีและคณะ (2548, หน้า 98) ยังได้ให้ทัศนะไว้สอดคล้องกันว่า การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีตัวชี้วัดที่สำคัญคือ จัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำในการริเริ่มการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ มีศักยภาพในการพึ่งตนเองต่อการพัฒนางานวิชาการ และแสวงหาความรู้ใหม่นำมาปรับใช้อยู่เสมอ นอกจากนี้ Nguyen Thi Ngoc Lien (2013, P.129) เป็นนักวิชาการศึกษาของเวียดนามได้กล่าวว่า ในบทบาทของผู้นำครูเป็นหลักในสถาบันการศึกษา ครูจะร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ของสถาบันการศึกษา และครูในสถาบันการศึกษายังเป็นผู้จัดการและผู้บริหารกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเฉพาะกิจกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน ในการปฏิบัติหน้าที่ที่ดีในบทบาทฐานะ “ผู้นำการเรียนการสอน” ครูต้องสร้าง “วิสัยทัศน์” หรือ “เป้าหมาย” สำหรับชั้นเรียนและสำหรับผู้เรียนแต่ละคน ครูกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ได้ดี เป็นการเริ่มต้นในขั้นตอนแรกสู่ความสำเร็จ และในความพยายามของครูที่จะนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมายของการพัฒนาจากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบหลักเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายการเรียนรู้ เพื่อหาองค์ประกอบย่อยได้ ดังตาราง 4

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ที่ประกอบย่อยของภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายการเรียนรู้

แหล่งข้อมูล	ตัวบ่งชี้														รวม	ร้อยละ
	Krug (1992)	Hopkins et al. (1997)	Bossert (1998)	McEwan (1998)	Blasé & Blasé (1999)	Supovitz (2001)	Lashway (2002)	Southworth (2002)	U.S. Dept of Edu. (2005)	Hoy & Hoy (2006)	N. T. Ngoc Lien (20013)	ประสิทธิ์ เทียวศรี (2548)	สิร์รานี วสุภัทร (2551)	โกศิษฐ์ เปลรินทร์ (2552)		
1. ร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้	√	√	√	√	√	√	√	√		√	√		√	√	12	85.
2. ให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้	√	√		√	√	√	√		√	√		√			9	64.
3. สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ	√		√	√		√	√	√		√	√	√	√		10	71.
4. การกำหนดพันธกิจการเรียนรู้	√											√			2	14.
5. การสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้							√	√			√				3	21.

จากตาราง 4 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบด้านการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายการเรียนรู้ จากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักการศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ “ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายการเรียนรู้” ได้ว่า หมายถึง การระบุแนวทางปฏิบัติของครู เกี่ยวกับการกำหนด ทิศทางและเป้าหมายการเรียนรู้เพื่อให้ประสบความสำเร็จด้านการดำเนินงานทางวิชาการ จากนิยามดังกล่าวสามารถกำหนดองค์ประกอบย่อยของด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) ร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ 2) ให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ และ 3) สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ

5.2.2 องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบด้านการพัฒนาหลักสูตร และการสอน

มีนักการศึกษาและนักวิจัยที่ให้แนวคิดสนับสนุนเกี่ยวกับองค์ประกอบ การพัฒนาหลักสูตรและการสอน เช่น Hoy and Hoy (2006, p. 11) กล่าวว่าผู้นำทาง วิชาการที่ติด้องรู้จักค้นหาวิธีที่จะพัฒนาการเรียนการสอน ยึดการมีความรู้และ ความสามารถในการทำงานแบบบูรณาการร่วมกันเป็นหลัก สอดคล้องกับ Hallinger (1992, p. 118) ที่กล่าวว่า ผู้นำทางวิชาการต้องเป็นแหล่งข้อมูลความรู้เบื้องต้นสำหรับการ พัฒนาหลักสูตรการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งแสดงให้เห็นว่าครูต้องมีความรู้เกี่ยวกับ หลักสูตรและการสอนและสามารถเข้าไปร่วมดำเนินการในการปรับปรุงงานวิชาการ เช่นเดียวกับ Spillane, et al. (2003, p. 89) ได้ตรวจสอบพื้นฐานครูประถมศึกษาและ เลือกผู้บริหารสถานศึกษาและครูคนอื่นๆ ในความเป็นผู้นำทางวิชาการ พบว่า ครู จำเป็นต้องมีความรู้ มีทักษะและความเชี่ยวชาญที่ช่วยทำให้เกิดผลการปฏิบัติระหว่างผู้นำ และผู้ตาม นอกจากนี้ Goddard, Sweetland and Hoy (2000, p. 325) ; Hoy and Sabo (1998, p. 321) และ Hoy, Tarter and Kottkamp (1991, p. 332) มีความเห็นที่สอดคล้อง กันว่า ครูควรเป็นผู้นำที่มีสติปัญญาดี ที่ทันต่อการพัฒนาล่าสุดเกี่ยวกับการสอน การเรียนรู้ การสร้างแรงจูงใจ การบริหารจัดการห้องเรียนและการประเมินผลและ แลกเปลี่ยนเรียนรู้แต่ละเรื่องกับเพื่อนครู ส่วนกระทรวงศึกษาธิการของสหรัฐอเมริกา (US Dept of Ed., 2005, p. 3) ได้ให้ความสำคัญกับการวิจัยเชิงวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับการ อ่าน (Scientificallly-based reading research) จึงเน้นว่า ผู้นำทางวิชาการต้องเป็นผู้รู้ดีโดย อาศัยงานวิจัยเกี่ยวกับการอ่าน และการสอนอ่านที่มีประสิทธิผลเพื่อที่จะช่วยให้สามารถ เลือกใช้อุปกรณ์การสอนและกำกับการใช้ประโยชน์ได้ มีการช่วยครูในการพัฒนาวิชาชีพ

ทำให้ครูรับรู้ตลอดเวลาและจะช่วยให้การกำกับติดตามได้ใกล้ชิดมากยิ่งขึ้น ดังนั้นครูที่เป็นผู้นำทางวิชาการต้องเป็นบุคคลที่สามารถเป็นแหล่ง ข้อมูลทางวิชาการให้แก่ทุกคนได้ (McEwan, 1998, P. 335) ครูที่มีประสิทธิผลคือคนที่เก่งในเรื่องการจัดลำดับความสำคัญ มีความรู้เกี่ยวกับการประเมินผลและสนับสนุนการทำงานที่ร่วมมือกันของผู้มีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งถือว่าเป็นผู้นำผู้เปิดประตูสู่การพัฒนา สถานศึกษาและสู่ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนที่สูงขึ้น (US Dept of Ed., 2005. P. 3) สอดคล้องกับความคิดของ Bartell (1990, p. 112) ; Cotton (2000, p. 234) และ Johnson and Asra (1999, p. 221) อ้างถึงใน จารุภัทร บุญส่ง (2556, หน้า 50) ที่มีความเห็นว่า ครูจะต้องมี ข้อมูลข่าวสารอย่างดีเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพที่ครู ครูต้องจัดเวลาเพื่อให้ความก้าวหน้าทางวิชาชีพและเข้าร่วมการประชุม สัมมนาพัฒนาวิชาชีพของครูนั้น นับเป็นการเสริมแรง ให้ครูได้เห็นลักษณะที่เป็นบวกของสภาพการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ Jazzar and Algozzine (2007, p. 125) ได้กล่าวว่ามาตรฐานของเนื้อหาของหลักสูตรมีความเกี่ยวข้องกับความรู้ที่ผู้เรียนควรจะได้รับทักษะและประสบการณ์ มีส่วนสำคัญโดยถูกกำหนดให้เป็น มาตรฐานทางวิชาการ ครูจะต้องสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความสอดคล้องว่าหลักสูตร การสอนและการประเมินมีความสอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ ต้องแนะนำแนวปฏิบัติตามความสอดคล้องที่มีประสิทธิผล ให้มีการจัดกลุ่มศึกษาหรือประชุมพบปะด้วยความคาดหวังว่าครูจะช่วยกันพิจารณาถึงสาระของมาตรฐาน ศึกษาขอบข่ายและลำดับของหลักสูตร แลกเปลี่ยนวิธีการสอนที่มีประสิทธิผล ช่วยกันตรวจสอบประเด็นการประเมิน และวิเคราะห์ผลงานของผู้เรียนเพื่อทราบความมีประสิทธิผลของการสอน ทำให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องกับมาตรฐาน และช่วยให้มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น (กมล ตราชู. 2553, หน้า 117) นอกจากนี้ กระทรวงศึกษาธิการสหรัฐอเมริกา (US Dept of Ed., 2005, p. 14) เน้นถึงความสอดคล้องของหลักสูตร การสอน การประเมินผลและความเป็นมาตรฐาน (Focus on alignment of curriculum, instruction, assessment, and standards) ถ้าหากความสำเร็จของผู้เรียนคือเป้าหมายและสามารถวัดได้ด้วยการประเมินที่อาศัย มาตรฐานเป็นเกณฑ์หลักสูตร ดังนั้นการประเมินเหล่านี้ต้องสอดคล้องกับมาตรฐานหากไม่ สอดคล้องกัน ก็แสดงให้เห็นเป็นหลักฐานไม่ได้ว่าผู้เรียนมีผลสำเร็จตรงกัน จึงเป็น กระบวนการที่ต้องมีและดำเนินการต่อไปและ Supovitz and Poglinco (2001, p. 211) ได้ให้ ความเห็นว่า การประเมินโดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐาน (Standards-based assessment) รวมทั้งการสอนอิงเกณฑ์ประเมินใหม่ที่ตรงสอดคล้องกับมาตรฐานและหลักสูตรแกนกลาง เป็นการประเมินที่มีการสะท้อนความเห็นต่อครูและผู้เรียนทำให้ทราบถึงระดับทักษะของ

ผู้เรียนเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน ในการประเมินนั้นมีบทบาทสำคัญในการเลือก เครื่องมือประเมินตามแนวทางที่กำหนด ครูจะต้องให้ความสำคัญกับแบบประเมิน การให้ คะแนน การรายงานผลและการใช้ข้อมูลการประเมินอย่างเหมาะสมและถือว่าเป็นส่วน สำคัญยิ่งต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน (Bartell, 1990, p. 114 อ้างถึงใน จารุภัทร บุญส่ง (2556, หน้า 50) อย่างไรก็ตาม กมล ตราชู (2553, หน้า 117) กล่าวไว้ว่าภาวะผู้นำทาง วิชาการมีความหมายรวมอยู่ในแวดวงของการกระทำของครูเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้า การเรียนรู้ของผู้เรียน ประกอบด้วยภารกิจอื่นๆ เช่น การจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ (Goddard, Sweetland and Hoy, 2000, p. 98) ; (Hoy and Sabo, 1998, p. 88) ; (Hoy, Tarrer and Kottkamp, 1991, p. 87) ตลอดจนมีการจัดทรัพยากรที่มีความ สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรที่กำหนด (Murphy, 1990, p. 145) การเน้น สนองตอบความต้องการของผู้เรียนขึ้นอยู่กับรูปแบบและทิศทางของหลักสูตรด้านการ เรียนรู้ บุคลิกภาพและการมีปฏิสัมพันธ์ โดยการกำหนดร่วมกันระหว่างฝ่ายวิชาการ ผู้เรียนและผู้ปกครอง การสอนเป็นการให้บริการเบื้องต้นของสถานศึกษา ดังนั้นอย่างน้อยที่สุดครูจะต้องรู้ขอบข่ายของรายวิชาที่สอน รู้ความจำเป็นที่ต้องสอนรายวิชานั้นๆ การมีพื้นฐานความรู้ที่กว้าง สามารถนำผู้อื่นดำเนินการตามพันธกิจของสถานศึกษาได้ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็น ครูสามารถให้ข้อมูลสารสนเทศและทิศทางเกี่ยวกับวิธีสอนและควรใส่ใจ ให้การสนับสนุนพัฒนาหลักสูตรอย่างจริงจัง (Krug, 1992, p. 214) ส่วน Terry (1995, p. 211) กล่าวว่า วิธีพิจารณาภาวะผู้นำทางวิชาการอย่างง่าย คือเพียงแค่ดูคำศัพท์และ ประมวลความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ก็จะได้ข้อความที่เป็นภาวะผู้นำที่มีหลัก สำคัญในการสอน (Leadership in the domain of instruction) นอกจากนี้ Bartell (1990, p. 121) ; Cotton (2000, p. 9) และ Johnson and Asra (1999, p. 45) อ้างถึงใน จารุภัทร บุญส่ง (2556, หน้า 51) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ครูที่จัดให้งานวิชาการเป็นเรื่องสำคัญใน ลำดับต้นนั้น จะช่วยเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการของผู้เรียนให้สูงขึ้นได้ การจัดลำดับให้งาน พัฒนาการเรียนการสอนมีความสำคัญสูงสุดนั้น ทำให้ครูมีอำนาจบริหารจัดการและสร้าง ความเข้าใจกับเรื่องที่เกี่ยวข้อง เช่น การสอนอ่านในระดับ ชั้นเรียนต่างๆ และมีการกำกับ ติดตามเพื่อให้มั่นใจว่าได้ใช้วิธีการตามรูปแบบงานวิจัยการอ่านเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientifically based reading research) และ Murphy (1990, p. 219) ที่กล่าวว่าเป็นการ การพัฒนาหลักสูตร ส่งเสริมคุณภาพการสอน เน้นวิธีการหลักที่เกี่ยวกับการสอนและ การเรียน ทั้งนี้จะต้องมีหลักสูตรแกนกลาง (A common core curriculum) ที่สอดคล้องกับ มาตรฐานชีวิตและการปฏิบัติในสถานศึกษา (Supovitz and Poglinco, 2001, p. 115) ส่วน

Goddard, Sweetland and Hoy (2000, p. 58) ; Hoy Tarrers and Kottkamp (1991, p. 211) ได้เสนอแนะเพิ่มเติมว่าการที่จะให้ครูและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนการสอนนั้น ก็เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถเรียนรู้ได้ตามจุดมุ่งหมายที่กำหนด รวมทั้งมีการบริหารจัดการห้องเรียนและการประเมินผล ตลอดจนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แต่ละเรื่องกับครู อย่างไรก็ตาม Bartell (1990, p. 32) ; Cotton (2000, p. 44) และ Johnson and Asra (1999, p. 320) อ้างถึงใน จารุภัทร บุญส่ง (2556, หน้า 52) ได้ให้แนวคิดว่าการกำกับติดตามถือเป็นบทบาทสำคัญอย่างยิ่งของครูที่ต้องรับผิดชอบ จะช่วยทำให้เกิดความมั่นใจ มีการเปลี่ยนแปลงทางการสอนตามข้อมูลที่ชี้วัดและตามที่คาดหวังไว้ รวมทั้ง มีความสามารถในการจัดการที่เอื้อต่อการใช้การเปลี่ยนแปลงภายนอกให้เกิดประโยชน์ได้ มีความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติของขีดความสามารถขององค์การ เข้าใจบทบาทขององค์การในการคงสภาพการเปลี่ยนแปลงและเข้าใจวิธีการเพิ่มพูนความเปลี่ยนแปลงนั้น (Hopkins et al., 1997, p. 44) ส่วน Hoy and Hoy (2003, p. 321) ได้ทำการศึกษาวิจัย วิเคราะห์ตามหลักทฤษฎีและที่ปรากฏเกี่ยวกับธรรมชาติ ความหมายและอิทธิพลของภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้ปรับแนวความคิดของ กมล ตราฐ (2553, หน้า 121) และสมคิด สร้อยน้ำ (2547, หน้า 122) เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการโดยได้กล่าวถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการเรียนการสอน ไว้ว่ามีตัวบ่งชี้ที่สำคัญ ได้แก่ การเข้าเยี่ยมห้องเรียนเพื่อให้มั่นใจว่าการสอนในห้องเรียนตรงตามเป้าหมายของสถานศึกษา การกำกับติดตามการปฏิบัติในห้องเรียนเพื่อให้สอดคล้องกับหลักสูตร การทำงานกับผู้เรียนในเรื่องทางวิชาการ การอยู่ในโรงเรียนตลอดเวลาดำเนินงาน การสังเกตการเรียนของผู้เรียน การประเมินผลการเรียนของผู้เรียนเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการสอน และการให้ผลสะท้อนเฉพาะตัวต่อการเรียนของผู้เรียน

ส่วน Nguyen Duong Hoang (2013, p. 246) และ Huynh Thi Hong Nuong (2011) นักวิชาการศึกษาเวียดนามได้กล่าวว่า นวัตกรรมและการปรับปรุงหลักสูตรรายวิชาตามแนวทางเพิ่มกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักศึกษา ปัจจุบันในวิทยาลัยครูและมหาวิทยาลัยครุศาสตร์ได้ดำเนินจัดการเรียนการสอนตามระบบหน่วยกิต เนื้อหาบทเรียน หลักสูตรการเรียนการสอนให้ความสำคัญกับกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้เรียน นวัตกรรมวิธีการสอนเป็นความสำคัญสำหรับครูแต่ละคน เพราะนวัตกรรมวิธีการสอนเป็นการพัฒนา ปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้หลากหลายวิธีการสอนและสื่อการสอน เพื่อแก้ไขข้อจำกัดของวิธีการสอนที่ครูนำมาใช้

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และยกระดับประสิทธิภาพของการเรียนการสอนใน
ระดับอุดมศึกษา

จากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัย
ได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบหลักเกี่ยวกับการพัฒนา
หลักสูตรและการสอน เพื่อหาองค์ประกอบย่อยได้ ดังตาราง 5

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

จากตาราง 5 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบด้านการพัฒนาหลักสูตรและการสอน จากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักการศึกษา ต่างๆ ที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ “ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการสอน” ได้ว่า หมายถึง การระบุแนวทางพัฒนาและการนำหลักสูตรไปปฏิบัติและการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จด้านการดำเนินงานทางวิชาการ ประกอบด้วย 1) ความเข้าใจหลักสูตรกับปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 2) การใช้และพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและ 3) การจัดการเรียนการสอน

5.2.3 องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบด้านการส่งเสริมคุณภาพของผู้เรียน

มีนักการศึกษาและนักวิจัยที่ให้แนวคิดสนับสนุนเกี่ยวกับองค์ประกอบ การส่งเสริมคุณภาพของผู้เรียน เช่น Hoy and Hoy (2006, p. 16) กล่าวว่า ครูมักจะถูกเรียกร้องให้ทำการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนและแปลความหมายของผลจากการทดสอบมากขึ้น ดังนั้นครูควรวิเคราะห์ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนอยู่เป็นประจำ เพื่อทราบผลการตัดสินใจต่างๆ หรือที่จะตัดสินใจต่อไปอันเกี่ยวเนื่องกับนโยบาย โครงการและการพัฒนาวิชาชีพของครู ครูอาจต้องการคำแนะนำในการใช้แบบสอบถาม การให้คะแนน การตีความจากข้อมูลและการวิเคราะห์ รวมถึงการใช้ข้อมูลในการปรับเปลี่ยนการสอน (กมล ทรายู, 2553, หน้า 121) ทั้งนี้เนื่องจากครูเป็นผู้กำหนดความสำเร็จผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ต้องให้ความสำคัญการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ (Hoy and Hoy, 2003, p. 87) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล (Data analysis) เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์นั้น ต้องรู้จักใช้แหล่งข้อมูลหลากหลายเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน การตัดสินใจทุกระดับจะต้องอาศัยข้อมูลที่ตรงกับปัญหา เจ้าหน้าที่สามารถใช้ข้อมูลเพื่อช่วยครูให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิผลมากขึ้นและตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องที่เป็นนโยบายและหลักสูตร ครูใช้ข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางที่เน้นงานการเรียนการสอนและเป็นแนวทางการพัฒนาวิชาชีพของครู ผู้มีหน้าที่กำกับดูแลก็สามารถช่วยครูในการใช้ข้อมูลเพื่อการจัดกลุ่มผู้เรียนและชี้ชัดความต้องการของผู้เรียนได้ (US Dept of Ed., 2005, p. 5 ; Lashway, 2002, p. 118) ส่วน Lashway (2002, p. 98) กล่าวว่า การตั้งความคาดหวังไว้สูง (High expectations) เกี่ยวกับผลการปฏิบัติของผู้เรียนว่าควรรู้อะไรและควรสามารถทำอะไรได้บ้างในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อทางการศึกษา เป็นการตั้งมาตรฐานใหม่สำหรับครูและผู้เรียน โดยเน้นการริเริ่มการอ่านออกเขียนได้ (An initial focus on literacy) มีสาระเกี่ยวกับเสียง ภาษาพูด หนังสือที่เข้าร่วมกัน การอ่านหนังสือนอกเวลา การเขียนประจำวัน และการ

เขียนนอกเวลา (Supovitz and Poglinco, 2001, p. 211) นอกจากนี้ Yates (2000, p. 211) ได้ทำการศึกษาคำสัมพันธระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของครูกับผลของโครงการเริ่มสอนอ่าน โดยใช้แบบสอบถามการบริหารจัดการทางวิชาการของครู พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่ใช้ในการดำเนินการตามโครงการมีค่าสหสัมพันธ์สูงมาก กับผลของโครงการเริ่มสอนอ่าน และ (Oklahoma, 2007, p. 9 ; Irving, 2007, p. 59 ; La Porte, 2007, p. 331 ; Arkansas, 2007, p. 9 ; Monona Grove, 2007, p. 33 ; Pendleton, 2007, p. 212) ได้กล่าวไว้ว่าครูจะต้องกำกับและติดตามโครงการสอนอ่านให้เกิด ประสิทธิภาพทุกระดับชั้น กำกับและติดตามการสอนวิชาคณิตศาสตร์ให้เต็มศักยภาพของ ผู้เรียน ครูจะต้องเน้นให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายด้านการอ่านและคณิตศาสตร์ โดยที่มีความเชื่อว่า ผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ โดยไม่ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ ภายนอกการควบคุมของสถานศึกษา จึงมีการตั้งความคาดหวังด้านวิชาการไว้สูงสำหรับ ผู้เรียนทุกคน พัฒนาให้ครูมีระดับผลการสอนที่ดีในด้านพื้นฐานการอ่านและด้านทักษะ คณิตศาสตร์ และให้เวลาแก่ผู้เรียนเพื่อเรียนรู้การอ่านและคณิตศาสตร์มากยิ่งขึ้น (Brookover and Lezotte, 1999, p. 311) นอกจากนี้ Hoy and Hoy (2006, p. 271) กล่าวว่า ในการทดสอบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและความถนัด เป็นการวัดความก้าวหน้าของ ผู้เรียนด้านความสามารถ ซึ่งอาจวัดในช่วงเวลาสั้นๆ และเป็นการทำนายแนวโน้มของการ เรียนรู้ของผู้เรียนในอนาคต ส่วน Leithwood, Jantzi and Steinbach (1999, p. 225 อ้างถึง ใน Southworth, 2002) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional leadership) ว่า หมายถึง ความใส่ใจอย่างมากของครูต่อพฤติกรรมของผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรมที่มี ผลต่อความก้าวหน้าของผู้เรียน กล่าวคือมุ่งเน้นที่พฤติกรรมของครูที่จะช่วยเพิ่มพูนการ เรียนรู้ของผู้เรียน ครูต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อดำเนินการให้ผู้เรียนมีความก้าวหน้า ทางการเรียนรู้และจะต้องส่งเสริมให้เกิดความร่วมมืออย่างมากจากเพื่อนครู ซึ่งจะช่วย เพิ่มพูนการเรียนรู้ของผู้เรียนอีกทางหนึ่งด้วย นอกจากนี้ Leithwood (2006, p. 99) ยังได้ ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าครูจะต้องกำกับติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน (Monitoring student progress) อยู่เสมอและครูยังต้องทำการตรวจสอบคุณภาพการเตรียมผู้เรียน มีวิธีการหลากหลายในการประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียนและต้องทำการประเมินเป็น ประจำ สามารถบอกความหมายของผลลัพธ์ได้อย่างชัดเจนเมื่อจำเป็น มีความรู้ ความสามารถในการทบทวนผลและใช้ผลนั้น ช่วยผู้เรียนและผู้ปกครองในการพัฒนา กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงผลการเรียนการสอน ครูไม่สามารถจะตีความการประเมินใน สถานศึกษาได้ทุกครั้ง แต่ก็ควรระบุให้ชัดเจนว่ามีความคาดหวังที่จะให้มีการทดสอบ

การตีความและการสนองตอบ ที่จะให้มีการกำกับติดตามกระบวนการทั้งหมด
นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของนักการศึกษาเวียดนาม
หลายท่าน Pham Quang Huan (2006, p. 10), Ministry of Education and Training
Vietnam. (2008, p. 12), Nguyen Thi Quynh Nga and Ngo Trung Hoc (2013, p.5)
อาจารย์ ครูสอนเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับการยกระดับคุณภาพของการศึกษาใน
สถานการณ์ปัจจุบัน ครูที่ดีต้องกระตุ้นให้ผู้เรียนรักการเรียนรู้ การวิจัยเพื่อส่งเสริม
คุณภาพของผู้เรียน อย่างไรก็ตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้ครูควรต้องมีความรับผิดชอบ
กระตือรือร้นและความหลงใหลในการทำงานของครูแต่ละคนและครูยังต้องทำการตรวจสอบ
คุณภาพการเรียนของผู้เรียน มีวิธีการหลากหลายในการประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียน
และเป็นปัจจัยสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพของการศึกษาในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย
จากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัย
ได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบหลักเกี่ยวกับการ
ส่งเสริมคุณภาพของผู้เรียน เพื่อหาองค์ประกอบย่อยได้ ดังตาราง 6

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ด้านการส่งเสริมคุณภาพของผู้เรียน

แหล่งข้อมูล	ตัวบ่งชี้														รวม	ร้อยละ
	McEwan (1998)	Brookover-Lezotte (1999)	Yates (2000)	Supovitz (2001)	U.S. Dept of Edu. (2005)	Hoy & Hoy (2006)	Irving (2007)	Monona Grove (2007)	Jazzar and Alg. (2007)	Oklahoma (2007)	P. Quang Huan (2006)	M.of Edu.- Trai.VN (2013)	ศิริราณี วสุภัทร (2551)	โกศิษฐ์ เพลสิรินทร์ (2552)		
1. การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	12	85.
2. ความคาดหวังต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน		√	√	√	√	√	√	√		√	√	√	√	√	12	85.
3. การเพิ่มพูนความก้าวหน้าของผู้เรียน	√			√	√	√	√	√	√	√	√				8	57.
4. การติดตามผลการเรียนของผู้เรียน		√	√											√	3	21.
5. การจัดลำดับคะแนนผลการเรียนของผู้เรียน	√		√					√	√						4	28.

จากตาราง 6 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบด้านการส่งเสริมคุณภาพของผู้เรียน จากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักการศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ “ด้านการส่งเสริมคุณภาพของผู้เรียน” ได้ว่า หมายถึง การระบุแนวปฏิบัติของครูเกี่ยวกับการส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนเพื่อให้ประสบความสำเร็จด้านการดำเนินงานทางวิชาการ ประกอบด้วย 1) การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน 2) ความคาดหวังต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน และ 3) การเพิ่มพูนความก้าวหน้าของผู้เรียน

5.2.4 องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

มีนักการศึกษาและนักวิจัยที่ให้แนวคิดสนับสนุนเกี่ยวกับองค์ประกอบ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น Krug (1992, p. 213) ได้กล่าวถึงการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอนว่าเมื่อบรรยากาศของสถานศึกษาเป็นบรรยากาศที่แสดงว่าเห็นคุณค่าของการเรียนรู้และเป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บรรลุผลสำเร็จได้ จึงเป็นการยากที่จะไม่เรียนรู้ ครูรับผิดชอบการสร้างบรรยากาศในการจัดการเรียนการสอนและเป็นบรรยากาศที่จะช่วยดึงพลังงานของผู้เรียนออกมา มีหลายวิธีการที่จะทำให้เกิดผลได้ เช่น การจัดสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระบบการจัดกิจกรรมที่ให้ผู้เรียนเป็นสำคัญและให้เป็นที่เข้าใจโดยทั่วกันว่าสิ่งที่ถือว่าสุดยอด คือการที่แต่ละคนได้ทำในส่วนของตนเองให้ดีที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดมีความคาดหวังอย่างมากกับผู้เรียนส่วน Marsh (1997, p. 116) กล่าวว่าครูควรใส่ใจกับการพัฒนาสิ่งแวดล้อมการทำงาน ที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบ โดยให้ผู้เรียนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง เสริมสร้างความร่วมมือและการอยู่ร่วมกันด้วยดีของครู พยายามเชื่อมโยงแหล่งทรัพยากรภายนอกกับสถานศึกษาและระหว่างบ้านกับสถานศึกษา สอดคล้องกับ Hoy and Hoy (2003, p. 238) ที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของครูว่า บทบาทที่สำคัญที่สุดของครูคือเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional leader) มีหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาบรรยากาศของสถานศึกษาที่ยังผลให้เกิดการปฏิบัติการสอนที่ดีที่สุดและความเห็นของ Southworth (2002, p. 325) และ Marsh (1997, p. 19) ที่ว่าครูต้องใส่ใจต่อวัฒนธรรมของสถานศึกษาสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนการสอน โดยให้มีระเบียบขั้นตอนน้อยลงและลดภาระงานด้านเอกสารให้การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ การปรากฏตัวให้เห็นในสถานศึกษาเป็นประจำ ตลอดจนการให้ขวัญกำลังใจแก่ผู้เรียน Leithwood, Jantzi and Steinbach (1999, p. 235

อ้างถึงใน Southworth, 2002) กล่าวถึงภาวะผู้นำทางวิชาการว่าหมายถึง ความใส่ใจอย่างมากของครูต่อพฤติกรรมของผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง นอกจากการเรียนรู้อันผู้เรียนแล้วยังหมายถึงใส่ใจกับสภาพอื่นๆ ขององค์การ เช่น วัฒนธรรมของสถานศึกษาซึ่งครูเชื่อว่ามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้เรียน Dimmock and Walker (2005) เห็นว่าการจัดองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นเรื่องเกี่ยวพันกัน ดังนั้นครูที่เป็นผู้นำทางวิชาการจะต้องสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของสถานศึกษาที่มุ่งการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ (McEwan, 1998, p. 118) รวมทั้งการให้ขวัญกำลังใจเป็นเรื่องที่ครูจะต้องตระหนักอยู่เสมอเมื่อมีความสำเร็จเกิดขึ้น ครูจะต้องแสดงการรับรู้ความสำเร็จทางวิชาการ ทำให้ครูมีความรู้สึกถึงความมั่นคงของอาชีพครู ให้การสนับสนุนและเสริมสร้างความเกี่ยวข้องกับผู้ปกครอง (Purkey and Smith, 1998, p. 234) นอกจากนี้ Hoy and Hoy (2006, p. 312) ยังได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมขององค์การหมายถึงแนวคิดของครูที่มีต่อการทำงานอาจได้รับผลกระทบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น สภาพแวดล้อม พฤติกรรมของครู เป็นต้น ส่วน Hughes, Ginnett and Curphy (2009, p. 60) กล่าวว่า การสะท้อนผลมีความสำคัญยิ่ง เพราะจะทำให้ครูมีมุมมองที่หลากหลายต่อการกำหนดขอบเขตของปัญหาที่มีความแตกต่างและ Goddard, Sweetland and Hoy (2000, p. 326) ; Hoy and Sabo (1998, p. 254) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ครูควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แต่ละเรื่องกับเพื่อนครู Blasé and Blasé (1999, p. 252) ได้ทำการวิจัยพบว่า ผู้นำทางวิชาการที่มีการกำกับติดตามผลการเรียนการสอนกับครู ทำให้มีการสะท้อนผลจากครูมากขึ้นและมีพฤติกรรมทางวิชาการที่ได้รับจากการสะท้อน มีการใช้แนวความคิดใหม่มากขึ้น มีกลยุทธ์ทางการสอนมีการตอบสนองต่อความหลากหลายของผู้เรียน มีการเตรียมบทเรียนและวางแผนอย่างระมัดระวัง ครูกล้าเสี่ยงและใส่ใจกับกระบวนการการสอนมากขึ้น ครูใช้ดุลยพินิจอย่างมืออาชีพเพื่อเปลี่ยนแปลงการสอนในห้องเรียนและครูยังแสดงให้เห็นผลกระทบทางบวกที่เป็นแรงจูงใจ มีความพึงพอใจ มีความเชื่อมั่นและมีความรู้สึกที่ปลอดภัยและมั่นคงในการประกอบอาชีพของตนเอง และ Bartell (1990, p. 336) ; Cotton (2000, p. 227) ; Johnson and Asra (1999, p. 322) อ้างถึงใน จารุภัทร บุญส่ง (2556, หน้า 64) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า เมื่อมีการวิเคราะห์ข้อมูลและครูเข้าใจว่าข้อมูลว่าบ่งบอกอะไรแล้ว จะมีการตัดสินใจเกี่ยวกับการสอนเกิดขึ้นและครูต้องทบทวนข้อมูลเพื่อยืนยันว่ามีการเปลี่ยนแปลงการสอนเกิดขึ้นและมีความก้าวหน้า หากไม่มีการตรวจสอบงานการเรียนการสอน นอกจากนี้ Cotton (2000, p. 229) อ้างถึงใน กมล ตรีราชู 2553, หน้า 103) ยังได้กล่าวถึงการทำงานเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนว่าครูมีการกำหนดความ

สอดคล้องของการสอนและการประเมินสะท้อนความคิดเห็นต่อเพื่อนครูอย่างสร้างสรรค์ Jazzar and Algozzine (2007, p. 224) กล่าวว่าสถานศึกษาในสหรัฐอเมริกาได้สร้างความร่วมมือกับครอบครัวของผู้เรียนและชุมชนเพื่อให้การสนับสนุนในความพยายามของการพัฒนาสถานศึกษาและบรรลุผลสำเร็จของผู้เรียน ถือว่าการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครู ผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชนเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งและจากงานวิจัยของ Spillane, Hallett, and Diamond (2003, p. 259) แสดงให้เห็นสิ่งสำคัญว่า ปฏิสัมพันธ์ของผู้นำทางวิชาการต่อครูทำให้มีการเปลี่ยนแปลงทางการสอน สอดคล้องกับ Lambert (2002, p. 343) ที่กล่าวว่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำทางวิชาการกับครูเป็นส่วนสำคัญในการเน้นการสอนและการเรียนรู้ของผู้เรียนและ Wildy and Dimmock (1993, p. 321 อ้างถึงใน กมล ทรายชู 2553, หน้า 102) ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำทางวิชาการว่ามีความหมายรวมอยู่ในแนวคิดของการกระทำของครู หรือที่มอบหมายให้ผู้อื่นกระทำเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้า การเรียนรู้ของผู้เรียน อันประกอบด้วยภารกิจที่สำคัญคือการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนครูและในหมู่ครูและ Chell (1999, p. 325) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้นำทางวิชาการจะต้องสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนครู ดังนั้นผู้นำทางวิชาการจึงจำเป็นที่จะต้องรู้โครงสร้างของชุมชนและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปกครองผู้เรียนส่วน McEwan (1998, p.331) ; Lashway (2002, p. 219) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ครูที่เป็นผู้นำทางวิชาการควรมีการพัฒนาและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้เรียน เพื่อนครูและผู้ปกครองและรวมไปถึงชุมชน จึงจะสามารถกระตุ้นให้ชุมชนสนับสนุนสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จได้

นอกจากนี้ Nguyen Thi Ngoc Lien (2013, P.131) เป็นนักวิชาการศึกษาของเวียดนามได้กล่าวว่า บทบาทการเป็นผู้นำของครูคือการสร้างสภาพแวดล้อมต่อการงาน การเรียนรู้และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในชั้นเรียน ครูเป็นบุคคลหลักที่สร้างวัฒนธรรมในสถาบันการศึกษา สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมต่อการทำงานแบบมืออาชีพ มีความรับผิดชอบและมีประสิทธิภาพ ในทางกลับกัน ครูยังมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของห้องเรียนและ Pham Quang Tiep (2013, p. 36) ให้ความคิดเห็นว่า สภาพแวดล้อมการเรียนการสอนที่นี้ถือว่าเป็นแบบองค์รวมมีทุกปัจจัยภายในและภายนอกผู้เรียนและอาจารย์ผู้สอนมีผลกระทบทางตรงหรือทางอ้อมต่อกิจกรรมการเรียนการสอนของเขา ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมมีเชิงบวกและเชิงลบ ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมที่เป็นเชิงบวก จะทำให้ความรู้สึกของผู้เรียนดี แข็งแกร่งและกระบวนกรเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในทางบวกอย่างเข้มข้น ผู้เรียนรู้สึกว่าจะได้รับการสนับสนุนในการรวมกิจกรรมแต่ผลกระทบของสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้เป็นทิศทางเชิงลบทำให้ผู้เรียนรู้สึก

ยับยั้งขาดความเชื่อมั่นในความคิดขาดข้อมูล หรือขาดแหล่งให้ข้อมูลในการรับรู้ความรู้ใหม่
ในกระบวนการเรียนการสอนครูผู้สอนและผู้เรียนไม่เพียงแต่ได้รับผลกระทบจาก
สภาพแวดล้อมแต่ยังมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมเพื่อพัฒนาคุณภาพของกิจกรรมการ
เรียนการสอน

จากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัย
ได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบหลักเกี่ยวกับการสร้าง
สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เพื่อหาองค์ประกอบย่อยได้ ดังตาราง 7

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตารางที่ 7 การวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

แหล่งข้อมูล	ตัวบ่งชี้														รวม	ร้อยละ
	Krug (1992)	Hopkins et al. (1997)	Marsh (1997)	McEwan (1998)	Hoy and Sabo (1998)	Blasé and Blasé (1999)	Lambert (2002)	Spillane, et al. (2003)	Dimmock and Wal. (2005)	Hoy & Hoy (2006)	Jazzar and Alg. (2007)	N. T. Ngoc Lien (2013)	Pham Quang Tiep (2013)	โกศิษฐ์ เพลรินทร์ (2552)		
1. การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√		12	85.
2. การแลกเปลี่ยนความคิดและสะท้อนผลงาน		√	√	√	√	√	√	√			√	√	√	√	11	78.
3. การสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับครูผู้สอนผู้เรียน และชุมชน	√	√		√	√	√	√	√	√	√		√			10	71.
4. การสร้างวัฒนธรรมมุ่งการเรียนรู้ที่สถานศึกษา		√	√											√	3	21.
5. การสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจให้กับผู้เรียน									√				√		2	14.

จากตาราง 7 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ จากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักการศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ “ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้” ได้ว่า หมายถึง การระบุแนวปฏิบัติของครู เกี่ยวกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เพื่อให้ประสบความสำเร็จด้านการดำเนินงานทางวิชาการ ประกอบด้วย 1) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ 2) การแลกเปลี่ยนความคิดและสะท้อนผลงาน และ 3) การสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับครูผู้สอนผู้เรียนและชุมชน

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ความสามารถของครูผู้สอนในการสร้างอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อนำผู้ร่วมงานให้ร่วมมือปฏิบัติงานไปสู่ความมีประสิทธิภาพทางการเรียนการสอนโดยการนำความรู้ ทักษะต่างๆ มาใช้ในการปฏิบัติภาระหน้าที่ผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสาร ซึ่งผู้ร่วมงานสามารถรับรู้ได้อย่างชัดเจน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสรุปว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูมีทั้งหมด 4 องค์ประกอบหลัก และ 12 องค์ประกอบย่อย ดังต่อไปนี้

องค์ประกอบหลัก 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายการเรียนรู้

องค์ประกอบย่อย 1 ร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้

องค์ประกอบย่อย 2 ให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้

องค์ประกอบย่อย 3 สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ

องค์ประกอบหลัก 2 การพัฒนาหลักสูตรและการสอน

องค์ประกอบย่อย 1 ความเข้าใจหลักสูตรกับปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

องค์ประกอบย่อย 2 การใช้และพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

องค์ประกอบย่อย 3 การจัดการเรียนการสอน

องค์ประกอบหลัก 3 การส่งเสริมคุณภาพของผู้เรียน

องค์ประกอบย่อย 1 การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

องค์ประกอบย่อย 2 ความคาดหวังต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน

องค์ประกอบย่อย 3 การเพิ่มพูนความก้าวหน้าของผู้เรียน

องค์ประกอบหลัก 4 การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

องค์ประกอบย่อย 1 การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้

องค์ประกอบย่อย 2 การแลกเปลี่ยนความคิดและสะท้อนผลงาน

องค์ประกอบย่อย 3 การสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับครูผู้สอน

ผู้เรียนและชุมชน

ตอนที่ 3 การพัฒนาบุคลากร

1. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากร ดังนี้ Verloop (2001, pp. 435–440) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกาเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความเข้าใจของครูและบุคลากร ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง อย่างสร้างสรรค์ในความคิดและพฤติกรรมในชั้นเรียน ให้สอดคล้องกับนโยบายและกฎระเบียบ ของเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย การพัฒนาบุคลากร การพัฒนา วิชาชีพและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับ Cunnigham และ Cordeiro (2003, p. 301) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็น กิจกรรมหรือกระบวนการใดๆ ที่ตั้งใจปรับปรุง ทักษะ เจตคติ ความเข้าใจ หรือการปฏิบัติ ในบทบาทปัจจุบันหรืออนาคต การพัฒนาต้องมุ่งเน้นทั้งการเรียนรู้ของบุคลากร และการปรับปรุงองค์กร กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร จะช่วยลดความแตกต่างระหว่างบุคคล สร้างโปรแกรมอย่างใหม่ พัฒนาความสามารถ แนะนำครูใหม่ ส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ปฏิรูปโรงเรียน ขยายขอบเขตของความสนใจเตรียมเพื่อการเปลี่ยนตำแหน่งและให้เกิดประโยชน์อื่นๆ

เพลินใจ พงษ์ชาติรัตน์ (2549, หน้า 122) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการพัฒนา เพิ่มพูนสมรรถนะของบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถมีทักษะ และมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนสนองตอบต่อความต้องการของบุคลากร อย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์การ สอดคล้องกับ สมใจ ลักษณะ (2552, หน้า 52–53) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการยกระดับความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ทันการเปลี่ยนแปลงรูปแบบใหม่ๆ หรือเครื่องมืออุปกรณ์ และเทคโนโลยีใหม่ๆ การพัฒนาบุคลากรเป็นโอกาสให้บุคลากรทุกกลุ่มทุกระดับมีส่วนร่วม ศึกษาศาสนาภาพความสำเร็จ ขององค์กร วิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางพัฒนา ประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อเพิ่มพูนความสำเร็จขององค์กร

Sergiovanni (2001, p. 249) กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น วิธีการที่เป็นองค์รวมที่จะบูรณาการเพื่อการแลกเปลี่ยนพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยใช้เทคนิคกลยุทธ์ในการเรียนรู้แบบต่างๆ สอดคล้องกับ บุญเลิศ ไพรินทร์

(2548, หน้า 5-6) กล่าวว่า เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งมวลอันได้แก่การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติ โดยอาศัยกระบวนการการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ คือ การจัดการศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน การลับเปลี่ยน หมุนเวียนหน้าที่และการพัฒนาตนเอง

สุจิตรา ธานันท์ (2552, หน้า 27) กล่าวว่า การพัฒนาเป็นการกระทำที่เป็นเหตุให้เจริญเติบโตหรือให้ดีขึ้นกว่าเดิม ในที่นี้เรามุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาคนเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้ดีขึ้น ในเรื่องความสามารถและสมรรถภาพในการดำเนินชีวิต ความมีอิสระและเสรีภาพในการตัดสินใจ และความเมตตากรุณาซึ่งกันและกัน นอกจากนี้การมีกิจกรรมพัฒนาบุคลากร สม่่าเสมอจะมีคุณประโยชน์ช่วยประสานความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกลุ่มต่างๆ ทำให้เกิดความเข้าใจกันและสร้างความสามารถในการทำงานร่วมกันได้ดียิ่งขึ้น การทำกิจกรรมพัฒนาบุคลากรจะช่วยปรับเปลี่ยนเจตคติที่ดีต่อกันได้รับการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น อุทิศตนปฏิบัติงานเต็มความสามารถยิ่งขึ้น

2. ขอบข่ายการพัฒนาบุคลากร

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงหลักการพัฒนาบุคลากร ดังนี้ ยงยุทธ เกษสาคร (2547, หน้า 154-155) กล่าวว่า ในกระแสโลกาภิวัตน์ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการใหม่และเทคโนโลยีต่างๆ ได้เกิดขึ้นอย่างมากมาย ด้วยเหตุนี้จึงมีความจำเป็นที่จะให้บุคลากรจะได้รับความรู้ ความชำนาญ และทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในขณะเดียวกัน จักร อินทจักร และเกรียงไกร เจียมบุญศรี (2548, หน้า 43-45) กล่าวว่า หลักการพัฒนาบุคลากรสามารถแบ่งออกเป็น 8 ประการ ได้แก่ 1) หลักการกำหนดวัตถุประสงค์ 2) หลักการถ่ายทอดความรู้ 3) หลักการสะท้อนกลับข้อมูลหรือการป้อนข้อมูลย้อนกลับ 4) หลักการเสริมแรง 5) หลักการสร้างความสำคัญ 6) หลักการทำซ้ำ 7) หลักการจูงใจ และ 8) หลักการเรียนรู้ ภาพรวมรายละเอียด

Sergiovanni (2001, pp. 245-246) กล่าวว่า การเรียนรู้ของครูเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน ดังนั้น ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของครูนั้น จำเป็นต้องอาศัยหลักการสำคัญของการเรียนการสอนที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักจิตวิทยาการเรียนรู้ ได้แก่ 1) การเรียนเป็นกระบวนการของการทำให้สิ่งที่เรียนมีความหมาย 2) แรงจูงใจในการเรียนส่วนหนึ่งมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายและแรงดลใจของบุคคล อีกส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลจากการที่บุคคลได้มีความ

เชื่อมโยงหรือปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น 3) ผู้เรียนแต่ละคนต้องการเวลาที่แตกต่างกันในการเรียนรู้สิ่งเดียวกันและ 4) ความรู้และทักษะสามารถเรียนรู้ได้ดีที่สุดในสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่คล้ายกัน โดยจะนำเอาความรู้และทักษะไปใช้

Guskey (2000, pp. 22–28) ได้เสนอรูปแบบในการพัฒนาบุคลากรที่เป็นรูปแบบเปิดโอกาสเพิ่มพูนความรู้และทักษะทางวิชาชีพแก่บุคลากร ได้แก่ 1) การฝึกอบรม เช่น การอภิปราย ประชุมปฏิบัติการ บรรยาย สัมมนา สาธิต การแสดงบทบาท สถานการณ์จำลอง เป็นต้น 2) การสังเกต คือ การสังเกตผู้อื่นหรือให้ผู้อื่นสังเกตและให้ข้อมูลย้อนกลับจากสังเกต การแนะนำโดยเพื่อนและการนิเทศ 3) การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนา โดยการอ่าน การวิจัย การอภิปรายและการสังเกตกระบวนการของการมีส่วนร่วม หรือมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการพัฒนาเป็นวิธีการที่มีคุณค่าในการพัฒนาวิชาชีพ 4) กลุ่มศึกษา ตัวแบบกลุ่มศึกษาในการพัฒนาวิชาชีพเกี่ยวข้องกับคณะครูทั้งโรงเรียนในการแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง 5) วิจัยปฏิบัติการ ช่วยให้ครูแสวงหาคำตอบสำหรับโจทย์หรือคำถามบางอย่างช่วยให้คิดไตร่ตรองและแก้ปัญหาอย่างเป็น 6) กิจกรรมแนะนำเป็นรายบุคคลเป็นการที่บุคคลกำหนดเป้าหมายพัฒนาวิชาชีพของตนเองและเลือกกิจกรรมที่เชื่อว่าจะทำให้บรรลุเป้าหมายได้และ 7) ระบบพี่เลี้ยง รูปแบบระบบพี่เลี้ยงเพื่อการพัฒนาวิชาชีพเกี่ยวข้องกับการจับคู่บุคคลระหว่างผู้มีประสบการณ์และมีความสำเร็จสูง กับบุคคลที่ประสบการณ์และความสำเร็จน้อยพี่เลี้ยงจะแนะนำการ ตั้งเป้าหมายวิชาชีพ แลกเปลี่ยนความคิดและกลยุทธ์ในการทำงาน สังเกตการณ์ทำงานและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ

กิติมา ปรีดีติติก (2550, หน้า 122–123) กล่าวว่า รูปแบบในการพัฒนาบุคลากรที่นิยมใช้มากที่สุด คือ การฝึกอบรม มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การนำเสนอ ทฤษฎี 2) การให้ตัวแบบและการสาธิต 3) การปฏิบัติในสถานการณ์จริงหรือสถานการณ์จำลอง 4) ข้อมูลย้อนกลับแบบมีโครงสร้าง และ 5) การเสนอแนะในทำนองเดียวกัน Joyce และ Showers (2002, p. 23) กล่าวว่าระบบการพัฒนาบุคลากรที่ดีควรจะครอบคลุมการพัฒนาใน 3 ระดับ คือ 1) ระดับบุคคล 2) ระดับกลุ่มหรือระดับโรงเรียน และ 3) ระดับเขตพื้นที่การศึกษา นอกจากนี้ ยังได้เสนอแนะว่าวัตถุประสงค์ของโปรแกรมการพัฒนาควรจะเป็น การพัฒนาวิชาชีพ การปรับปรุงการสอน การนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติการพัฒนาองค์กร

दनัย เทียนพูน (2550, หน้า 161) ได้กล่าวถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรไว้ คือ 1) ช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีสมรรถภาพและมีการติดต่อ

ประสานดียิ่งขึ้น 2) ช่วยให้ประหยัดทั้งงาน เงิน วัสดุและอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานหรือองค์กรพร้อมทั้งเวลาและหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกันได้เป็นอย่างดี 3) ช่วยให้บุคลากรลดช่วงเวลาการเตรียมตัวเพื่อเข้าไปดำรงตำแหน่งที่ว่างตามสายงานของบุคคลและตำแหน่งนั้นๆ 4) ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของหัวหน้างานได้เป็นอย่างดี 5) ช่วยการกระตุ้นเตือนในโอกาสก้าวหน้าของตนเองที่จะเลื่อนไปยังตำแหน่งสูงๆ ยิ่งขึ้น 6) ช่วยในการรับรู้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานที่จะช่วยให้งานดำเนินไปโดยรวดเร็ว 7) ช่วยสร้างความเข้าใจระหว่างฝ่ายบริหารงานและฝ่ายปฏิบัติได้เป็นอย่างดี 8) ช่วยสร้างความสัมพันธ์ผู้ได้เข้ารับการพัฒนาแต่ละบุคคลได้เป็นอย่างดีและในขณะเดียวกัน

วิจิตร อวระกุล (2550, หน้า 68) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลมีความสำคัญพื้นฐาน 3 ระดับ คือ 1) ฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้เบื้องต้นที่จำเป็นในการทำงานและการปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมแก่พนักงานทุกระดับ 2) ฝึกอบรมทางเทคนิคที่จำเป็นต้องใช้กับลักษณะเฉพาะเจาะจงลงไปในแต่ละงานและ 3) ฝึกอบรมทางการบริหารให้พนักงานที่เป็นหัวหน้ามีความรู้ทางการบริหาร การปกครอง การบังคับบัญชา เพื่อนำคนและสร้างทีมงาน

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร มีดังนี้ วีรภัทร ภัทรกุล (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบ การวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพแวดล้อม ภายนอกได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมืองการปกครอง และเทคโนโลยี 2) ปัจจัยป้อนในการวางแผนทรัพยากรบุคคล ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ 3) กระบวนการวางแผนทรัพยากร บุคคล ได้แก่ การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานขององค์การ การประเมินทรัพยากร บุคคล การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคล การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร 4) ผลผลิตจากการวางแผนทรัพยากรบุคคล ได้แก่ จำนวนบุคลากร คุณสมบัติตามความต้องการขององค์กรและ 5) ข้อมูลย้อนกลับจากการวางแผน ทรัพยากรบุคคล การนำรูปแบบไปใช้ต้องมีข้อกำหนดที่แสดงถึงการนำไปใช้ได้จริงและมีการกำหนดเงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบหรือข้อจำกัดของรูปแบบเตรียมไว้ล่วงหน้า

เทวี บุญจับ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการ

บริหารทรัพยากรบุคคลทางการศึกษาเพื่อการดำรงรักษาครูโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา 2) เพื่อการดำรงรักษาครูโรงเรียนเอกชน ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบทุกด้านมีค่าฉันทามติยืนยันสูงสุด

พินัญภา ยืนยาว (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทราบปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคลและ 2) เสนอรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่จำเป็นต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาประกอบด้วยกลุ่มตัวแปร อิสระ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ การบริหารความเปลี่ยนแปลง จรรยาบรรณในวิชาชีพและการบริการที่ดี กับกลุ่มตัวแปรตาม ได้แก่ การจัดการองค์การ และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

สรุปว่าการพัฒนาบุคลากรในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น มีทัศนคติที่ดี มีความตระหนักมุ่งมั่นปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพทำให้สถาบันการศึกษาเกิดประสิทธิผลเจริญก้าวหน้าและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้ดี

ตอนที่ 4 การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

การพัฒนาภาวะผู้นำ ถือเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่ทุกองค์กร ที่หน่วยงานควรให้ความสำคัญ เพราะความเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมเกิดขึ้นตลอดเวลา ทั้งภายในและภายนอกสังคมขององค์กร จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำองค์กรซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสำคัญสูงสุดในองค์กรจะต้องเรียนรู้และพัฒนาปรับตัวให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดังกล่าว ในการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นการศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

สุหนัทยา เลหาพันธ์ (2548, หน้า 223-224) ได้สรุปความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นรูปแบบที่ได้วางแผนไว้อย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร และเพื่อปรับปรุงประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรให้สูงขึ้น โดยวิธีการฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development)

นอกจากนี้ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2550, หน้า 461) ได้สรุปความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาและการฝึกอบรม ว่าสรุปได้ 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีความเห็นว่า แตกต่างกัน กลุ่มที่เห็นว่าเป็นเรื่องเดียวกัน และกลุ่มที่เห็นว่าควรใช้ควบคู่กันไป ดังรายละเอียดดังนี้

1. กลุ่มที่ให้ความเห็นว่า การพัฒนากับการฝึกอบรมแตกต่างกัน เป็นกลุ่มที่มองว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกรรมวิธีที่ใช้ในการเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงาน ส่วนการฝึกอบรมเป็นวิธีการหรือทางเลือกหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนา

2. กลุ่มที่มีความเห็นว่า การพัฒนากับการฝึกอบรมเหมือนกัน มีแนวคิดว่าการพัฒนาบุคลากรจะต้องใช้วิธีการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมหลัก เพราะการฝึกอบรมถือเป็นรูปแบบการสร้างความรู้ ทักษะและความชำนาญให้กับบุคคล

3. กลุ่มที่ให้ความหมายว่าการพัฒนากับการฝึกอบรมเป็นคำที่ใช้ควบคู่กันไป เพราะถือว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นของคู่กัน เพราะการฝึกอบรมจะเป็นกิจกรรมที่สร้างบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะและความชำนาญเหมือนกัน

สรุปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง รูปแบบการพัฒนาที่ได้กำหนดหลักการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย เทคนิควิธีการ ขั้นตอนการดำเนินการ และการติดตามประเมินผล โดยมีการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อต้องการพัฒนาผู้นำให้มีผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการอย่างเต็มตามศักยภาพและครบองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ

2. แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการให้แก่ครูผู้สอนซึ่งล้วนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ เพื่อให้ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ มีประสิทธิภาพและสามารถนำไปใช้ได้จริง ดังนั้นการพัฒนาจึงต้องอาศัยหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่สำคัญดังนี้ แนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ แนวคิดทฤษฎีการการเรียนรู้

ด้วยตนเอง ดังรายละเอียด ดังนี้

2.1 แนวคิด ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

กลุ่มเป้าหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ ครูผู้สอน ซึ่งล้วนมีวุฒิภาวะอยู่ในวัยที่เป็นผู้ใหญ่ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่าจิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่มีส่วนร่วมสำคัญในการกำหนดรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการเช่นกัน ซึ่งโดยทั่วไปบุคคลทุกคนเรียนรู้ได้แต่อาจจะต้องใช้เวลาวิธีการที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง ในการพัฒนาบุคลากรก็เช่นเดียวกันกับการจัดการศึกษาด้านอื่นๆ ที่มีวัตถุประสงค์หลักให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ เกิดการเรียนรู้ ถ้าพิจารณาคุณแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้แล้วการเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในด้านพุทธรปัญญา ด้านทัศนคติ ค่านิยมและด้านปฏิบัติตนเอง ดังนั้นในด้านการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ซึ่งเป็นหลักสำคัญของการจัดการกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรนั้นจะต้องอาศัยหลักและแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้ของผู้ใหญ่มาประยุกต์ใช้ (ชวลิต เกิดทิพย์. 2550, หน้า 70-71, อ้างถึงใน ธวัชชัย ไพโรจน์. 2555, หน้า 59-60)

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดที่สนับสนุนของ Knowles (1989, อ้างถึงใน ศรีพิงศ์ ภูวพัชรวานนท์, 2555, หน้า 128-129) ซึ่งเป็นนักทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เชื่อว่ามนุษย์เมื่อโตขึ้นก็ยิ่งกำหนดชีวิตของตนเองมากขึ้นและมีความพร้อมที่จะเรียนรู้ เพราะชีวิตต่างมีประสบการณ์มากมาย และกล่าวถึงสมมติฐานที่เป็นพื้นฐานในการจัดการศึกษาของผู้ใหญ่ไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. มโนภาพต่อตนเองเมื่อเติบโตเป็นผู้ใหญ่ มโนภาพจากที่เคยเป็นคนที่ยังพึ่งพาผู้อื่นจะเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ให้ผู้อื่นยอมรับและนำตนเองมากขึ้นและจะเกิดความเครียดเมื่อถูกผู้อื่นควบคุม
2. ประสบการณ์ เมื่อเป็นผู้ใหญ่จะมีประสบการณ์ ความรู้มากขึ้น ดังนั้นการจัดการพัฒนาและฝึกอบรมให้แก่ผู้ใหญ่จะต้องดึงประสบการณ์ของผู้เรียนมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมการพัฒนาและฝึกอบรม
3. ความพร้อม ผู้ใหญ่มีความพร้อมที่จะเรียนรู้เมื่อตนรู้สึกว่าการจำเป็นต่อบทบาทและสถานภาพทางสังคมของตน
4. แนวโน้มต่อการเรียนรู้ ผู้ใหญ่มีแนวโน้มที่จะยึดปัญหาเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้และต้องการนำความรู้ไปใช้ได้ทันทีในปัจจุบัน ไม่ใช่รอไปใช้ในอนาคต ดังนั้นการกำหนดหัวข้อที่จะใช้ในการฝึกอบรมจะต้องให้ตรงกับปัญหาและความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการจัดเรียนรู้ของผู้ใหญ่จากนักวิชาการหลายท่าน (สรวงสุดา ปานสกุล, 2548 ; จงกลณี ชุตินาเทรินทร์, 2546, อ้างถึงในครุติพงศ์ ภูวพัชรวารานนท์, 2555, หน้า 129-130) พบว่าการจัดการเรียนรู้ควรคำนึงถึงสภาพปัจจัยเสริมต่อไปนี้

1. แรงจูงใจ ได้แก่ การให้รางวัลเมื่อแก้ปัญหาได้ การได้เลื่อนตำแหน่ง บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สนองต่อความต้องการภายในของผู้เข้ารับการอบรมและสร้างบรรยากาศไม่เคร่งเครียดเกินไป
2. ความแตกต่างของบุคคล ที่ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ เช่น ความรู้ ประสบการณ์ เพศ อายุ ความถนัด ความสามารถ สติปัญญา สมรรถภาพด้านร่างกาย อารมณ์ และสังคม
3. ความพร้อม ร่างกายสมบูรณ์และอารมณ์ที่มั่นคง ความคิด ความจำ จะทุ่มเทในการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ๆ ได้มาก
4. เนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับชีวิตจริงมาใช้ เช่น ชีวิตการทำงาน หรือชีวิตประจำวันและกิจกรรมเสริมต่างๆ ที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานและควรมีการทบทวนและให้ข้อสรุปเป็นผลป้อนกลับให้กับผู้เรียน
5. ประสบการณ์ที่จัดให้ควรเชื่อมโยงความรู้ใหม่ให้สัมพันธ์กับความรู้ และประสบการณ์เดิมของผู้เข้ารับการอบรม
6. บรรยากาศการอบรม ให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความต้องการ มีอิสระในการสำรวจประสบการณ์เรียนรู้ต่างๆ มีส่วนร่วมในการถามหรือแสดงออกซึ่งความคิดเห็นในกิจกรรมต่างๆ ด้วยตนเอง
7. การแก้ปัญหา โดยพิจารณาประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม ประโยชน์ในการเรียนรู้ร่วมกัน เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมมีการแลกเปลี่ยน ประสบการณ์การแก้ปัญหาร่วมกันและมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ทุกคนมีโอกาสได้ใช้ ประสบการณ์ของตนเองผู้อื่นและวิทยากร ทำให้ขยายความสนใจได้กว้างขวางขึ้น รู้จักการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และความสามารถเข้าใจตนเอง และผู้อื่นได้มากขึ้น
8. ผู้ใหญ่ต้องการชี้นำตนเองมากกว่าให้คนอื่นมาชี้ นำ ผู้ให้การฝึกอบรม จึงควรเป็นเพียงผู้แนะแนวทางและจัดประสบการณ์ให้ ถือเป็นเพียงผู้อำนวยการเรียนรู้จึงควรใช้การจัดกิจกรรมใช้เทคนิควิธีอภิปรายกลุ่มกิจกรรมการแก้ปัญหา กรณีศึกษาและฝึกอบรมด้วยกระบวนการกลุ่ม

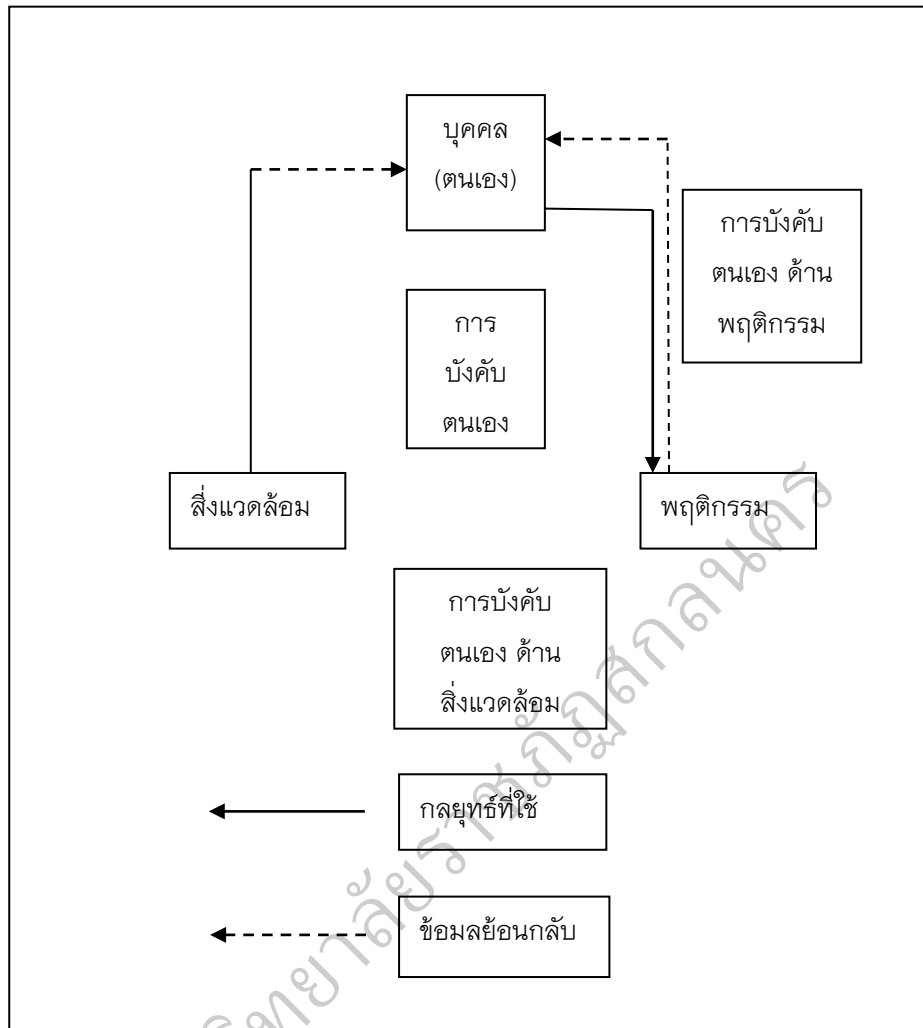
9. ผู้ใหญ่มีอายุมากขึ้นระยะเวลา อัตราการเรียนรู้จะมีความแตกต่างกันมากขึ้น การฝึกอบรมจะต้องเลือกรูปแบบที่เหมาะสม และต้องยอมรับความแตกต่างในการรับรู้ของผู้ใหญ่เพื่อจะได้ปฏิบัติให้สอดคล้องกับลักษณะบุคคล วิทยากรควรจะหาวิธีให้การเรียนรู้นั้นๆ สามารถจำได้ง่ายและเพิ่มพูนขึ้นได้โดยการกระทำซ้ำ แสดงซ้ำ พูดซ้ำในเรื่องเดียวกัน แต่อาจเปลี่ยนวิธีการนำเสนอซึ่งจะช่วยได้อย่างมาก

2.2 แนวคิดทฤษฎีการการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed learning)

การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed learning) เป็นทฤษฎีสำคัญทฤษฎีหนึ่งในสาขาศึกษาศาสตร์ นักปรัชญาและนักการศึกษาบางคนมีความเห็นว่าการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตและควรจะเป็นจุดหมายสำคัญประการหนึ่งของการศึกษา ดังที่ Knowles (1975, อ้างถึงใน ศรุติพงศ์ ภูวชรัวรานนท์, 2555, หน้า 126) กล่าวว่า ความอยุ่รอดของตนเองของบุคคลและความอยุ่รอดของมนุษยชาติ คือ เหตุผลของการที่บุคคลต้องมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง Knowles กล่าวต่อไปว่า ความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นความสามารถพื้นฐานที่จำเป็นของมนุษย์สำหรับการดำรงชีวิตในโลกสมัยใหม่

การเรียนรู้ด้วยตนเองเกี่ยวข้องกับควบคุมตนเอง (Self-control) หรือการบังคับตนเอง (Self-regulation) มีนักวิชาการที่ศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ด้วยตนเองอยู่ 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ศึกษาเกี่ยวกับการบังคับตนเอง (Self-regulation) โดยทั่วไปศึกษาเกี่ยวกับการเรียนรู้ด้วยตนเองที่อยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีปัญญาสังคม (Social cognitive theory) และศึกษาเกี่ยวกับการเรียนรู้ด้วยตนเองที่อยู่บนพื้นฐานของหลักการของปรัชญามนุษยนิยม (Humanistic philosophy) และศาสตร์การสอนผู้ใหญ่ (Andragogy)

การเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้เรียน เชื่อว่ามีความเป็นเหตุเป็นผลต่อกันระหว่างกระบวนการสามกระบวนการ คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม และปัจจัยด้านพฤติกรรมและพฤติกรรมเป็นผลผลิตจากปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยภายนอกด้านสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ด้วยตนเองเกิดขึ้นตามระดับที่ผู้เรียนสามารถใช้กระบวนการส่วนบุคคลในการบังคับพฤติกรรมและสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้เฉพาะหน้าอย่างมีกลยุทธ์ ดังนี้



ภาพประกอบ 11 กระบวนการและกลยุทธ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง

ที่มา: ศรีติพงศ์ ภูวัชรวรานนท์, (2555, หน้า 127)

จากการวิเคราะห์ทฤษฎีปัญญาสังคม ทักษะและมโนทัศน์ การเรียนรู้ด้วยตนเองของ Zimmerman and Martinez-Pons (2004), Rhee and Pintrich (2004), Paris (2004), Baumfield (2004), Borkowski (2004), Archer (2004) และ Chin (2004) สรุปได้ว่า

การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นกระบวนการที่ผู้เรียนริเริ่มและรับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเองอย่างกระตือรือร้น ผู้เรียน เรียนรู้เพื่อตนเองอย่างมีจุดมุ่งหมาย ผู้เรียนเรียนรู้เพื่อตนเองโดยใช้อภิปัญญาคือ ตระหนักเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน กลยุทธ์การบังคับและกลยุทธ์ทางปัญญาของตนเองผู้เรียนวางแผน กำหนดจุดหมาย จัดการ ประเมิน

ความก้าวหน้าและประเมินผลตนเอง ผู้เรียนเรียนรู้เพื่อตนเองอย่างมีการจูงใจ โดยพยายามควบคุมความเชื่อมั่น ควบคุมอารมณ์ และยึดมั่นต่อจุดหมาย ผู้เรียนเรียนรู้เพื่อตนเองโดยการจัดการกระทำกับสิ่งแวดล้อมอย่างเหมาะสม เช่น เลือก จัดโครงสร้าง และสร้างสิ่งแวดล้อม ผู้เรียนใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ด้านการจูงใจ ด้านปัญญา และด้านอภิปัญญา และการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นทั้งรูปแบบการเรียนรู้ที่ดำเนินการคนเดียว และการเรียนรู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับคนอื่น

3. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ จากการศึกษาค้นคว้าที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีคำที่ใช้เรียกการพัฒนาอยู่หลายคำ เช่น การส่งเสริม (Delivery) เทคนิค (Technique) วิธีการ (Method) พัฒนา (Development) ซึ่งมีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดไว้ดังนี้

ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544, หน้า 12) ได้นำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่สามารถดำเนินการเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้บริหารเกิดการเรียนรู้ รวมทั้งสามารถพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในทุกๆ ด้านดังนี้ 1) การปฐมนิเทศ (Orientation) 2) การบรรยาย (Lecture) 3) การอภิปรายกลุ่ม (Panel Discussion) 4) การบรรยายหมู่หรือชุมนุมปาฐกถา (Symposium) 5) การสัมมนา (Seminar) 6) การระดมสมอง (Brainstorming) 7) การเรียนรู้ทางไกล (Distance Learning) 8) การศึกษาดูงาน (Field Trip /Field study) 9) การฝึกงาน (internship) 10) การสอนงาน (Coaching) 11) การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) 12) การประชุมใหญ่ (Convention) 13) การประชุมทางวิชาการ (Conference) 14) การประชุมปฏิบัติ (Workshop) 15) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) 16) การสาธิต (Demonstration) 17) การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม (Programmed instruction: PI) 18) การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assisted Instruction: CAI) 19) การเรียนรู้แบบออนไลน์ (Online Learning) 20) เกมการบริหาร (Management Game/Simulation) 21) กรณีศึกษา Case Method) 22) การฝึกประสาทสัมผัส (Laboratory Training/ Sensitivity Training/ Group Dynamic) 23) กิจกรรมนันทนาการ (Recreational Activity) 24) กิจกรรมการพัฒนาจิต (Mind Development Activity) สำหรับเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2548, หน้า 29-30) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำว่า การพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องก่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างหลักการหรือทฤษฎีกับการปฏิบัติจริง โดยวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ มี 4 วิธี คือ การเรียนรู้จากการทำงาน การเรียนรู้จากคนอื่น การเรียนรู้

จากความผิดพลาดและการเรียนรู้จากการฝึกอบรม ในส่วนของ กัลยรัตน์ เมืองสง (2550, หน้า 7) ได้เสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ดีไว้ 3 วิธี คือ การศึกษาดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการและการระดมความคิดเห็น ขณะที่วิเชียร วิทย์อุดม (2550, หน้า 249-257) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำประกอบด้วย โปรแกรมการฝึกอบรม กิจกรรมเพื่อพัฒนาการมอบหมายงานพิเศษ การหมุนเวียนตำแหน่ง การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ การให้คำปรึกษาแนะนำเทคนิคในการพัฒนาตนเองและสร้างสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, หน้า 276-287) ได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำไว้หลายประการ คือ การพัฒนาผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเอง ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรม 2) การสร้างประสบการณ์ในการทำงาน 3) การสอนงาน การสร้างวินัยในตนเอง การให้การศึกษาประสบการณ์ และการให้คำแนะนำจากผู้อาวุโสกว่า การใช้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ การประเมินความพยายามในการพัฒนาภาวะผู้นำและความสำเร็จของภาวะผู้นำ สอดคล้องกับ อรุณรัทธธรรม (2551, หน้า 169-234) แบ่งการพัฒนาออกเป็น 2 ลักษณะ คือ การพัฒนาเป็นรายบุคคล ใช้วิธีการศึกษาที่บ้าน การสอนงาน การฝึกวิธีการทำงาน การเรียนรู้จากโปรแกรมสำเร็จรูปและการหมุนเวียนเปลี่ยนงานกับการพัฒนาเป็นกลุ่ม จะใช้วิธีการบรรยาย การประชุมอภิปราย การอภิปรายปัญหา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การอบรมเพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การแสดงบทบาทสมมติ กรณีศึกษารูปแบบเหตุการณ์การระดมสมองและเกมการบริหาร สอดคล้องกับ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 172) ให้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การประชุมสัมมนา และการพัฒนาตนเอง โดยการพัฒนาบุคลิกภาพการพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะในการทำงาน การพัฒนาในด้านการปรับตัวให้ทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน ส่วนนงลักษณ์ สิ้นสืบผล (2552, หน้า 34-36) เสนอแนวคิดการพัฒนาบุคลากรทำได้ 3 ลักษณะ คือ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม และการฝึกฝนตนเอง เช่นเดียวกับ ภิญญิญา ทองเหลา (2553, หน้า 15) ได้ศึกษาการพัฒนาระบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำของครูในการจัดการเรียนรู้ โดยดำเนินการสร้างระบบ อบรมประชุมสัมมนา ศึกษาดูงาน สร้างคู่มือการใช้ระบบ ทดลองใช้ระบบ ประเมินและปรับปรุง และสอดคล้องกับ เขียวลักษณ์ สุตะโคตร (2553, หน้า 12) ได้ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานเทศบาล : กรณีสำนักงานเทศบาลเมืองมุกดาหาร ซึ่งดำเนินการพัฒนาด้วยวิธีการฝึกอบรม ประชุมสัมมนา ศึกษาดูงาน ฝึกปฏิบัติจริง การนิเทศ กำกับ ติดตาม นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการที่นำเสนอแนวคิดที่แตกต่างจากคนอื่นๆ ดังเช่น Dessler. (1991, p. 245, อ้างถึงใน ธวัชชัย ไพทิล. 2555, หน้า 66) ได้แบ่งวิธีการพัฒนาออกเป็น 3

ลักษณะ คือ 1) ขณะปฏิบัติงาน พัฒนาโดยการสอนงาน แต่งตั้งเป็นกรรมการลำดับรอง การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 2) วิธีบอกขั้นตอนการปฏิบัติงาน พัฒนาโดยการจัดโครงการ ร่วมมือกับมหาวิทยาลัย การวิเคราะห์งานจากตัวอย่าง การปฏิบัติตามตัวแบบ การพิจารณาโดยศูนย์ในหน่วยงาน 3) วิธีเทคนิคพิเศษ ซึ่งสอดคล้องกับ ชรินดา พิมพ์บุตร (2556, หน้า 87) ทำวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของเจ้าหน้าที่ ฝ่ายบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” และได้เสนอวิธีการพัฒนา ดังนี้ คือ 1) การศึกษาดูงาน Best Practice 2) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 3) การติดตาม และประเมินผล 4) การใช้ชุดการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการ 5) การใช้กรณีศึกษา (Case Study) 6) การฝึกปฏิบัติการภาวะผู้นำการให้บริการ 7) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 8) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายใน และ 9) การให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน อีกทั้ง Trulove (1992, pp. 168–169) ได้เสนอวิธีการพัฒนาไว้ 3 วิธี คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ตัวต่อตัวและการเรียนรู้แบบกลุ่ม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ 1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Solo Learning) ได้แก่ ประกอบด้วย 1) การฝึกปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย (Assignment) 2) การใช้บทเรียนโปรแกรม (Programmed Learning) 3) การทำโครงการเดี่ยว [Project-Individual] 4) การปฏิบัติซ้ำ (Action Maze) เช่น การให้คอมพิวเตอร์ช่วยการอบรม (Computer – Based Training) การใช้วีดิทัศน์แบบมีปฏิสัมพันธ์ (interactive video) สถานการณ์จำลอง (simulation) 2. การเรียนรู้แบบตัวต่อตัว (One – to –One Learning) ได้แก่ 1) 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) การศึกษากรณีที่ตัวอย่างจากสถานการณ์จริง (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) การแลกเปลี่ยน

ความคิดเห็น (Open Forum) สำหรับ Wills (1993, p. 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)

ซึ่งสอดคล้องกับ Dubrin (1998, pp. 383–393) ได้จำแนกการพัฒนาภาวะผู้นำออกเป็น 5 วิธี คือ การทำความเข้าใจตนเอง การสร้างวินัยในตนเอง การศึกษา การแสวงหาประสบการณ์และการให้คำปรึกษา โดยรายละเอียดมีดังนี้

1. การทำความเข้าใจตนเอง หลักสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำคือ การทำความเข้าใจตนเอง โดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ทั้งนี้ เพื่อช่วยให้สามารถปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยได้อธิบายระดับของการทำความเข้าใจตนเองโดยใช้หลักการเรียนรู้แบบครึ่งวงจร (Single – Loop Learning) กับการเรียนรู้แบบคิดครบวงจร (Double – Loop Learning) ซึ่งมีความหมายดังนี้

การเรียนรู้แบบครึ่งวงจร หมายถึง การทำความเข้าใจตนเองระดับหนึ่งเกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนแสวงหาข้อมูลย้อนกลับเพียงเท่าที่จำเป็น เพื่อนำมายืนยันหรือใช้อธิบายความคิดหรือการกระทำของตน

การเรียนรู้แบบคิดครบวงจร หมายถึงการรู้จักตนเองอีกระดับหนึ่ง ที่ลึกซึ้งกว่าแบบแรก การเรียนรู้แบบนี้จะเกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนนำข้อมูลย้อนกลับมายืนยันหรือใช้อธิบายความมีเหตุผลของเป้าหมาย หรือคุณค่าที่ปรากฏในสถานการณ์

ประโยชน์ของการนำหลักการเรียนรู้หรือการรู้จักตนเองไปใช้ คือช่วยให้ผู้เรียนได้เรียนรู้และใช้ประโยชน์จากการคิดทบทวนหาเหตุผล การพยายามทบทวน เพื่อเข้าใจเหตุผลของสิ่งที่เกิดขึ้น จะช่วยให้ปฏิบัติงานหรือใช้ภาวะผู้นำได้เหมาะสมยิ่งขึ้น

2. เสริมสร้างวินัยในตนเอง การพัฒนาภาวะผู้นำ จำเป็นต้องมีวินัยในตนเอง วินัยในตนเองในที่นี้ หมายถึงความพยายามที่จะรักษาความสนใจที่มีต่อการบรรลุเป้าหมาย วินัยในตนเองจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทุกรูปแบบ เช่นการที่ผู้นำเห็นว่าการฟังที่ดีเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญ ผู้นำจะต้องอ่านหรือศึกษาหรือเข้าฝึกอบรม

เกี่ยวกับการฟัง ทั้งนี้เพื่อสร้างความเป็นผู้นำที่ดี สามารถจับประเด็นได้ถูกต้อง วินัยในตนเอง มีบทบาทสำคัญต่อการศึกษาติดตามพฤติกรรมของบุคคลอย่างต่อเนื่อง

3. การศึกษา โดยทั่วไปการศึกษา หมายถึง การถ่ายทอดความรู้โดยไม่คำนึงถึงการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ทันทีทันใด สิ่งสำคัญของการศึกษากับสถานะของภาวะผู้นำคือวิธี (How) นำการศึกษาให้เป็นประโยชน์ต่อภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การแสวงหาประสบการณ์ ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน นับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการใช้ภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะถ้าหากขาดประสบการณ์ ก็จะไม่สามารถแปรความรู้ให้เป็นทักษะได้ แหล่งที่มาของประสบการณ์มีที่มา 2 แหล่ง คือ เพื่อนร่วมงานและเรื่องงาน เพื่อนร่วมงานสามารถให้ประสบการณ์ได้อย่างดี การให้ข้อมูลย้อนกลับหรือให้คำแนะนำอย่างทันทีทันใด อาจมีทั้งผลดีและผลเสียต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ การทำงานในหน้าที่รับผิดชอบจะช่วยพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะบทบาทส่วนหนึ่งของผู้นำคือ ต้องเป็นนักแก้ปัญหาและปัญหาใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นมักมีความซับซ้อนและคลุมเครือมากขึ้นเรื่อยๆ ความกว้างขวางของประสบการณ์ภาวะผู้นำด้านต่างๆ มักขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำจึงจำเป็นต้องพยายามรวบรวมประสบการณ์จากสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

5. การให้คำปรึกษา ในการให้คำปรึกษาเป็นวิธีพัฒนาภาวะผู้นำที่ยึดประสบการณ์เป็นหลักอีกวิธีหนึ่ง ที่เชื่อว่าการพัฒนาภาวะผู้นำควรมีการฝึกสอนโดยผู้นำที่มีทั้งความรู้และประสบการณ์ ซึ่งเรียกว่าที่ปรึกษา (Mentor) ซึ่งจะคอยพัฒนาภาวะผู้นำแก่ผู้เรียน โดยอาศัยการสอน (Tutoring) การฝึก (Coaching) การแนะนำ (Guidance) และการให้กำลังใจ (Emotional Support) ที่ปรึกษาต้องเป็นผู้ได้รับความไว้วางใจในการให้คำปรึกษาและคำแนะนำ ส่วนใหญ่มักเป็นผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานหรือนักวิชาชีพด้านบริหารบุคคล ซึ่งการให้คำปรึกษาส่วนใหญ่มักเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้ให้กับผู้รับคำปรึกษาแต่บางแห่ง อาจมีระบบการให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการ ผู้ให้คำปรึกษาสามารถให้ตัวอย่างในการมีภาวะผู้นำที่มีหน้าที่ของผู้ให้คำปรึกษาคือ คอยฝึกสอนผู้เรียนให้สามารถใช้ภาวะผู้นำ แต่ในระหว่างที่ผู้รับคำปรึกษา (Mentored) ฝึกใช้ภาวะผู้นำนั้นผู้ให้คำปรึกษามักจะไม่เข้ามาแทรกแซง โดยปล่อยให้ฝึกใช้ภาวะผู้นำโดยอิสระ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมากำหนดเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังตาราง 8

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตาราง 8 การวิเคราะห์วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

แหล่งข้อมูล	วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ																
	ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544)	เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2548)	กัลยรัตน์ เมืองสง (2550)	วิเชียร วิทย์อุดม (2550)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551)	อรุณ รักธรรม (2551)	เนตรพัฒน์ ยาวีราข (2552)	นงลักษณ์ ลินสีปผล (2552)	ภิญโญ ทองเหลา (2553)	เยาวลักษณ์ สุดะโคตร (2553)	ชัชชัย ไพฑูริ (2555)	ชรินทร์ พิภพบุตร (2556)	Trulove (1992)	Wills (1993)	Dubrin (1998)	รวม	ร้อยละ
1. การฝึกฝนด้วยตนเอง	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓	11	73.
2. การสร้างประสบการณ์					✓		✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	8	53.
3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม	✓	✓		✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓		10	66.
4. การฝึกอบรม	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		12	80.
5. การฝึกปฏิบัติจริง	✓			✓	✓				✓	✓		✓	✓	✓	✓	9	60.
6. การประชุมเชิงปฏิบัติการ	✓							✓								2	13.
7. การใช้โปรแกรมสำเร็จรูป					✓	✓										2	13.
8. การระดมสมอง	✓		✓			✓										3	20.
9. การเฝ้าศึกษา	✓						✓				✓	✓	✓			5	33.
10. การใช้คู่มือ								✓				✓				2	13.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

จากการศึกษาและวิเคราะห์โดยการรวบรวมวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำจาก นักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ จำนวน 15 คน เพื่อเลือกแนวทางหรือวิธีการ พัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้เกณฑ์การพิจารณา ร้อยละ 50 สามารถสรุปวิธีการพัฒนาภาวะ ผู้นำได้ 5 วิธี ดังนี้ 1) การฝึกฝนด้วยตนเอง 2) การสร้างประสบการณ์ 3) การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ภายในกลุ่ม 4) การฝึกอบรมและ 5) การฝึกปฏิบัติจริง จะเห็นได้ว่าวิธีการที่นิยมและ มีความเหมาะสม คือ การฝึกฝนด้วยตนเองและการฝึกอบรม มีค่าความถี่มากที่สุด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในวิทยาลัยครูเขตภาคกลาง สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม โดยวิธีการฝึกอบรมและการฝึกฝนด้วยตนเองเป็นหลัก แล้วบูรณาการวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบอื่นๆ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการอบรม เชิงปฏิบัติการด้วยและสำหรับการฝึกฝนด้วยตนเองนั้นเป็นการศึกษาความรู้จากคู่มือ และเอกสารประกอบการพัฒนาในระหว่างการฝึกปฏิบัติการเป็นการขยายผลต่อไปเพื่อ พัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้มีมากขึ้นและเป็นแบบอย่างที่ดีต่อไป

สรุปว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง เทคนิคหรือ วิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในวิทยาลัยครู จนกระทั่งมีและใช้ภาวะ ผู้นำทางวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1. การฝึกฝนด้วยตนเอง หมายถึง การศึกษาด้วยตนเอง เรียนรู้จากสื่อ ที่หลากหลาย จากบทเรียนสำเร็จรูปและเรียนตามความต้องการและความสนใจของตน
2. การสร้างประสบการณ์ หมายถึง การเรียนรู้งานที่แตกต่างออกไป จากงานประจำตลอดจนเพิ่มพูนความรู้มีอยู่เดิมและนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงาน จะทำให้ประสบการณ์ที่ได้รับเพิ่มสูงขึ้นและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม หมายถึง การเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนร่วมนกันโดยฝึกความเป็นผู้นำและผู้ตาม การร่วมกันในการวางแผน การคิดและเป็นการฝึกการตัดสินใจร่วมกันในระดับกลุ่ม
4. การฝึกอบรม หมายถึง การเข้ารับฝึกการอบรมเฉพาะเรื่อง จากผู้เชี่ยวชาญ ให้เกิดความชำนาญ โดยใช้เวลาการฝึกอบรมเป็นเวลานานพอสมควร สู่การนำไปปฏิบัติที่ได้ผล
5. การฝึกปฏิบัติจริง หมายถึง การฝึกปฏิบัติงานตามสถาบันหรือ องค์กรต่างๆ เพื่อเรียนรู้จากการทำงานจริงภายใต้การแนะนำของผู้ร่วมงานในองค์กร ตามรายละเอียดงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการปฏิบัติจริงทุกขั้นตอน

ตอนที่ 5 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

1. ความหมายของรูปแบบ

ใน Dictionary of Education โดย Carter V. Good, (1973, p. 370, อ้างถึงใน ดิษย์ชัย แก่นท้าว, 2556, หน้า 192) ได้รวบรวมความหมายของคำว่า รูปแบบ (Model) ไว้ 4 ความหมาย คือ 1) เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง 2) เป็นตัวอย่างสำหรับการเลียนแบบ 3) เป็นแผนภาพหรือภาพ 3 มิติ ที่เป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการแนวคิด 4) เป็นชุดของปัจจัย องค์ประกอบ หรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน รวมตัวเป็นองค์ประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจเขียนเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายด้วยภาษาก็ได้ ในทำนองเดียวกัน Stoner and Wankel (1996, p. 12) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า เป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อทำให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นๆ ได้ง่ายขึ้น ในทำนองเดียวกัน Smith et al. (1998, pp. 461-462) ได้กล่าวไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง การย่อส่วนของจริงให้เล็กลงเพื่อให้พิจารณาและทำความเข้าใจในข้อเท็จจริง ปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมต่างๆ โดยการจัดวางแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น ซึ่งเป็นเหมือนตัวแทนความจริง แต่ไม่ใช่ข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น

Tosi and Canoll (1992, p. 163) กล่าวว่า รูปแบบเป็นนามธรรมของจริงหรือภาพจำลองสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีตั้งแต่รูปแบบอย่างง่ายๆ จนถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมากๆ ในขณะเดียวกัน มยุรี อนุমানราชชน (2547, หน้า 47) กล่าวคล้ายคลึงกันว่า รูปแบบ หมายถึง กรอบแนวคิดพื้นฐานของสิ่งที่เป็นจริงของปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่งเพื่อใช้อธิบายว่าอะไรเกิดขึ้น ทำไมจึงเกิดสิ่งนั้น และสิ่งนั้นจะก่อให้เกิดผลอะไรบ้าง รูปแบบมักแสดงความสัมพันธ์ที่ปรากฏให้เห็นเป็นรูปเป็นร่างทฤษฎีส่วนใหญ่มักถูกพัฒนามาจากรูปแบบที่ได้รับการทดสอบแล้ว ซึ่ง Wilier, D. (1996, p. 15) ได้กล่าวสอดคล้องกันว่า รูปแบบเป็นการสร้างความคิดรวบยอดของชุดปรากฏการณ์ด้วยวิธีการของเหตุผลที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดในนิยามความสัมพันธ์และข้อเสนอของระบบรูปนัยที่เกี่ยวข้อง

Daft (1992, p. 20) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า เป็นตัวแทนอย่างง่ายๆ ที่ใช้เป็นเครื่องมืออธิบายมติหรือปรากฏการณ์ที่สำคัญๆ บางมิติขององค์การ ในขณะที่ วิสุทธ์ วิจิตรพัชรการณ (2547, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่าเป็นการจำลอง

ภาพในอุดมคติที่นำไปสู่การอธิบายคุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ที่ไม่มีองค์ประกอบตายตัวหรือรายละเอียดทุกแง่มุม โดยผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดความแม่นยำและเชื่อถือได้ สอดคล้องกับ รัชชัย รัตตัญญู (2551, หน้า 77) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า เป็นแบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วนของจริงหรือปรากฏการณ์ต่างๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบได้ศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและพัฒนาขึ้นมาเพื่อแสดงหรืออธิบายถึงปรากฏการณ์ให้เกิดความเข้าใจได้ง่ายขึ้นหรืออาจใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นและอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งได้ต่อไป

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ทวีวรรณ อินคา (2552, หน้า 159) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่าเป็นแบบจำลองปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง เพื่อใช้ประโยชน์ในการบรรยายและแสดงลักษณะปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้ยังแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหรือปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกัน ตลอดทั้งใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง

สรุปได้ว่า รูปแบบในความหมายที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง โครงสร้างหรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะให้เข้าใจได้ง่ายขึ้นและการพัฒนารูปแบบ หมายถึง การสร้างแบบจำลองโดยมีแนวคิด ทฤษฎีรองรับ มีการประเมินตรวจสอบให้ได้รูปแบบที่เหมาะสมโดยผู้เชี่ยวชาญ ตามหลักของประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสมและความถูกต้อง

2. ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการหลายท่านได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้หลายลักษณะซึ่งแตกต่างกันไป ดังนี้ Smith et al. (1998) จำแนกประเภทของรูปแบบออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ได้แก่

2.1.1 รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า เป็นต้น

2.1.2 รูปแบบเหมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนจะทำการทดลองจริง เครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือเครื่องบิน เป็นต้น แบบจำลองชนิดนี้ใกล้เคียงความจริงกว่าแบบแรก

2.2 รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) ได้แก่

2.2.1 รูปแบบข้อความ (Verbal Model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) รูปแบบนี้พบบ่อยมากที่สุด เป็นการใช้ข้อความปกติธรรมดาในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น Bertalanffy (1968) ผู้สร้างทฤษฎีระบบกล่าวว่า การมีรูปแบบที่เป็นข้อความเน้นแม้บางครั้งจะเข้าใจได้ยากแต่ก็ยังดีกว่าไม่มีรูปแบบเสียเลย เพราะอย่างน้อยก็เป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบประเภทอื่นต่อไป

2.2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model) เช่น สมการและโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น แนวคิดการจำแนกรูปแบบของ Smith et al. (1998) มีความคล้ายกับแนวคิดการจำแนกรูปแบบระบบทางการจัดการศึกษาของ นิคม ทาแดง (2548, หน้า 43) โดยแบ่งรูปแบบออกเป็น 4 แบบ คือ แบบไอคอนิก แบบอนาล็อก แบบสัญลักษณ์และแบบแนวคิด แต่ในที่นี้ได้รวมรูปแบบแนวคิด และแบบสัญลักษณ์ ไว้กับแบบอนาล็อก เพื่อความเข้าใจง่าย เพราะทั้งสองแบบเป็นประเภทเดียวกัน

1) รูปแบบระบบไอคอนิก (Iconic Models) เป็นการจำลองระบบด้วยภาพเหมือน ภาพถ่าย หรือสัญลักษณ์โครงสร้างทางกายภาพ ในระบบทางการศึกษารูปแบบระบบไอคอนิกมีความเหมาะสมที่จะใช้กับระบบทางการศึกษาระดับการสอนและระดับประสบการณ์การเรียนรู้ เช่น ระบบการทดลองทางวิทยาศาสตร์ ระบบการผลิตผลงานด้วยอาชีพเฉพาะอย่างต่างๆ เป็นต้น

2) รูปแบบระบบอนาล็อก (Analog Models) เป็นระบบเทียบเหมือนที่ใช้สิ่งแทนที่กำหนดขึ้นแทนส่วนประกอบ องค์ประกอบ และกระบวนการเปลี่ยนแปลงของระบบจริง สามารถลดความสลับซับซ้อนของระบบจริงและแสดงเฉพาะส่วนสำคัญของระบบทำให้เข้าใจระบบโดยส่วนรวมได้ง่าย ซึ่งสามารถแสดงได้ด้วยภาษา (Language Analog) แผนภูมิ (Flow Chart) แผนที่ (Map) และกราฟ (Graph)

2.1) รูปแบบระบบอนาล็อกภาษา ประกอบด้วยส่วนที่เป็นปณิธานและเป้าหมาย (Mission Statement) เกณฑ์การออกแบบระบบ (Design Criteria) เป้าหมายเชิงปฏิบัติ (Performance Goals) ส่วนที่เป็นปัจจัยนำเข้าผลลัพธ์ (Inputs/Outputs) (หมายความว่า ในระบบย่อย คือ ระบบปัจจัยนำเข้าจะต้องมีผลลัพธ์ออกมา การใส่ปัจจัยจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนที่เป็น) ผลลัพธ์/ปัจจัยนำเข้า (Outputs/Inputs) (หมายความว่า ส่วนที่เป็นผลลัพธ์บางส่วนจะต้องเป็นปัจจัยนำเข้าสำหรับวงจรผลย้อนกลับด้วย)

และข้อความส่วนที่เป็นวงจรมีคนกลับที่มีคนเป็นหลัก

2.2) รูปแบบระบบแบบอนาล็อกแผนภูมิ เป็นการใช้สัญลักษณ์ต่างๆ แทนส่วนประกอบ องค์ประกอบและกระบวนการเปลี่ยนแปลง ใช้เส้นหัวลูกศรแทนทิศทางการเปลี่ยนแปลงและการเคลื่อนย้ายของข้อมูลต่างๆ

2.3) รูปแบบระบบแบบอนาล็อกแผนภาพ โดยเน้นโครงสร้างที่ไม่ละเอียดเท่ากับภาพ แต่ใช้สัญลักษณ์แทนส่วนประกอบและกระบวนการเปลี่ยนแปลงของระบบ อาจใช้หลายภาพหรือหลายแผ่นแทนการเปลี่ยนแปลงในช่วงเวลาต่างๆ

2.4) รูปแบบระบบอนาล็อกแผนที่ เป็นการใช้สัญลักษณ์แทนส่วนประกอบและองค์ประกอบต่างๆ ในสถานที่จริง

2.5) รูปแบบระบบอนาล็อกกราฟ ใช้ระยะแกน X และ Y แทนส่วนประกอบหรือองค์ประกอบของระบบ ใช้เส้นและสัญลักษณ์แทนการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของระบบ

นอกจากนี้ Keeves (1998) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์โดยยึดแนวทาง Caplan and Tutsuka และการพัฒนาการใช้รูปแบบทางการศึกษาเป็น 4 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analog Model) เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบเปรียบเสมือนกับน้ำที่ไหลเข้าถึง นักเรียนที่ออกจากระบบลดด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น จุดมุ่งหมายของรูปแบบก็เพื่ออธิบายการเปลี่ยนแปลงประชากรนักเรียนของโรงเรียน

2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือ รูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ และใช้ข้อความในการอธิบายเพื่อให้เกิดความกระจ่างมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามก็ได้มีการนำรูปแบบนี้มาใช้กับการศึกษามาก เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรโดยสัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์มากขึ้น โดยเฉพาะในการวัดและ

ประเมินผลทางการศึกษา รูปแบบลักษณะนี้สามารถนำไปสู่การสร้างทฤษฎีเพราะสามารถนำไปทดสอบสมมติฐานได้ รูปแบบทางคณิตศาสตร์นี้ส่วนมากพัฒนามาจากรูปแบบเชิงข้อความ

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่เริ่มมาจากการนำเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ในการศึกษาเกี่ยวกับพันธุศาสตร์ รูปแบบเชิงสาเหตุทำให้สามารถศึกษารูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ แนวคิดสำคัญของรูปแบบนี้คือ ต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว รูปแบบจะเขียนในลักษณะสมการเส้นตรง แต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างตัวแปร จากนั้นมีการเก็บรวมข้อมูลในสภาพการณ์ที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบ รูปแบบเชิงสาเหตุนี้แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

4.1 รูปแบบระบบเส้นเดียว (Recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุในทิศทางเดียว โดยไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ

4.2 รูปแบบเชิงสาเหตุเส้นคู่ (Non-recursive Model) คือ รูปแบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยมีทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในตัวแปรหนึ่งอาจเป็นทั้งตัวแปรเชิงเหตุและเชิงผลพร้อมกันจึงมีทิศทางย้อนกลับได้

นอกจากนี้ ทิศนา แคมมณี (2548, หน้า 40) ได้สรุปรูปแบบที่นิยมใช้กันอยู่ทั่วไป 4 ลักษณะ คือ

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกในลักษณะของการเปรียบเทียบสิ่งต่างๆ อย่างน้อย 2 สิ่งขึ้นไป รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านวิทยาศาสตร์กายภาพ สังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์

2. รูปแบบเชิงภาษา ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกผ่านภาษา (พูดและเขียน)

3. รูปแบบเชิงแผนผัง ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกผ่านทางแผนผัง แผนภาพ ไดอะแกรมกราฟ เป็นต้น

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ ได้แก่ ความคิดที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่างๆ ของสภาพการณ์/ปัญหาใดๆ

กล่าวโดยสรุป เมื่อพิจารณาการจำแนกแนวคิดนักการศึกษา แนวคิดของ Smith et al. (1998) และนิคม ทาแดง (2548, หน้า 48) ค่อนข้างจะครอบคลุมทุกแนวคิด นั่นคือ

1. รูปแบบเชิงกายภาพซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบระบบไอโคนิก ที่เน้นสิ่งที่เป็นรูปธรรม เป็นของจริงหรือของจำลองที่สร้างขึ้นเพื่อเลียนแบบของจริง
2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ หรือ รูปแบบเชิงอนาล็อก ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบที่เป็นในเชิงเปรียบเทียบ รูปแบบเชิงภาษา รูปแบบที่เป็นแผนภูมิ รูปแบบเชิงสาเหตุ และรูปแบบเชิงสัญลักษณ์ ตัวเลข สำหรับการวิจัยครั้งนี้อาศัยแนวคิดการนำเสนอรูปแบบเชิงอนาล็อก 2 ลักษณะ คือ รูปแบบเชิงภาษา (Language Analog) และรูปแบบที่เป็นแผนภูมิ (Flow Chart)

นักการศึกษาได้เสนอความคิดมากมาย จากการศึกษาเอกสารพบว่า ไม่ปรากฏหลักเกณฑ์ที่เป็นกฎเกณฑ์ตายตัวว่า รูปแบบนั้นจะต้องมีองค์ประกอบอะไรบางอย่างไว้ส่วนใหญ่มักจะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา (สมาน อัครวฤติ. 2538, หน้า 62 อ้างถึงใน ศรีพิงศ์ ภูวพัชรวารานนท์, 2555, หน้า 155) อย่างไรก็ตาม ทิศนา ชนมมณี (2548, หน้า 40) ได้เสนอองค์ประกอบของรูปแบบที่สำคัญมีลักษณะ ดังนี้

1. มีปรัชญา ทฤษฎี หลักการ แนวคิด หรือความเชื่อที่เป็นพื้นฐานหรือหลักของรูปแบบพัฒนานั้นๆ
2. มีการบรรยายและอธิบายสภาพหรือลักษณะของการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับหลักการที่ยึดถือ
3. มีการจัดระบบ คือ มีการจัดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของระบบให้สามารถนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมายของระบบหรือกระบวนการนั้นๆ
4. มีการอธิบายหรือให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีสอนและเทคนิคการสอนต่างๆอันจะช่วยให้กระบวนการสร้างความคิดรวบยอดและความสัมพันธ์ใหม่ๆ ได้

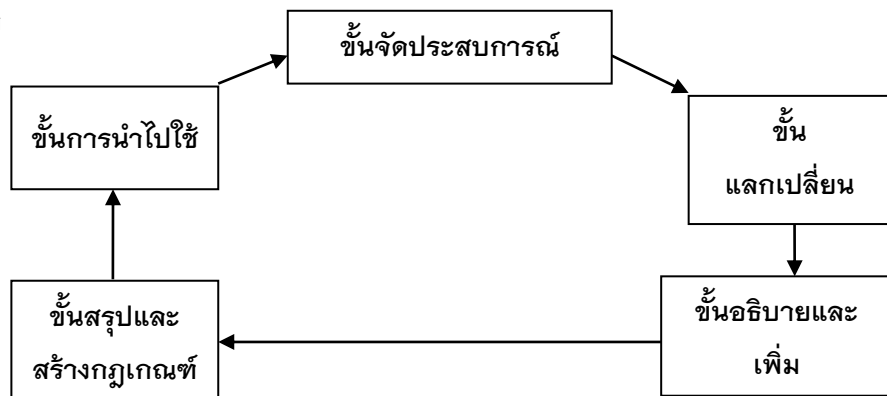
ในการสร้างรูปแบบการพัฒนานั้นได้มีนักวิชาการแบ่งรูปแบบที่ใช้ในการพัฒนาหลายแบบแตกต่างกันตามแนวความคิด เพราะการสร้างรูปแบบจะเป็นการกำหนดมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบว่ารูปแบบเสนออะไรเพื่อให้ได้อะไร และสิ่งนั้นจะอธิบายปรากฏการณ์อะไรและนำไปสู่การค้นพบอะไรใหม่ๆ ดังเช่น Keeves (1998) ; Steiner (2000) ; บุญส่ง หาญพานิช (2548) ; และ ประทีป ปินชัย (2549) ซึ่งในงานวิจัยนี้เป็นการสร้างรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าทางวิชาการของครู จึงเป็นการสร้างรูปแบบที่ยึดปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นหลักเน้นความสำคัญที่ผู้เข้ารับการพัฒนาและรูปแบบที่ยึดกระบวนการ (Process) เป็นหลักจะให้ความสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรม และรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้า (Output) เป็นหลักจะเน้นที่ผลของการฝึกอบรมพัฒนา

ว่าเกิดอะไรขึ้นกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น มีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ซึ่งได้มีนักการศึกษาที่แสดงแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาในเชิงการจัดฝึกอบรมที่เป็นวิธีการเรียนรู้ คือ Kerry A. Johnson and Lin F. Foa (1999) ได้แบ่งการอบรมออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1. การอบรมในห้องเรียน (Classroom Training Method) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ใช้การสอน โดยใช้ตำราเรียน การบรรยาย การสาธิต เป็นสื่อในการฝึก
2. การเรียนรู้จากโปรแกรมคอมพิวเตอร์ (Interactive Videodisc) โดยใช้แผ่นวีดีทัศน์เล่นกับคอมพิวเตอร์ ผู้เข้าอบรมหรือผู้เรียนจะมีปฏิสัมพันธ์กับโปรแกรมในแผ่นวีดีทัศน์ด้วยการตอบคำถาม เลือกลง หรือเสนอปัญหาที่กำหนดไว้เป็นโปรแกรม
3. การเรียนรู้จากเครื่องมือจำลองสถานการณ์จริง (Face Plate Simulators) เป็นการให้การเรียนรู้ด้วยการสร้างที่จำลองสภาพและสถานการณ์จริงให้ผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการอบรมได้ฝึกฝน เช่น การบินของนักบินฝึกหัด
4. การเรียนรู้จากเครื่องมือ หรือบุคคลโดยตรง (Hands-on Training) ซึ่งหมายถึงการฝึกงานทุกรูปแบบโดยผู้เรียนจะเรียนรู้จากการใช้เครื่องมือหรือเรียนรู้จากบุคลากรภายใต้คำแนะนำของผู้ฝึก (Trainer) หรือผู้นิเทศ (Supervisor)

เนื่องจากรูปแบบการฝึกอบรมมีหลากหลายในการเลือกใช้รูปแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่จะพัฒนาผู้เข้ารับการอบรมเพื่อให้เกิดความเข้าใจและนำไปใช้อย่างเหมาะสมอาจพิจารณาได้จากรูปแบบการฝึกอบรมที่จะนำมากล่าวต่อไปนี้ (ศรุติพงศ์ ภู่วัชรวรานนท์, 2555, หน้า 161)

1. การจัดประสบการณ์ที่มีเป้าหมาย (Structured Experiences) เป็นรูปแบบการฝึกทางด้านมนุษยสัมพันธ์ วิธีการฝึก ผู้เข้ารับการอบรมจะต้องผ่านขั้นตอนของกิจกรรมที่ผู้ฝึกจัดวางแผนไว้ เพื่อให้เกิดประสบการณ์ตรง ลักษณะกิจกรรมจะเป็นชุดต่อเนื่องกัน รูปแบบของการจัดประสบการณ์ที่มีเป้าหมายนี้ กำหนดวงจรกิจกรรมได้ไว้ 5 ขั้นตอน คือ

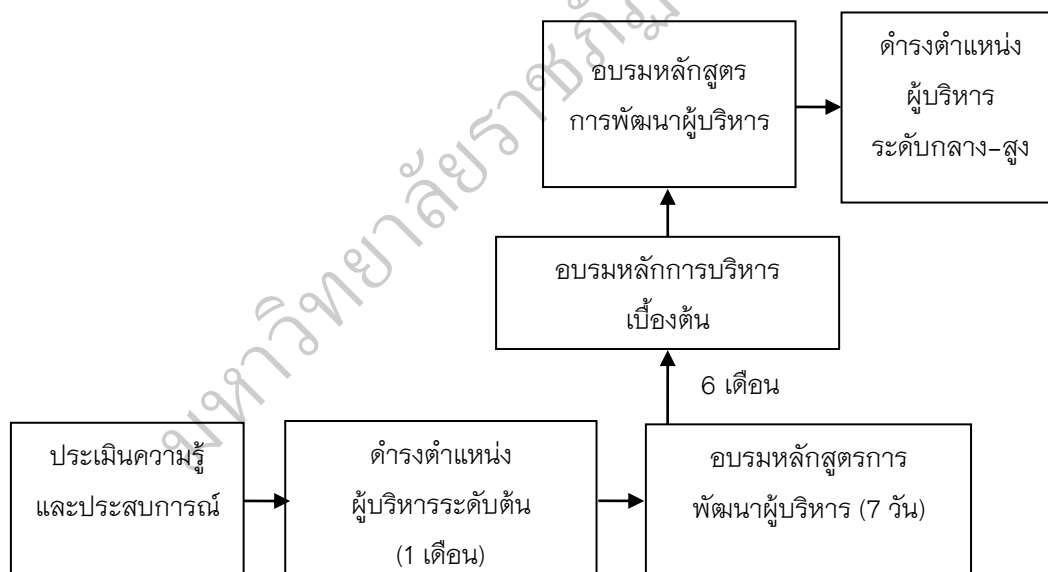


ภาพประกอบ 12 ขั้นตอนของกิจกรรมการจัดประสบการณ์

ที่มา : ศรุติพงศ์ ภู่วัชรวรานนท์ (2555, หน้า 161).

การนำรูปแบบการจัดประสบการณ์ที่มีเป้าหมายไปใช้ในการฝึกอบรมควรใช้การอบรมเรื่องให้ผู้เข้าอบรมมีพื้นฐานมาบ้าง เพราะมีผลต่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการสังเกต ตลอดจนการสรุปข้อมูล เวลาที่ใช้ทำกิจกรรมตามขั้นตอนต่างๆ ควรมี 3 ชั่วโมงขึ้นไป สถานที่ต้องเอื้ออำนวยต่อการเคลื่อนไหวในการทำกิจกรรม ซึ่งหากนำมาใช้เป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูก็ต้องปรับเปลี่ยนบางอย่างให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการพัฒนา โดยเน้นเกี่ยวกับกิจกรรมการฝึกอบรม เนื้อหา ระยะเวลาและผลของการพัฒนา

2. รูปแบบการพัฒนาและการฝึกอบรมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งครูสอนอาจดำเนินการในช่วงที่มีบรรจุเข้าสู่ตำแหน่งเพื่อเป็นการสอนงานเพิ่มประสบการณ์และความรู้ความสามารถตลอดจนทักษะในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้ศึกษารูปแบบของนักวิชาการแล้วปรับเพื่อให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของครูในวิทยาลัยครูเขตภาคกลาง สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม โดยการเทียบกับรูปแบบการพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร ดังภาพประกอบ



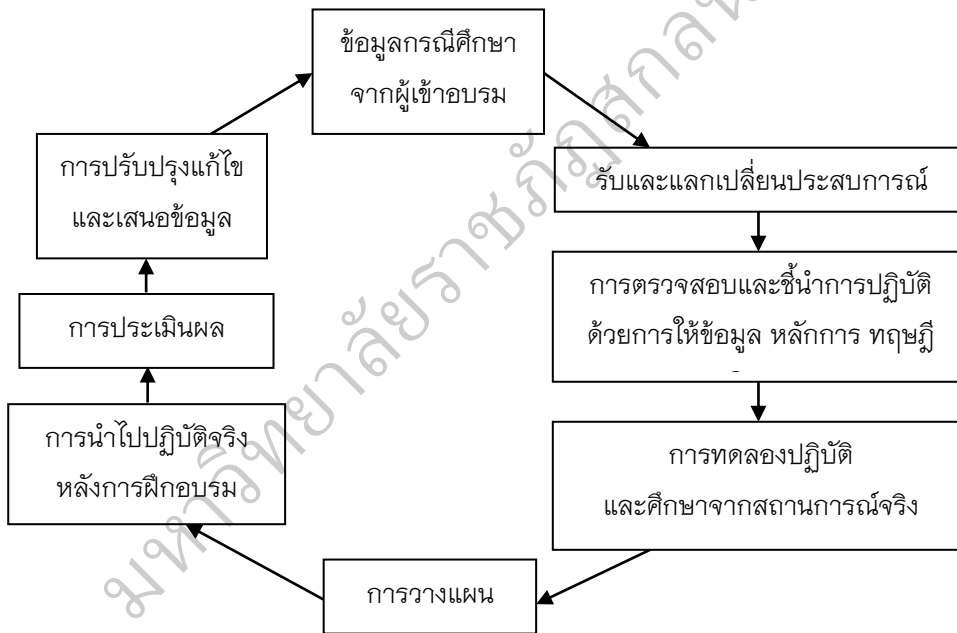
ภาพประกอบ 13 วิธีการพัฒนาผู้บริหารขององค์กร

ที่มา: ศรีติพงศ์ ภูวัชรวรานนท์ (2555, หน้า 162).

นอกจากนี้ ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู อาจพิจารณารูปแบบอื่นๆ มาปรับใช้เพื่อให้เกิดความเหมาะสม เช่น รูปแบบการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาปฏิบัติงาน การฝึกอบรมได้ แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดสภาพปัจจุบัน ด้วยการเสนองานและปัญหาการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรม เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทราบปัญหาที่ต้องการจะแก้ไขและพัฒนา
2. การแสวงหาความรู้และความสำเร็จใหม่ โดยเสนอกรณีตัวอย่างขององค์กร หรือบุคคลที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานและเชิญวิทยากรให้ความรู้เทคนิคทักษะเพื่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนการศึกษาดูงานหน่วยงานที่ปฏิบัติเป็นเลิศ
3. การเลือกแนวทางปรับปรุงงานในหน้าที่ ด้วยการให้สมาชิกอภิปรายเพื่อได้วิธีการและยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน

รูปแบบการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นกระบวนการฝึกดังนี้



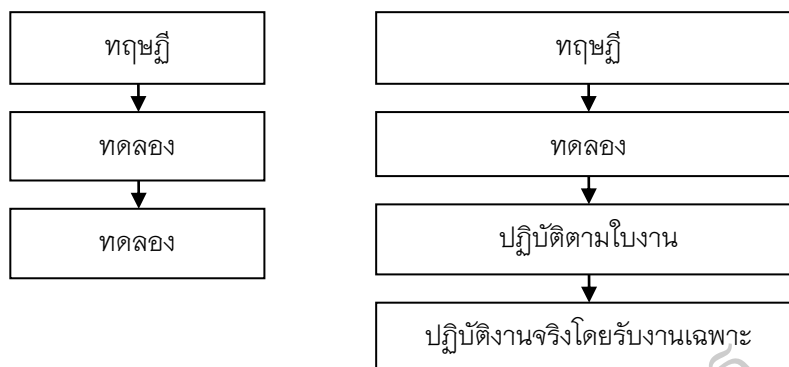
ภาพประกอบ 14 รูปแบบการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน

ที่มา: ศรุติพงษ์ ภูวัชรวิธานนท์ (2555, หน้า 163).

4. รูปแบบการฝึกอบรมในลักษณะของการฝึกงาน ส่วนใหญ่มักใช้อบรมให้กับคนงานหรือเจ้าหน้าที่ ซึ่งมี 3 รูปแบบ ได้แก่

รูปแบบที่ 1 จัดนอกสถานการณ์จริง เช่น จัดนอกสถานประกอบการจัดในสถานศึกษา หรือหน่วยงานฝึกอบรม จะเริ่มจากให้เรียนรู้เกี่ยวกับหลักการ ทฤษฎี

หรือเนื้อหาสาระของสิ่งที่ต้องการให้ฝึก แล้วให้ฝึกทดลองในสิ่งที่เรียนรู้ จากนั้นจึงให้ฝึกปฏิบัติตามใบงานและบางครั้งอาจจะให้ปฏิบัติจริงโดยรับงานเฉพาะมาทำ



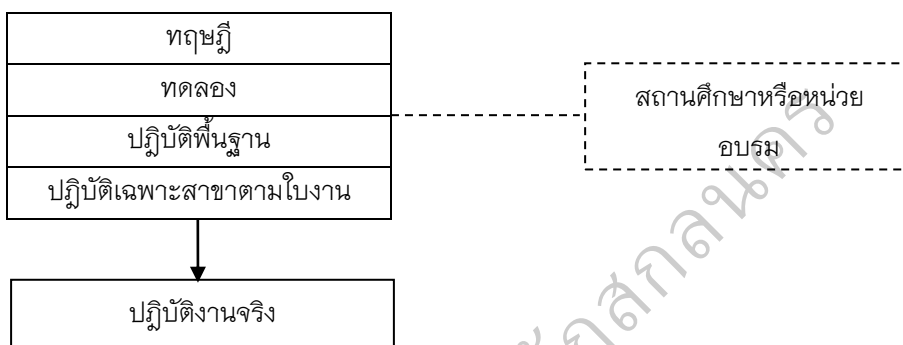
ภาพประกอบ 15 รูปแบบการฝึกอบรมนอกรงาน
ที่มา: ศรีติพงศ์ ภูวชูวรานนท์ (2555, หน้า 164).

รูปแบบที่ 2 จัดในสถานการณ์จริง ได้แก่ การจัดในสถานประกอบการ โรงงาน ลักษณะของการฝึก ถ้าในกรณีที่มีสถานศึกษาของตนเองในสถานประกอบการ จะใช้วิธีปฏิบัติจริงและเรียนรู้ทฤษฎีในขณะที่ทำงาน หรืออาจจะใช้วิธีการให้เรียนรู้ทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องที่จะฝึกแล้วจึงให้มีการทดลองและเพื่อช่วยไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดจะใช้ฝึกปฏิบัติตามใบงานก่อนที่จะไปฝึกปฏิบัติจริง ลักษณะการฝึกแบบนี้จะต่างจากการฝึกนอกสถานการณ์ตรงที่ทุกขั้นตอนอยู่ในสถานประกอบการ



ภาพประกอบ 16 รูปแบบการฝึกอบรมในงาน
ที่มา : ศรีติพงศ์ ภูวชูวรานนท์ (2555, หน้า 164).

รูปแบบที่ 3 แบบประสม คือ บางส่วนจะฝึกและเรียนรู้จากสถานศึกษาหรือหน่วยฝึกอบรมและอีกส่วนหนึ่งจะฝึกในสถานประกอบการหรือโรงงาน โดยแบ่งผู้เข้ารับการฝึกเป็น 2 พวก พวกแรกผู้ฝึกเป็นผู้เรียน จะจัดเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรก จะเป็นการเตรียมผู้ฝึกให้มีความพร้อมด้วยการเรียนรู้ทฤษฎีแล้วจัดให้มีการทดลอง การปฏิบัติพื้นฐานและปฏิบัติเฉพาะสาขาตามใบงานเพื่อให้เกิดประสบการณ์



ภาพประกอบ 17 รูปแบบการฝึกอบรมประสมระหว่างนอกงานกับในงาน
ที่มา: ศรุติพงษ์ ภู่วัชรวรานนท์ (2555, หน้า 165).

กล่าวโดยสรุป รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ เพื่อช่วยให้สามารถวิเคราะห์ และเข้าใจได้ดีและง่ายมากขึ้น หรือเป็นภาพสรุปย่อของตัวแปรหรือปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพล หรือส่งผลต่อการพัฒนา หรือการยกระดับไปสู่การพัฒนาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยตัวแปรหรือปัจจัยแต่ละตัวจะมีรายละเอียด และมีขั้นตอนการดำเนินงานอย่างชัดเจน และต้องมีความสัมพันธ์กันในเชิงโครงสร้าง และความ เป็นเหตุเป็นผลกันซึ่งกันและกัน

3. การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

The leadership center (2000 อ้างถึงใน ศรุติพงษ์ ภู่วัชรวรานนท์, 2555, หน้า 165) ได้เสนอ “รูปแบบที่มีสมรรถภาพ” (The competency model) ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ (Knowledge) ด้านทักษะ (Skill) และด้านพฤติกรรม (Behavior) ซึ่งการจะพัฒนาผู้นำที่มีความสามารถนั้นต้องมียุทธศาสตร์ประกอบเหล่านี้อยู่เป็นหลัก สอดคล้องกับแนวคิดของ Banff Center (2005) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีความรู้ (Knowledge)

เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานแต่ความรู้สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ผู้นำต้องมีบุคลิกลักษณะ (Character) เปิดใจกว้างที่จะรับความรู้ที่เปลี่ยนแปลงอย่างถูกต้อง ผู้นำต้องปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์เข้มแข็ง เพื่อที่จะให้เกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง ผู้นำต้องใช้ความสามารถ (Competency) ของตนเป็นเครื่องมือเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่และพัฒนาอย่างยั่งยืน ดังนั้นจึงอาจกล่าวสรุปได้ว่า องค์ประกอบหลักที่สำคัญในการพัฒนาผู้นำ ต้องประกอบด้วย 3 ด้านคือ ด้านความรู้ (Knowledge) ด้านความสามารถ (Competency) และด้าน คุณลักษณะ (Character)

ปราณี แสทนวิสุข (2548) นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอ่างทอง ประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

1. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.1 การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการอย่างมีแผนและจัดทำเป็นแผนงานไว้อย่างชัดเจน
 - 1.2 การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
 - 1.3 การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ต้องมีความเสมอภาคและความเป็นธรรม
 - 1.4 การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ต้องมุ่งตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษา
2. จุดมุ่งหมายการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.1 เพื่อส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.2 เพื่อส่งเสริมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ
 - 2.3 เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ
 - 2.4 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.5 เพื่อให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
3. เนื้อหาหรือสิ่งที่ต้องพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
 - 3.1 ด้านความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา

- 3.2 ด้านภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
- 3.3 ด้านทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา
- 4. ขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
 - 4.1 การเตรียมการ
 - 4.2 การประเมินก่อนดำเนินการ
 - 4.3 การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ
 - 4.4 การฝึกปฏิบัติ
 - 4.5 การประเมินผลการดำเนินการ
 - 4.6 การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ

ในแต่ละขั้นตอนของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอ่างทอง มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การเตรียมการ เป็นขั้นสร้างแนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการให้กับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นการปูพื้นฐาน สร้างเจตคติและแนวคิดในเชิงบวกให้กับผู้บริหารสถานศึกษาที่จะให้ข้อมูลกระบวนการพัฒนาหรือเป็นการสร้างความพร้อมในเรื่อง ความหมายของภาวะผู้นำ ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ ความสำคัญและความจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะผู้นำทางวิชาการและความสำคัญ เกี่ยวกับความรู้ ภาระหน้าที่และทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นที่ 2 การประเมินการก่อนดำเนินการ เป็นขั้นประเมินพฤติกรรมการของผู้บริหาร สถานศึกษา ก่อนดำเนินการในเรื่อง การประเมินและประวัติหรือข้อมูลเบื้องต้นของผู้บริหารสถานศึกษา การประเมินด้านความรู้ ด้านภาระหน้าที่และด้านทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นที่ 3 การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นขั้นพัฒนาด้านความรู้ ด้านภาระหน้าที่และด้านทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้วิธีการให้ฟังคำบรรยายจากผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์ ให้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ ให้เข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการ ให้ศึกษาเอกสารและให้ศึกษาดูงาน

ขั้นที่ 4 การฝึกปฏิบัติ เป็นขั้นฝึกปฏิบัติผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดทักษะในการนำความรู้ความเข้าใจที่ได้จากการพัฒนาในขั้นที่ 3 มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินการให้เกิดเป็นรูปธรรม ประกอบด้วยให้มีการฝึกปฏิบัติโดยการใช้สถานการณ์จริงและสถานการณ์จำลอง

ขั้นที่ 5 การประเมินผลการดำเนินการ เป็นขั้นประเมินเพื่อให้แน่ใจได้ว่าการพัฒนาตามขั้นที่ 3 และฝึกปฏิบัติในขั้นที่ 4 เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์จริงในการประเมิน จึงประเมินทั้ง 3 วัตถุประสงค์ คือ ประเมินความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ประเมินทักษะ ความสามารถที่จะเป็นผู้นำทางวิชาการและประเมินเจตคติต่อภาวะผู้นำทางวิชาการ

ขั้นที่ 6 การวิเคราะห์การดำเนินการพัฒนา เป็นขั้นวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน แต่ละขั้นตอนจากขั้นที่ 1 – 5 และการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ทั้งหมดตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) นำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ขั้นเตรียมความพร้อม การปฐมนิเทศ 2) การศึกษาเอกสารประกอบการฝึกอบรม 3) การฝึกอบรมปฏิบัติการแบบเข้ม (Sensitivity workshop) 4) การเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน (Learning on the job) 4.1) การประชุมเชิงปฏิบัติการวางแผนขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง 4.2) องค์กรถักทอเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4.3) การเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน 5) การสัมมนาหลังการพัฒนา (Seminar) 6) การประเมินผลการพัฒนา

เอกชัย กี่สุขพันธ์และคณะ (2553) ได้จัดทำชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองด้านบริหารการศึกษา (Self-Learning Toolkits) ในโครงการยกระดับคุณภาพครูและผู้บริหาร สถานศึกษาทั้งระบบภายใต้แผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง ปีงบประมาณ 2553-2555 โดยเรียงลำดับ ขั้นตอนในการพัฒนา ดังนี้ 1) เกริ่นนำ 2) ปูพื้นความรู้ 3) ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ 4) กรณีศึกษา 5) สรุปบทเรียน 6) ทดสอบความเข้าใจ 7) ฝากให้จำและนำไปใช้

บุญมี ก่อบุญ (2553 อ้างถึงใน ศรุติพงศ์ ภู่วัชรวารานนท์, 2555, หน้า 178) นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีม (Team Leadership) ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีลักษณะเป็นรูปแบบเชิงโครงสร้างที่ประกอบด้วยองค์ประกอบภาวะผู้นำทีม วิธีการพัฒนา ภาวะผู้นำทีมและกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทีม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำทีม มี 4 ด้าน คือ ด้านผู้นำ ด้านสมาชิก ด้านงานและด้านทีมงาน

2. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีม มี 10 วิธี คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมเชิงสัมมนา การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน การระดมสมอง การฝึกวิธีทำงาน การฝึกสถานการณ์จำลอง การศึกษาดูงาน การฝึกวิเคราะห์งานแบบ SWOT analysis การพัฒนาจิตและการศึกษาด้วยตนเอง

3. กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทีม มี 10 วิธี คือ หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทีม วัตถุประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำทีมวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีมการพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคทฤษฎี การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคทฤษฎี การพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคปฏิบัติ การสัมมนา เพื่อนำเสนอผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีมและการสรุปผล การพัฒนาภาวะผู้นำทีม

วิเชียร วิทยอุดม. (2550, หน้า 258) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ นับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน การเปลี่ยนแปลงและกิจกรรมของการพัฒนาตนเองนั้น จึงขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์การที่จะให้ความสำคัญกับการฝึกพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำได้มากน้อยเพียงใด การฝึกทักษะความเป็นผู้นำจึงมุ่งเน้นไปที่ขบวนการเรียนรู้ของมนุษย์มากกว่าที่จะมุ่งเน้นการฝึกความเป็นผู้นำ ดังนั้นองค์การหรือหน่วยงานจึงต้องมีการกำหนดรูปแบบและมีเทคนิคของการฝึกอบรม มีการออกแบบไปแกรมการฝึกทักษะความเป็นผู้นำ ตลอดจนมีเทคนิคใหม่ๆ ในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำเพื่อจุดประสงค์หลักก็คือการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การหรือหน่วยงานนั้นๆ เป็นสำคัญ

Joyce and Weil (1996, pp. 359-364) ได้แบ่งวิธีเสริมสร้างรูปแบบออกเป็นส่วนต่างๆ ได้เป็น 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 อธิบายความสำคัญของสิ่งต่างๆ ซึ่งเป็นที่มาของรูปแบบ ประกอบด้วยเป้าหมายของรูปแบบ ทฤษฎีและข้อสมมติที่รองรับรูปแบบ หลักการและมโนทัศน์สำคัญที่เป็นพื้นฐานของรูปแบบ ส่วนที่ 2 ลักษณะรูปแบบเป็นการอธิบายด้วยรูปแบบ ซึ่งนำเสนอเป็นเรื่องต่างๆ อย่างละเอียดและเน้นการปฏิบัติได้แบ่งเป็น 4 ประเด็นคือ

1. ขั้นตอนของรูปแบบ เป็นรายละเอียดของรูปแบบนั้นๆ ว่ามีกี่ขั้นตอน โดยจัดเรียงลำดับกิจกรรมที่จะสอนเป็นขั้นๆ แต่ละรูปแบบมีจำนวนขั้นตอนไม่เท่ากัน

2. รูปแบบการปฏิสัมพันธ์ เป็นการอธิบายบทบาทของผู้นำ ผู้เรียนรู้ และความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในแต่ละรูปแบบ บทบาทของผู้นำจะแตกต่างกัน เช่น เป็นผู้นำกิจกรรม ผู้อำนวยความสะดวก ผู้ให้การแนะนำเป็นแหล่งข้อมูล เป็นต้น

3. หลักการแสดงการโต้ตอบ เป็นการบอกถึงวิธีการแสดงออกของผู้นำต่อผู้เรียนรู้ การตอบสนองต่อสิ่งที่ผู้เรียนรู้กระทำ เช่น การปรับปรุงพฤติกรรมโดยการให้รางวัล หรือพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ สร้างบรรยากาศที่เป็นอิสระ เป็นต้น

4. สิ่งสนับสนุน เป็นการบอกถึงเงื่อนไขหรือสิ่งจำเป็นในการใช้รูปแบบการสอนนั้นๆ ให้เกิดผล เช่น รูปแบบการทดลองในห้องปฏิบัติการต้องใช้ผู้นำที่มีการฝึกฝนมาอย่างดีแล้ว เป็นต้น

ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้ เป็นการแนะนำให้ข้อสังเกตในการนำรูปแบบนั้นไปใช้ เช่น การใช้กับเนื้อหาประเภทใดจึงจะเหมาะสม จะใช้กับผู้เรียนระดับใด เป็นต้น

ส่วนที่ 4 ผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม รูปแบบแต่ละแบบจะส่งผลต่อผู้เรียนรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยผลทางตรงเกิดจากกิจกรรมที่จัดตามลำดับขั้นตอนของรูปแบบ ส่วนผลทางอ้อมเกิดจากสภาพแวดล้อม ซึ่งถือเป็นผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการสอนตามรูปแบบนั้น เป็นสิ่งที่คาดคะเนไว้ว่าจะเกิดแฝงไปกับผล สามารถใช้เป็นสิ่งพิจารณาในการเลือกรูปแบบที่ใช้ได้ด้วย

Keeves (1988, p. 560, อ้างถึงใน ชาญชัยณรงค์ คงคาศรี 2552, หน้า 18) ได้กล่าวถึงหลักการอย่างกว้างๆ เพื่อกำกับเสริมสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการ ได้แก่ รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (ของตัวแปร) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตาม ความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นก็มีประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกต และหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ รูปแบบควรสรุปหรือชี้ให้เห็นผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วยและนอกจากคุณสมบัติต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์การนี้ ในเรื่องที่เราศึกษาด้วย

Boyle (1996, อ้างถึงใน ชาญชัยณรงค์ คงคาศรี 2552, หน้า 17) กล่าวว่า ในกระบวนการสร้างเสริมรูปแบบนั้นมีการจำแนกมโนทัศน์ออกเป็น 2 ประเภทหลักๆ คือ มโนทัศน์เชิงทฤษฎี และมโนทัศน์การสังเกต ได้มาจากการพิจารณาพฤติกรรมที่ได้ศึกษา โดยหลักการแห่งเหตุผลเชิงตรรกะ อันอาจมีฐานมาจากทฤษฎีอื่นหรือผลการวิจัยอื่นที่ผู้พิจารณาได้มีประสบการณ์ในการสังเกตโดยตรง ส่วนแนวคิดการสังเกตได้มาจาก

การเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์โดยผู้วิจัยพิจารณาเอง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบหมายถึง กระบวนการดำเนินงาน ในรูปแบบของสื่อ สัญลักษณ์ต่างๆ ในการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งเสริมสร้างแบบจำลองให้ ความรู้ ต้องทำการศึกษาและสร้างแบบแผนการให้ความรู้อย่างเหมาะสม เพื่อให้รูปแบบจำลองมีประสิทธิภาพสูงสุด การพัฒนารูปแบบเป็นการเสริมสร้างหรือปรับปรุง รูปแบบการดำเนินงานขององค์การ หน่วยงาน สารหรือพฤติกรรมที่สำคัญ ในเรื่องที่ต้องการศึกษาที่แสดงแนวคิด วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิธีการที่นำไปสู่การ เปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ด้วยกระบวนการศึกษา หลักการ แนวคิด ทฤษฎี การสังเคราะห์ เสริมสร้างรูปแบบการศึกษา ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ หรือการตรวจสอบ รูปแบบและการนำเสนอรูปแบบ

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ

- 1) การวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) การศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ
- 3) การศึกษาเชิงสำรวจ 4) ทำการร่างรูปแบบการพัฒนาระดับนำทางวิชาการของครู
- 5) การปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาระดับนำทางวิชาการของครู 6) การทดลองใช้รูปแบบ การพัฒนาระดับนำทางวิชาการของครู และ 7) สรุปผลการใช้รูปแบบการพัฒนาระดับ นำทางวิชาการของครู

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบและรูปแบบการพัฒนาระดับนำทาง

วิชาการ

จิราภรณ์ เอมเอี่ยม (2552, หน้า 216) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบเสริมสร้างที่มงานครูในสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา 2) เพื่อศึกษารูปแบบเสริมสร้างที่มงานครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา 3) เพื่อประเมินผลรูปแบบเสริมสร้างที่มงานครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ผลการวิจัยปรากฏว่า 1) สภาพการทำงานเป็นทีมของครู โดยรวมมีความเห็นว่ พฤติกรรมรวมของสภาพการทำงานเป็นทีมของครู มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สภาพการทำงานเป็นทีมของครูอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารมีความเห็นว่ สภาพการทำงานเป็นทีมตามพฤติกรรมด้านงาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ผลการพัฒนารูปแบบเสริมสร้างที่มงานครู ประกอบด้วยพฤติกรรมด้านที่มงาน 4 พฤติกรรม 14 ด้าน 3) ผลการประเมินรูปแบบเสริมสร้างที่มงานครู พบว่า รูปแบบเสริมสร้างที่มงานครูโดยภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับมาก เมื่อพิจารณาความ

เหมาะสมรายด้าน พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ด้านความเหมาะสมของรูปแบบ ส่วนที่เหลืออีก 4 ด้านคือ ด้านเนื้อหาสาระของรูปแบบ ด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบ ด้านความถูกต้องของรูปแบบ และด้านประโยชน์ของรูปแบบ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ผลการประเมินการใช้รูปแบบ พบว่า 1) ครูมีความพึงพอใจต่อรูปแบบเสริมสร้างทีมงานครู ในระดับที่มาก อยู่ในระดับมาก 2) ครูมีความพึงพอใจต่อรูปแบบเสริมสร้างทีมงานครู ในระดับบุคคล ระดับงาน ระดับสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

อ้อย สนิมรัมย์. (2554, หน้า 195-196) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยปรากฏว่า การสร้างรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา มี 6 ส่วน ได้แก่ 1) แนวคิดและหลักการกำกับรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา 3) พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครราชสีมาที่จำเป็นต้องพัฒนา 4) แผนการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา มี 4 แผน ดังนี้

แผนที่ 1 พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียน แผนที่ 2 พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการจัดการหลักสูตรและการเรียนรู้ แผนที่ 3 พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการนิเทศและการประเมินผลการจัดการเรียนรู้ แผนที่ 4 พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการจัดบรรยากาศทางวิชาการ 5) กระบวนการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา มีดังนี้ 1) การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่ต้องการพัฒนา 2) การเตรียมการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ 3) การพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ 4) ประเมินผลการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ และ 6) การประเมินรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญจากผู้บริหารโรงเรียน 8 คน ผู้บริหารการศึกษา 5 คน และนักวิชาการ 2 คน พบว่า รูปแบบที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมอยู่ใน

ระดับมากถึงมากที่สุด (\bar{X} = 4.13–4.93, S.D. = 0.26–0.52) และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด (\bar{X} = 4.47–4.93, S.D. = 0.26–0.52)

ธวัชชัย ไพไธล (2555, หน้า 117) ซึ่งได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับนักวิชาการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยแบ่งการศึกษาดังกล่าวออกเป็น 3 ระยะ ประกอบด้วยระยะที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการที่เหมาะสมของนักวิชาการศึกษาระยะที่ 2 นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ตอนที่ 2 ทดสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ตอนที่ 3 นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการระยะที่ 3 นำเสนอผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ผลจากการศึกษาพบว่า 1) นักวิชาการศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการและการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการหลังการฝึกอบรมสูงกว่า ก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 2) นักวิชาการศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรมมีเจตคติต่อพฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการของนักวิชาการศึกษาในการปฏิบัติงานหลังการฝึกอบรม อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.60) ส่วนผลของการนำความรู้และประสบการณ์จากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานในสถานการณ์จริง ซึ่งดำเนินการประเมินผลโดยการวัดพฤติกรรมในการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการของนักวิชาการศึกษา จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งผู้บริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พนักงานส่วนท้องถิ่น นักวิชาการศึกษาและครูผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หลังจากที่ทำกรฝึกอบรม ผลการประเมินพบว่า นักวิชาการศึกษามีพฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบ

รัชฎาพร พิมพิชัย (2555, หน้า 200) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาพฤติกรรมและสร้างรูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำครู ศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำครูมี 5 พฤติกรรมหลัก รูปแบบมีพฤติกรรมสำคัญ ได้แก่ หลักการของรูปแบบ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการของรูปแบบ การวัดและประเมินผล สื่อและแหล่งเรียนรู้ ผลของการใช้รูปแบบพบว่า ครูมีภาวะผู้นำด้านการจัดการเรียนการสอนหลังสูงกว่าก่อนทดลองใช้รูปแบบ

ศรุติพงศ์ ภูวัชรวรานนท์ (2555, หน้า 290) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสานสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสาน สำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ (PPCBE Model) ที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้ว ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการ (P : Principle) 2) วัตถุประสงค์ (P : Purpose) 3) เนื้อหา (C : Content) 4) ระบบการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน (B : Blended Learning Management System) 5) การวัดและประเมินผล (E : Evaluation)

สมัคร เยาวภรณ์ (2555, หน้า 230) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำทีมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคพื้นดิน เขต 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทีม สภาพภาวะผู้นำทีม ผลการใช้รูปแบบ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำทีมที่พัฒนาขึ้นมี 6 พฤติกรรม ผลการทดลองใช้รูปแบบโดยภาพรวมค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำทีมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมากที่สุด

วิศิษฐ์ มุ่งนากลาง (2556, หน้า 226) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 11 มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาพฤติกรรมและสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู ศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำครูมี 4 พฤติกรรมหลัก ผลการตรวจสอบยืนยัน พฤติกรรมของรูปแบบการพัฒนา มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากทุก พฤติกรรม ผลของการทดลองใช้รูปแบบพบว่า การประเมินภาวะผู้นำครูของผู้เข้ารับการ พัฒนาโดยรวม หลังการพัฒนาเพิ่มขึ้นก่อนการพัฒนา

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า จากการศึกษาตัวอย่างของรูปแบบจากเอกสารที่เกี่ยวข้องต่างๆ พบว่า ไม่มีหลักเกณฑ์ที่เป็นเกณฑ์ตายตัวว่ารูปแบบนั้นต้องมีพฤติกรรมอะไรบ้าง อย่างไร ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับ ลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่สนใจศึกษา การพัฒนารูปแบบมีการดำเนินการ 2 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ การสร้างรูปแบบและการหาคุณภาพของรูปแบบ สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล

4. การตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบ

4.1 คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

รูปแบบที่ดีจะเปรียบเสมือนสิ่งที่จะทำให้ผู้ที่สนใจศึกษาในเรื่องใดๆ ได้มีความเข้าใจเป็นเบื้องต้นก่อนการศึกษาในแนวคิดต่อไปเพราะรูปแบบช่วยในการสร้างทฤษฎี เช่น ลดการอ้างอิงหลักฐานจำนวนมาก รูปแบบที่ดีไม่จำเป็นต้องมีรายละเอียดมากหากแต่การเอาส่วนสำคัญบางส่วนในรายละเอียดออกไปกลับทำให้รูปแบบนั้นเป็นอันตรายได้ในทางปฏิบัติบ่อยครั้งที่พบว่า ทฤษฎีที่สำคัญและมีชื่อเสียงหลายทฤษฎีมีรูปแบบที่ไม่สมบูรณ์เช่นเสนอข้อเท็จจริงของทฤษฎีผิดพลาด แปลความหมายผิด เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ นักวิจัยต้องระวัง (Bertalanffy, 1998)

ศรุติพงศ์ ภูวชูรวัรานนท์ (2555, หน้า 178) ได้สรุปว่า “รูปแบบที่ดีเปรียบเสมือนสิ่งที่จะทำให้ผู้ที่สนใจศึกษาในเรื่องนั้นๆ ได้มีความเข้าใจเป็นเบื้องต้นก่อนการศึกษาในแนวคิดต่อไป” ดังนั้นการสร้างรูปแบบที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่าง ตัวแปรมากกว่า เน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบรวมๆ
2. รูปแบบควรนำไปสู่การพยากรณ์ผลที่ตามมาซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้วถ้าปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป
3. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลของเรื่อง ที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน
4. รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ของ เรื่องที่ศึกษาได้
5. รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกรอบทฤษฎีในเรื่องนั้นๆ

4.2 การทดสอบรูปแบบ

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบก็เพื่อทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบนั้น ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์โดยการประมาณค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบ ดังนั้นรูปแบบที่สร้างขึ้นจึงควรมีความชัดเจนและเหมาะสมกับวิธีการตรวจสอบโดยปกติแล้วการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์มักจะดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ ผลของการทดสอบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธรูปแบบนั้นและนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ต่อไป การทดสอบหรือ ตรวจสอบรูปแบบสามารถจะกระทำได้ 2 ลักษณะ กล่าวคือ

1. การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมิน ซึ่ง Joint committee on standards for educational evaluation ได้เสนอหลักการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบซึ่งจัดเป็น 4 หมวด (Madaus, Scriven and Stufflebeam, 1999, pp. 399-402) ดังนี้

1.1 มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

1.2 มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility standards) เป็นการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

1.3 มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

1.4 มาตรฐานด้านความถูกต้อง (Accuracy standards) เป็นการประเมินความเชื่อถือและได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

2. การทดสอบรูปแบบหรือการประเมินในบางเรื่องก็ไม่สามารถกระทำได้ด้วยข้อจำกัดของสภาพการณ์ต่างๆ ซึ่ง Eisner (1996, pp. 192-193) ได้เสนอแนวคิดของการทดสอบหรือประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยเห็นว่าการวิจัยทางการศึกษาส่วนใหญ่ดำเนินการตามหลักการทางวิทยาศาสตร์หรือเชิงปริมาณมากเกินไปและในบางเรื่องก็ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขและข้อสรุป จึงได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ดังนี้

2.1 ประเมินโดยแนวทางนี้มิได้ประเมินโดยเน้นสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบของการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal based model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องตามรูปแบบของการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive model) หรือการรองรับกระบวนการตัดสินใจตามรูปแบบการประเมินอิงการตัดสินใจ (Decision making model) แต่อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์ อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกลำมาพิจารณาซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไปแต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่างๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกัน ตามวิจาร์ณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2.2 รูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมินโดยที่พัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art criticism) ที่มีความ

ละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัยเนื่องจากการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องมือใดๆ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้นทั้งนี้เพราะเป็นองค์ความรู้เฉพาะสาขา ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริงๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

2.3 รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีคุณพินิจที่ดีทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์ พิจารณาต่างๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

2.4 รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคนนับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณาการบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูลตลอดจนวิธีการนำเสนอ

การประเมินรูปแบบหรือการทดสอบรูปแบบ มีความสำคัญยิ่ง เพราะเป็นการตรวจสอบรูปแบบนั้นๆ ว่ามีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เที่ยงตรง เชื่อถือได้เพียงใด การวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์มักจะประเมินรูปแบบด้วยวิธีทางสถิติ

รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548, หน้า 17-18) ได้ศึกษาและสรุปแนวคิดของนักวิชาการในเรื่องการประเมินรูปแบบไว้ 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การทดสอบโดยการพิสูจน์หรือตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งมักใช้ในการทดสอบรูปแบบเชิงวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์
2. การทดสอบรูปแบบทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งอาจทดสอบด้วยวิธีการทางสถิติหรือการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิก็ได้

จากการศึกษางานวิจัยของ วรกัญญาพิไล แกะระหัน (2555, หน้า 221-224) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาระดับผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 มีขั้นตอนดำเนินการวิจัยทั้งหมด 3 ระยะ 6 ขั้นตอน คือ ระยะที่ 1 การศึกษารูปแบบประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนที่ 2 ศึกษารูปแบบการพัฒนาระดับผู้นำทางวิชาการ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ระยะที่ 2 การร่างและสร้างรูปแบบ ประกอบด้วยขั้นตอนที่ 3 ทำการร่างรูปแบบ การพัฒนาระดับผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นตอนที่ 4 สร้างรูปแบบและทำการยืนยัน

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยผู้เชี่ยวชาญและระยะที่ 3 ทดลองใช้รูปแบบประกอบด้วยขั้นตอนที่ 5 นำรูปแบบที่ได้ไปทดสอบและขั้นตอนที่ 6 สรุปผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาที่ได้จากการทดลองใช้ ผลการศึกษาพบว่า ระยะที่ 1 ก่อนการทดลองใช้รูปแบบ พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาและด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การประเมินคุณภาพการศึกษา ระยะที่ 2 ระหว่างทดลอง พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การบริหารจัดการหลักสูตรและด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การประเมินคุณภาพการศึกษาและระยะที่ 3 หลังการทดลอง พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การประเมินคุณภาพการศึกษา

พนารัตน์ บุตรชารี (2556, หน้า 307) ได้ทำวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ของครูปฐมวัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขตตรวจราชการที่ 11 ได้ดำเนินการเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของครูปฐมวัย ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบ โดยร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูปฐมวัย ตรวจสอบและยืนยันรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบ ผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูปฐมวัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขตตรวจราชการที่ 11 พบว่า ระยะที่ 1 ก่อนการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูปฐมวัย โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ($X = 2.18$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาการเรียนรู้และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การผลิตและใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้สำหรับเด็กปฐมวัย ระยะที่ 2 ระหว่างการทดลอง พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูปฐมวัย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($X = 3.86$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การผลิตและใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้สำหรับเด็กปฐมวัยและด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การมีส่วนร่วม ในการพัฒนาการเรียนรู้และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำทางวิชาการของครูปฐมวัย โดยรวมและรายองค์ประกอบ พบว่า ระหว่างการทดลองใช้รูปแบบสูงกว่าก่อนการใช้รูปแบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ระยะที่ 3 ระยะติดตามผล พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูปฐมวัย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($X = 4.15$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาระดับปฐมวัย และ

ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การจัดประสบการณ์สำหรับเด็กปฐมวัยและเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำทางวิชาการของครูปฐมวัยโดยรวมและรายองค์ประกอบ พบว่า ระยะติดตามผลการใช้รูปแบบสูงกว่าระยะฝึกปฏิบัติจริง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ศิริพร กุลสานต์ (2557, หน้า 207) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ คือ 1) ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดและหากพิจารณา รายด้าน คือ หลักการ จุดมุ่งหมาย กระบวนการพัฒนาและการวัดและประเมินผล อยู่ในระดับมากที่สุด เช่นเดียวกัน ส่วนเอกสารประกอบการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้น การพัฒนาหลักสูตรและการใช้หลักสูตร มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ก่อนการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง หลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 79.18 3) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้โดยรวมและรายองค์ประกอบ พบว่า ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ หลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้สูงกว่าก่อนการทดลองใช้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากการศึกษาการประเมินรูปแบบหรือการทดสอบรูปแบบ สรุปได้ว่าการประเมิน รูปแบบกระทำได้ 2 วิธี คือการประเมินโดยใช้ข้อมูลตัวเลขและการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งใช้ประเมินรูปแบบทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบ คือ การประเมินผลของการใช้รูปแบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบ โดยมี การวัดและประเมินผล ดังนี้ 1) ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ 2) ประเมินความรู้ภาวะผู้นำทางวิชาการของครู 3) ประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

ตอนที่ 6 บริบทของวิทยาลัยครูในเขตภาคกลาง สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม

1. ภูมิประเทศของภาคกลาง สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม

ภาคกลางของเวียดนาม ทิศเหนือติดกับบริเวณทุ่งนาแม่น้ำแดงและบริเวณเทือกเขาในภาคเหนือ ทิศใต้ติดกับจังหวัด Binh Phuoc Dong Nai และ Ba Ria-Vung Tau ของภาคใต้ และทิศตะวันออกติดกับทะเล ทิศตะวันตกติดกับประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวและประเทศสาธารณรัฐประชาชนกัมพูชา พื้นที่ภาคกลางของเวียดนามที่ดินล้อมรอบด้วยภูเขาไปตามทางฝั่งตะวันตกและชายฝั่งตะวันออก พื้นที่มีความกว้างจากตะวันออกถึงตะวันตกที่แคบที่สุดในประเทศเวียดนาม (ประมาณ 50 กิโลเมตร) อยู่ในจังหวัด Quang Binh ของภาคกลางของเวียดนาม (Địa lý Việt Nam vietnamconsulate-sf.org, Online: August 1st, 2013)

ภูมิประเทศภาคกลางของเวียดนาม ประกอบด้วย 3 พื้นที่ ภาคกลางตอนบน ไส้แลนค์ (ที่ราบสูงทางตะวันตก) และภาคกลางตอนล่าง ภาคกลางของเวียดนามแบ่งออกเป็นสามย่อยภูมิภาค ภาคกลางตอนบน ประกอบด้วย 6 จังหวัด Thanh Hoa, Nghe An, Ha Tinh, Quang Binh, Quang Tri และ Thua Thien-Hue ภาคกลางตอนล่าง ประกอบด้วย 8 จังหวัด Da Nang, Quang Nam, Quang Ngai, Binh Dinh, Phu Yen, Khanh Hoa, Ninh Thuan และ Binh Thuan ไส้แลนค์ (ที่ราบสูงทางตะวันตก) ประกอบด้วย 5 จังหวัดของ Kon Tum, Gia Lai, Dak Lak, Dak Nong และ Lam Dong

2. สภาพทั่วไปของวิทยาลัยครูในเขตภาคกลาง สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม

ปัจจุบันที่เขตภาคกลาง สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนามมีวิทยาลัยครูมีทั้งหมด 10 แห่ง ประกอบด้วย

1. Nghe An Teacher Training College
2. Quang Tri Teacher Training College
3. Thua Thien Hue College of Education
4. Kontum Teachers' Training College
5. Binh Dinh College

6. Gia Lai Junior College of Education
7. Daklak College Pedagogi
8. Nha Trang Teacher Training College
9. Pedagogical Collge of Dalat
10. Ninh Thuận Teacher Training College

เป็นสถาบันการศึกษาระดับท้องถิ่น ส่วนใหญ่เป็นสถาบันที่มีการผลิตนักศึกษาหลายสาขาวิชา เพื่อดำเนินการตามเป้าหมาย พันธกิจสำคัญคือการจัดการเรียนการสอนและการวิจัยทางวิชาการ เป็นสถาบันการศึกษาในระบบการศึกษา ระดับอุดมศึกษา เป็นสถานที่ผลิต บุคลากรครู ทรัพยากรมนุษย์ มีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมของท้องถิ่น ภูมิภาค และประเทศ ซึ่งแต่ละแห่งมีบริบท ดังนี้

2.1 วิทยาลัยครู เหง อาน



ชื่อภาษาอังกฤษ: Nghe An College of Education.

สังกัด คณะกรรมการประชาชนจังหวัด Nghệ An

ที่อยู่: Km 5 ถนน Le Viet Thuat ตำบล Hung Loc เมือง Vinh จังหวัด Nghệ An

การก่อตั้ง วิทยาลัยครู เหง อาน

วิทยาลัยครู เหง อาน อดีตเป็นโรงเรียนฝึกหัดครู Nghe An และได้ก่อตั้งขึ้นในปี 1959 ภายใต้พระราชกำหนดและหนังสือการรับรองของรัฐบาลเวียดนาม

พันธกิจ

คือการผลิตครูไปสอนโรงเรียนอนุบาล โรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น จัดอบรมทางการบริหารมีอาชีพสำหรับผู้บริหารโรงเรียน นอกจากผลิตครู แต่ยังมีผลิตบุคลากรทำอาชีพต่างๆ จัดทำวิจัยและการถ่ายโอนเทคโนโลยี เพื่อตอบสนองการพัฒนาของการศึกษา การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ของจังหวัด Nghe An

วิสัยทัศน์

เพื่อก่อสร้างและพัฒนาวิทยาลัยครู Nghe An จะกลายเป็น มหาวิทยาลัยในปี 2015 และเป็นแห่งมหาวิทยาลัยเปิดสอนหลายด้าน และเป็นศูนย์กลางผลิตครูที่มีคุณภาพสูงเพื่อตอบสนองความต้องการของการผลิตและการฝึกอบรมผู้บริหารครูและพนักงานให้กับโรงเรียนในจังหวัด Nghe An

หน่วยงาน

ปัจจุบัน วิทยาลัยครู เหง อาน มีประกอบด้วย 20 หน่วยงาน ดังนี้
คณะ และภาควิชาต่างๆ ได้แก่ 1. คณะสังคมศาสตร์ 2. คณะวิทยาศาสตร์ 3. คณะประถมศึกษา 4. คณะพลศึกษา ดนตรีและศิลปศึกษา 5. คณะภาษาต่างประเทศ 6. คณะปฐมวัยศึกษา 7. คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ 8. คณะทฤษฎีการเมือง 9. ภาควิชาจิตวิทยาทางการศึกษา 10. ภาควิชาบริหารการศึกษา 11. ภาควิชาการศึกษาทางทหาร

สำนักงานและศูนย์สังกัดต่างๆ ได้แก่ 1. สำนักงานส่งเสริมวิชาการ และบริหารงานวิจัย 2. สำนักงานบริหารงานบุคคล และงานวิเทศสัมพันธ์ 3. สำนักงานการวางแผนทางการเงิน 4. สำนักงานบริหารทั่วไป 5. สำนักงานกิจการนักศึกษา 6. สำนักงานตรวจสอบ และการประกันคุณภาพ 7. ศูนย์สารสนเทศ และอุปกรณ์การเรียนการสอน 8. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ ภาษาต่างประเทศ และฝึกอบรมครู 9. ศูนย์ช่วยเหลือนักศึกษา

อาจารย์ผู้สอนจำนวน 210 คน ประกอบด้วย อาจารย์จบ การศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน อาจารย์จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 152 คน และอาจารย์จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 55 คน

คณะกรรมการบริหาร

คณะกรรมการบริหาร ได้แก่ อธิการบดี 1 ท่าน และรองอธิการบดี 2 ท่าน ประกอบด้วย

Mr. Dang Khac Thang อธิการบดี

Dr. Tran Anh Tuan รองอธิการบดี

Mr. Tran Anh Tu รองอธิการบดี

2.2 วิทยาลัยครู กว่างตริ



ชื่อภาษาอังกฤษ: Quang Tri Teacher Training College

สังกัด คณะกรรมการประชาชนจังหวัด Quang Tri

ที่อยู่: Km 3 ถนน No.9 ตำบล No.3 เมือง Dong Ha จังหวัด Quang Tri

การก่อตั้ง วิทยาลัยครู กว่างตริ

วิทยาลัยครูกวางตริ ก่อตั้งขึ้นในปี 1997 บนพื้นฐานยกระดับจากโรงเรียนฝึกหัดครูศาสตร์กวางตริ วิทยาลัยครูกวางตริพัฒนาทางด้านคุณภาพและปริมาณ นักศึกษาอย่างต่อเนื่อง กลายเป็นศูนย์ผลิตนักศึกษากหลายสาขาวิชา เพื่อดำเนินการตามเป้าหมาย พันธกิจสำคัญคือการฝึกอบรม การวิจัยทางวิชาการ ดำรงไว้ซึ่งสถานะของวิทยาลัยครูกวางตริในระบบการศึกษาระดับอุดมศึกษาคือเป็นสถานที่ผลิต บุคลากรครู ทรัพยากรมนุษย์ มีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมของจังหวัด ภูมิภาค และประเทศ พัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยชุมชนในอนาคตอันใกล้

หน่วยงาน

ปัจจุบัน วิทยาลัยครู เหง อาน มีประกอบด้วย 18 หน่วยงาน ดังนี้
คณะ และภาควิชาต่างๆ ได้แก่ 1. คณะวิทยาศาสตร์ 2. คณะ
สังคมศาสตร์ 3. คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ 4. คณะศิลปะและดนตรี 5. คณะ
ประถมศึกษา 6. คณะปฐมวัยศึกษา 7. คณะบริหารการศึกษาและการศึกษาภาคพิเศษ
8. ภาควิชาการเมืองและพลศึกษา 9. ภาควิชาจิตวิทยาและภาษาอังกฤษ

สำนักงาน และศูนย์สังกัดต่างๆ ได้แก่ 1. สำนักงานบริหารงานบุคคล
และกิจการนักศึกษา 2. สำนักงานส่งเสริมวิชาการ 3. สำนักงานบริหารทั่วไป
4. สำนักงานการวางแผนทางการเงิน 5. สำนักงานตรวจสอบ และการประกันคุณภาพ
6. สำนักงานวิเทศสัมพันธ์ และบริหารงานวิจัย 7. หน่วยงานดูแลอุปกรณ์เทคโนโลยี
สารสนเทศ 8. ศูนย์สารสนเทศ 9. ศูนย์ภาษาต่างประเทศเทคโนโลยีสารสนเทศ

อาจารย์ผู้สอนจำนวน 108 คน ประกอบด้วย อาจารย์จบการศึกษา
ระดับปริญญาเอก จำนวน 8 คน อาจารย์จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 72 คน
และอาจารย์จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 28 คน

คณะกรรมการผู้บริหาร

คณะกรรมการบริหาร ได้แก่ อธิการบดี 1 ท่าน และรองอธิการบดี 2
ท่าน ประกอบด้วย

Dr. Le Thi Huong อธิการบดี

Mr. Truong Huu Dang รองอธิการบดี

2.3 วิทยาลัยครู เกือบเทียน-เว้



ชื่อภาษาอังกฤษ: Thua Thien Hue College of Education.

สังกัด คณะกรรมการประชาชนจังหวัดเกือบเทียน-เว้

ที่อยู่: 123 ถนน Nguyen Hue เมือง Hue

การก่อตั้งวิทยาลัยครู เกือบเทียน-เว้

เมื่อวันที่ 02/07/1976 คณะกรรมการประชาชนจังหวัด Binh Tri Thien ออกหนังสือเลขที่ 391 / QD-UB เพื่อจัดตั้งวิทยาลัยครูเว้ สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัด Binh Tri Thien

เมื่อวันที่ 21/03/1978 นายกรัฐมนตรีออกหนังสือเลขที่ 164 / TTg ได้รับการรับรองวิทยาลัยครู 10+3 Binh Tri Thien

เมื่อวันที่ 08/08/1979/ คณะกรรมการประชาชนจังหวัด Binh Tri Thien ออกหนังสือเลขที่ 1117 / QD-UB การรวม 2 แห่ง วิทยาลัยครูเว้และวิทยาลัยครู 10+3 Binh Tri Thien เพื่อเป็นแห่งเดียว คือวิทยาลัยครู Binh Tri Thien

ในปี 1989 หลังจากที่มีการแบ่งจังหวัดแล้ว วิทยาลัยครู Binh Tri Thien ได้ตั้งชื่อใหม่คือ วิทยาลัยครู เกือบเทียน-เว้

ความสำเร็จที่โดดเด่นของวิทยาลัยครู เกือบเทียน-เว้

เหรียญรางวัลแรงงาน ลำดับที่ 1 ในปี 2011

เหรียญรางวัลมิตรภาพของประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในปี 2011

ถ้วยทอง “การพัฒนาชุมชน” ในปี 2009
 การรับรองระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001: ในปี 2008 และปี
 2009 และรางวัลอื่นๆ

หน่วยงาน

ปัจจุบัน วิทยาลัยครู เกือบเทียบ-เว้ มีประกอบด้วย 12 หน่วยงาน ดังนี้
 คณะต่างๆ ได้แก่ 1. คณะสังคมศาสตร์ 2. คณะวิทยาศาสตร์ และ
 เศรษฐศาสตร์ 3. คณะการจัดการ และมีอาชีพ 4. คณะภาษาต่างประเทศ และ
 เทคโนโลยีสารสนเทศ 5. คณะศิลปศาสตร์ 6. คณะปฐมวัยศึกษา

สำนักงาน และศูนย์สังกัดต่างๆ ได้แก่ 1. สำนักงานบริหารงานบุคคล
 และกิจการนักศึกษา 2. สำนักงานส่งเสริมวิชาการ และงานวิจัย 3. สำนักงานบริหาร
 ทั่วไป 4. ศูนย์ภาษาต่างประเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ 5. ศูนย์ช่วยเหลือนักศึกษา
 และการร่วมมือทางการศึกษา 6. ห้องสมุด

อาจารย์ผู้สอนจำนวน 188 คน ประกอบด้วย อาจารย์จบการศึกษา
 ระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน อาจารย์จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 103 คน
 และอาจารย์จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 82 คน

คณะกรรมการผู้บริหาร

คณะกรรมการบริหาร ได้แก่ อธิการบดี 1 ท่าน และรองอธิการบดี 3
 ท่าน ประกอบด้วย

Mr. Hoang Ngoc Quy อธิการบดี

Dr. Ho van Thanh รองอธิการบดี

Mrs. Le Thi Hoa รองอธิการบดี

Mr. Tran Minh Hung รองอธิการบดี

2.4 วิทยาลัยครู กอนตูม



ชื่อภาษาอังกฤษ: Kontum Teachers' Training College

สังกัด คณะกรรมการประชาชนจังหวัด Kontum

ที่อยู่: 17 ถนน Nguyen Hue เมือง Kon Tum จังหวัด Kon Tum

การก่อตั้ง วิทยาลัยครู กอนตูม

โรงเรียนฝึกหัดครู Gia Lai -Kon Tum ได้ก่อตั้งเมื่อวันที่ 31/12/1975

เมื่อวันที่ 17/11/1998 ได้รับหนังสือการรับรองเลขที่222/1998/QĐ-

TTg ของนายกรัฐมนตรี กลายเป็นวิทยาลัยครู Kon Tum

พันธกิจ - เป้าหมาย

คือการผลิตครูไปสอนโรงเรียนอนุบาล โรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น จัดอบรมทางการบริหารมีอาชีพสำหรับผู้บริหารโรงเรียน นอกจากผลิตครู แต่ยังมีผลิตบุคลากรทำอาชีพต่างๆ จัดทำวิจัยและการถ่ายโอนเทคโนโลยี เพื่อตอบสนองการพัฒนาของการศึกษา การพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคม ของจังหวัด Kon Tum และที่ราบสูงตอนกลาง

หน่วยงาน

ปัจจุบัน วิทยาลัยครู กอนตูม มีประกอบด้วย 11 หน่วยงาน ดังนี้

คณะ และภาควิชาต่างๆ ได้แก่ 1. คณะวิทยาศาสตร์ 2. คณะสังคมศาสตร์ 3. คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาต่างประเทศ 4. คณะการประถมศึกษา และปฐมวัยศึกษา 5. คณะฝึกอบบรมผู้บริหารและครูผู้สอน 6. ภาควิชาทฤษฎีการเมือง

สำนักงาน และศูนย์สังกัดต่างๆ ได้แก่ 1. สำนักงานบริหารงานบุคคลและกิจการนักศึกษา 2. สำนักงานบริหารทั่วไป 3. สำนักงานส่งเสริมวิชาการและบริหารงานวิจัย 4. สำนักงานตรวจสอบ และการประกันคุณภาพ 5. หน่วยการเงิน

อาจารย์ผู้สอนจำนวน 67 คน ประกอบด้วย อาจารย์จบการศึกษา ระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน อาจารย์จบการศึกษา ระดับปริญญาโท จำนวน 49 คน และอาจารย์จบการศึกษา ระดับปริญญาตรี จำนวน 17 คน

คณะกรรมการผู้บริหาร

คณะกรรมการบริหาร ได้แก่ อธิการบดี 1 ท่าน และรองอธิการบดี 2 ท่าน ประกอบด้วย

Mr. Nguyen Tien Dung อธิการบดี

Mr. Le Viet Binh รองอธิการบดี

Mr. Nguyen Cu รองอธิการบดี

2.5 วิทยาลัยครู บัณฑิตินห์



ชื่อภาษาอังกฤษ: Binh Dinh College

สังกัด คณะกรรมการประชาชนจังหวัด บัณฑิตินห์

ที่อยู่: 684 Hung Vuong ตำบล Nhon Phu เมือง Quy Nhon จังหวัด Bình Định

การก่อตั้งวิทยาลัยครูปทุมธานี

วิทยาลัยครูปทุมธานี ก่อตั้งเมื่อเดือนที่ 9/1965 เป็นโรงเรียนฝึกหัดครูปทุมธานี

เมื่อวันที่ 23/10/1998 ได้รับหนังสือการรับรองของนายกรัฐมนตรี กลายเป็นวิทยาลัยครูปทุมธานี

พันธกิจ - เป้าหมาย

เป็นศูนย์กลางของการศึกษา การฝึกอบรมและการวิจัยมีคุณภาพสูงของจังหวัดปทุมธานี

ผลิตครูไปสอนโรงเรียนอนุบาล โรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น จัดอบรมทางการบริหารมืออาชีพสำหรับผู้บริหารโรงเรียน นอกจากนี้ผลิตครู แต่ยังมีผลิตบุคลากรทำอาชีพต่างๆ

หน่วยงาน

ปัจจุบัน วิทยาลัยครู ปทุมธานี มีประกอบด้วย 18 หน่วยงาน ดังนี้
คณะ และภาควิชาต่างๆ ได้แก่ 1. คณะครุศาสตร์ 2. คณะภาษาต่างประเทศ 3. คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ 4. คณะพลศึกษา ดนตรีและศิลปศึกษา 5. คณะการเงินและการบัญชี 6. คณะบริหารธุรกิจและการท่องเที่ยว 9. ภาควิชาทฤษฎีการเมือง 10. ภาควิชาจิตวิทยาทางการศึกษา

สำนักงาน และศูนย์สังกัดต่างๆ ได้แก่ 1. สำนักงานส่งเสริมวิชาการ 2. สำนักงานกิจการนักศึกษา 3. สำนักงานบริหารทั่วไปและบริหารงานบุคคล 4. สำนักงานทางการเงินและการบัญชี 5. สำนักงานบริหารงานวิจัยและงานวิเทศสัมพันธ์ 6. สำนักงานตรวจสอบ และการประกันคุณภาพ 7. ศูนย์ภาษาต่างประเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ 8. ศูนย์สารสนเทศ

อาจารย์ผู้สอนจำนวน 106 คน ประกอบด้วย อาจารย์จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 40 คน และอาจารย์จบการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 66 คน

คณะกรรมการผู้บริหาร

คณะกรรมการบริหาร ได้แก่ อธิการบดี 1 ท่าน และรองอธิการบดี 1 ท่าน ประกอบด้วย

Mr. Le Thanh Truc อธิการบดี

Mr. Tran Thanh Binh รองอธิการบดี

2.6 วิทยาลัยครู ยาล่าย



ชื่อภาษาอังกฤษ: Gia Lai Junior College of Education

สังกัด คณะกรรมการประชาชนจังหวัด Gia Lai

ที่อยู่: 126 ถนน Le Thanh Ton เมือง Pleiku จังหวัด Gia Lai

การก่อตั้ง วิทยาลัยครู ยาล่าย

วิทยาลัยครู ยาล่าย ก่อตั้งเมื่อเดือนที่ 11/1979 โดยหนังสือการรับรองเลขที่ 159 / UB-TC ของประธานคณะกรรมการประชาชนจังหวัด Gia Lai-Kon Tum เป็นโรงเรียนฝึกหัดครู Gia Lai -Kon Tum (ผลิตครูสอนโรงเรียนมัธยมต้น)

เมื่อวันที่ 27/3/1990 ได้รับหนังสือการรับรองของสภารัฐมนตรี

กลายเป็นวิทยาลัยครู Gia Lai-Kon Tum

ถึงปี 1992 หลังจาก จังหวัด Gia Lai-Kon Tum แบ่งเขตการปกครอง วิทยาลัยครู Gia Lai-Kon Tum ได้เปลี่ยนชื่อเป็นวิทยาลัยครู Gia Lai

พันธกิจ – เป้าหมาย

คือการผลิตครูไปสอนโรงเรียนอนุบาล โรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น จัดอบรมทางการบริหารมีอาชีพสำหรับผู้บริหารโรงเรียน นอกจากผลิตครู แต่ยังมีผลิตบุคลากรทำอาชีพต่างๆ จัดทำวิจัยและการถ่ายโอนเทคโนโลยี เพื่อตอบสนองการพัฒนาของการศึกษา การพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคม ของจังหวัด Gia Lai และที่ราบสูงตอนกลาง

วิสัยทัศน์

เพื่อก่อสร้างและพัฒนาวิทยาลัยครู Gia Lai จะกลายเป็นวิทยาลัยสหวิทยาการในปี 2015 ขยายการฝึกอบรมและการวิจัยในหลายด้าน เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของแรงงานในยุคอุตสาหกรรมและความทันสมัยของจังหวัด Gia Lai และมีส่วนร่วมในการพัฒนาของรบบสูงตอนกลาง

หน่วยงาน

ปัจจุบัน วิทยาลัยครู ย่าสา่ย มีประกอบด้วย 17 หน่วยงาน ดังนี้
คณะ และภาควิชาต่างๆ ได้แก่ 1. คณะวิทยาศาสตร์ 2. คณะสังคมศาสตร์ 3. คณะภาษาต่างประเทศ 4. คณะพลศึกษา ดนตรีและศิลปศึกษา 5. คณะการประถมศึกษา 6. คณะปฐมวัยศึกษา 7. คณะบริหารการศึกษา 8. ภาควิชาจิตวิทยาทางการศึกษา 9. ภาควิชาทฤษฎีการเมือง

สำนักงานและศูนย์สังกัดต่างๆ ได้แก่ 1. สำนักงานบริหารงานบุคคล 2. สำนักงานบริหารทั่วไป 3. สำนักงานส่งเสริมวิชาการ 4. สำนักงานบริหารทางการเงิน 5. สำนักงานตรวจสอบ และการประกันคุณภาพ 6. สำนักงานกิจการนักศึกษา 7. หน่วยผลิตนักศึกษาภาคพิเศษ 8. หน่วยดูแลหอพักนักศึกษา

อาจารย์ผู้สอนจำนวน 107 คน ประกอบด้วย อาจารย์จบการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน อาจารย์จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 60 คน และอาจารย์จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 46 คน

คณะกรรมการผู้บริหาร

คณะกรรมการบริหาร ได้แก่ อธิการบดี 1 ท่าน และรองอธิการบดี 2 ท่าน ประกอบด้วย

Dr. Trinh Dao Chien อธิการบดี

Mr. Chu Luong Dao รองอธิการบดี

Mr. Le Tu Minh รองอธิการบดี

2.7 วิทยาลัยครู ดักลาก



ชื่อภาษาอังกฤษ: Daklak College Pedagogy
 สังกัด คณะกรรมการประชาชนจังหวัด Daklak
 ที่อยู่: 349 ถนน Le Duan เมือง Buon Ma Thuot จังหวัด Daklak

การก่อตั้ง วิทยาลัยครู Daklak

เมื่อวันที่ 19/01/1976 กระทรวงการศึกษาและการฝึกอบรม ได้ออกหนังสือการรับรองเลขที่ 145/QĐ เพื่อก่อตั้งโรงเรียนฝึกหัดครู Buon Ma Thuot กลายเป็นวิทยาลัยครู Daklak เมื่อวันที่ 08/02/1993 โดยหนังสือการรับรองเลขที่ 77/QĐ-UB ของประธานคณะกรรมการประชาชนจังหวัด Daklak

พันธกิจ – เป้าหมาย

คือการผลิตครูไปสอนโรงเรียนอนุบาล โรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น จัดอบรมทางการบริหารมืออาชีพสำหรับผู้บริหารโรงเรียน นอกจากผลิตครู แต่ยังมีผลิตบุคลากรทำอาชีพต่างๆ จัดทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน และตอบสนองความต้องการของทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของจังหวัดดักหลักและภูมิภาค

หน่วยงาน

ปัจจุบัน วิทยาลัยครู ดักลาก มีประกอบด้วย 15 หน่วยงาน ดังนี้
คณะ และภาควิชาต่างๆ ได้แก่ 1. คณะวิทยาศาสตร์ 2. คณะสังคมศาสตร์ 3. คณะภาษาต่างประเทศ วิทยาการคอมพิวเตอร์ และเศรษฐศาสตร์ 4. คณะการประถมศึกษาและปฐมวัยศึกษา 5. คณะการศึกษาต่อเนื่อง 6. ภาควิชาทฤษฎีการเมือง 7. ภาควิชาจิตวิทยาทางการศึกษา

สำนักงาน และศูนย์สังกัดต่างๆ ได้แก่ 1. สำนักงานบริหารทั่วไป 2. สำนักงานบริหารงานบุคคลและกิจการนักศึกษา 3. สำนักงานส่งเสริมวิชาการและบริหารงานวิจัย 4. สำนักงานทดสอบทางการศึกษา 5. สำนักงานตรวจสอบและการประกันคุณภาพ 6. หน่วยการเงิน 7. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ 8. ศูนย์ดูแลหอพักนักศึกษา

อาจารย์ผู้สอนจำนวน 117 คน ประกอบด้วย อาจารย์จบการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 2 คน อาจารย์จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 61 คน และอาจารย์จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 54 คน

คณะกรรมการผู้บริหาร

คณะกรรมการบริหาร ได้แก่ อธิการบดี 1 ท่าน และรองอธิการบดี 2 ท่าน ประกอบด้วย

Dr. Nguyen Trong Hoa อธิการบดี

Mr. Trinh Duc Long รองอธิการบดี

Mr. Nguyen Ngoc Thanh รองอธิการบดี

2.8 วิทยาลัยครู ญาจาง



ชื่อภาษาอังกฤษ: Nha Trang Teacher Training College.

สังกัด คณะกรรมการประชาชนจังหวัด ญาจาง

ที่อยู่: 01 ถนน Nguyen Chanh เมือง Nha Trang จังหวัด Khanh Hoa.

การก่อตั้ง วิทยาลัยครู ญาจาง

วิทยาลัยครู ญาจาง ก่อตั้งเมื่อวันที่ 01/4/1976 ได้รับการรับรองอย่างเป็นทางการโดยหนังสือเลขที่ 164 / TTG ที่ 21/03/1978 ของนายกรัฐมนตรี

พันธกิจ - เป้าหมาย

เป้าหมายของวิทยาลัยครูญาจาง คือการผลิตครูไปสอนโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น จัดอบรมเพื่อยกระดับการศึกษาสำหรับครูผู้สอนและการฝึกอบรมทางการบริหารมืออาชีพสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัด Khanh Hoa

หน่วยงาน

ปัจจุบัน วิทยาลัยครู ญาจาง มีประกอบด้วย 15 หน่วยงาน ดังนี้
 คณะต่างๆ ได้แก่ 1. คณะวิทยาศาสตร์ 2. คณะสังคมศาสตร์
 3. คณะบริหารการศึกษา 4. คณะพลศึกษาและศิลปศึกษา 5. คณะประถมศึกษาและ
 ปฐมวัยศึกษา 6. คณะวัฒนธรรมและการท่องเที่ยว

สำนักงานและศูนย์สังกัดต่างๆ ได้แก่ 1. สำนักงานส่งเสริมวิชาการ
 2. สำนักงานบริหารทั่วไป 3. สำนักงานการจัดการเทคโนโลยีและสิ่งอำนวยความสะดวก
 4. สำนักงานการวางแผนทางการเงิน 5. สำนักงานบริหารงานวิจัยและงานวิเทศสัมพันธ์
 6. สำนักงานกิจการนักศึกษา 7. สำนักงานตรวจสอบ และการประกันคุณภาพ 8. ศูนย์
 ฝึกอบรมและผลิตนักศึกษาภาคพิเศษ 9. ศูนย์เทคโนโลยีชีวภาพ – สิ่งแวดล้อมและ
 ห้องสมุด

อาจารย์ผู้สอนจำนวน 140 คน ประกอบด้วย อาจารย์จบการศึกษา
 ระดับปริญญาเอก จำนวน 24 คน อาจารย์จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 80 คน
 และอาจารย์จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 36 คน

คณะกรรมการผู้บริหาร

คณะกรรมการบริหาร ได้แก่ อธิการบดี 1 ท่าน และรองอธิการบดี
 1 ท่าน ประกอบด้วย

Mr. Cao Huu Dung อธิการบดี

Dr. Chu Dinh Loc รองอธิการบดี

2.9 วิทยาลัยครู ต่าลัด



ชื่อภาษาอังกฤษ : Pedagogical Collge of Dalat
 สังกัด คณะกรรมการประชาชนจังหวัด Lam Dong
 ที่อยู่ : 29 ถนน Yersin เมือง Da Lat จังหวัด Lam Dong

การก่อตั้ง วิทยาลัยครู ต่าลัต

วิทยาลัยครู ต่าลัต ได้คนฝรั่งเศสก่อตั้งขึ้นในปี 1927 มีชื่อว่า Grand Lycée Yersin กลายเป็นวิทยาลัยครู Da Lat เมื่อวันที่ 3 กันยายน 1976 โดยหนังสือการรับรองเลขที่ 1784 / QD ของกระทรวงการศึกษาและการฝึกอบรม

หน่วยงาน

ปัจจุบัน วิทยาลัยครู ต่าลัต มีประกอบด้วย 13 หน่วยงาน ดังนี้

คณะ และภาควิชาต่างๆ ได้แก่ 1. คณะวิทยาศาสตร์ 2. คณะสังคมศาสตร์ 3. คณะพลศึกษาและศิลปศึกษา 4. คณะประถมศึกษา 5. คณะปฐมวัยศึกษา 6. คณะฝึกอบรมผู้บริหารและผลิตนักศึกษาภาคพิเศษ 7. ภาควิชาการเมือง 8. ภาควิชาจิตวิทยา

สำนักงาน และศูนย์สังกัดต่างๆ ได้แก่ 1. สำนักงานบริหารทั่วไป 2. สำนักงานบริหารงานบุคคลและกิจการนักศึกษา 3. สำนักงานการวางแผนทางการเงิน 4. สำนักงานตรวจสอบ และการประกันคุณภาพ 5. สำนักงานส่งเสริมวิชาการ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

อาจารย์ผู้สอนจำนวน 90 คน ประกอบด้วย อาจารย์จบการศึกษา ระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน อาจารย์จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 48 คน และอาจารย์จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 41 คน

คณะกรรมการผู้บริหาร

คณะกรรมการบริหาร ได้แก่ อธิการบดี 1 ท่าน และรองอธิการบดี 3 ท่าน ประกอบด้วย

Mr. Ta Quang Vu อธิการบดี

Dr. Trinh Duc Tai รองอธิการบดี

Dr. Phan Quoc Lu รองอธิการบดี

Mr. Huynh Linh Bao รองอธิการบดี

2.10 วิทยาลัยครู นินห์เถื่อน



ชื่อภาษาอังกฤษ: Ninh Thuan Teacher Training College

สังกัด คณะกรรมการประชาชนจังหวัด Ninh Thuan

ที่อยู่: ตำบล Khanh Hai อำเภอ Ninh Hai จังหวัด Ninh Thuan

การก่อตั้ง วิทยาลัยครู นินห์เถื่อน

เมื่อวันที่ 26/06/1993 ประธานประชาชนจังหวัด Ninh Thuan ได้ออกหนังสือเลขที่ 607/QĐUB-NT เพื่อเป็นการควบรวม โรงเรียนฝึกหัดครู Thuan Hai และโรงเรียนฝึกหัดครู (สอนโรงเรียนมัธยมต้น) Thuan Hai เป็นแห่งเดียวคือ โรงเรียนฝึกหัดครู Ninh Thuan

เมื่อวันที่ 2/10/2000 กระทรวงการศึกษาและการฝึกอบรม ได้ออกหนังสือการรับรองเลขที่ 4024/2000/QĐ-BGD&ĐT-TCCB เพื่อกลายเป็นวิทยาลัยครู Ninh Thuan

พันธกิจ – เป้าหมาย

คือการผลิตครูไปสอนโรงเรียนอนุบาล (Nursery School Teacher Training) โรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น (Primary School Teacher Training and Junior High School Teacher Training) จัดอบรมทางการบริหารมืออาชีพสำหรับผู้บริหารโรงเรียนนอกจากผลิตครู แต่ยังมีผลิตบุคลากรทำอาชีพต่างๆ และมีการร่วมมือกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ ในการผลิตบัณฑิตวิทยาลัยระดับปริญญาตรี

หน่วยงาน

ปัจจุบัน วิทยาลัยครู นินห์เถื่อน มีประกอบด้วย 11 หน่วยงาน ดังนี้
คณะและภาควิชาต่างๆ ได้แก่ 1. คณะวิทยาศาสตร์ 2. คณะ
สังคมศาสตร์ 3. คณะการประถมศึกษา 4. ภาควิชาภาษาต่างประเทศ 5. ภาควิชาพล
ศึกษา ดนตรีและศิลปศึกษา 6. ภาควิชาจิตวิทยาทางการศึกษา 7. ภาควิชาทฤษฎี
การเมือง

สำนักงานและศูนย์สังกัดต่างๆ ได้แก่ 1. สำนักงานบริหารงาน
บุคคล 2. สำนักงานบริหารทั่วไป 3. สำนักงานส่งเสริมวิชาการ และบริหารงานวิจัย
4. สำนักงานทางการเงิน

อาจารย์ผู้สอนจำนวน 67 คน ประกอบด้วย อาจารย์จบการศึกษา
ระดับปริญญาเอก จำนวน 2 คน อาจารย์จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 23 คน
และอาจารย์จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 42 คน

คณะกรรมการผู้บริหาร

คณะกรรมการบริหาร ได้แก่ อธิการบดี 1 ท่าน และรองอธิการบดี
2 ท่าน ประกอบด้วย

Mr. Nguyen Xuan Thang อธิการบดี

Mr. Quang Van Tho รองอธิการบดี

Dr. Le Anh Tuan รองอธิการบดี

สรุปได้ว่าวิทยาลัยครูในเขตภาคกลาง หมายถึง สถาบันการศึกษาระดับ
ท้องถิ่น ส่วนใหญ่เป็นสถาบันมีการผลิตนักศึกษาหลายสาขาวิชา เพื่อดำเนินการตาม
เป้าหมาย พันธกิจสำคัญคือการจัดการเรียนการสอนและการทำวิจัยทางการศึกษา
เป็นสถาบันการศึกษาในระบบการศึกษาระดับอุดมศึกษาเป็นสถานที่ผลิต บุคลากรครู
ทรัพยากรมนุษย์ มีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม
ของท้องถิ่น ภูมิภาคและประเทศ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี