

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูพลศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ ทำการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนแหล่งข้อมูลอื่นๆ เพื่อนำมาใช้เป็น พื้นฐาน ในการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 5 ตอน ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

- 1.1 ภาวะผู้นำ
- 1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ตอนที่ 2 แนวคิดหลักการจัดการเรียนรู้กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษา

และพลศึกษา

- 2.1 กรอบเนื้อหาองค์ความรู้ของกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษา

และพลศึกษา

- 2.2 สาระสำคัญของจัดการเรียนรู้กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษา

และพลศึกษาและการจัดการเรียนรู้พลศึกษา

ตอนที่ 3 การพัฒนาภาวะผู้นำ

- 3.1 ประเภทของการพัฒนา
- 3.2 ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ
- 3.3 การพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ
- 3.4 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำและประเภทของการพัฒนา
- 3.5 การประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ
- 3.6 ชนิดของรูปแบบโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ

ตอนที่ 4 แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำครู

- 4.1 ความสำคัญและความหมายของการพัฒนาครู

4.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาครู

4.3 หลักการในการพัฒนาครู

4.4 กระบวนการในการพัฒนาครู

4.5 ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาครู

ตอนที่ 5 การวิจัยและพัฒนา (Research and Development หรือ R&D)

5.1 ความหมายและความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา

5.2 ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา

ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership)

1. ความหมาย

การศึกษาความหมายภาวะผู้นำจากนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้กล่าวถึงภาวะผู้นำในลักษณะต่างๆ ซึ่งมีความหมาย 2 ลักษณะ คือ

- 1) ความหมายของผู้นำในลักษณะการเชื่อมต่อกับความมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลที่เป็นผู้นำและผู้ตาม
- 2) ความหมายในลักษณะของการเน้นถึงรูปแบบและการใช้กระบวนการอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกันสามารถสรุปได้ดังนี้

1.1 ความหมายของผู้นำในลักษณะของการเชื่อมให้เห็นความมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลที่เป็นผู้นำและผู้ตามซึ่งเป็นแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในระยะเริ่มแรก ได้แก่ จากคอบส์ (Jacobs. 1970) ; สโตกดิลล์ (Stogdill. 1974) ; โบลส์และดาร์เวนพอร์ท (Boles and Davanport. 1975) ซึ่งสรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2 กลุ่ม คือ กลุ่มให้ข้อมูลหมายถึง ผู้นำกับอีกกลุ่มหนึ่งคือผู้ตามซึ่งเป็นกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมทางสังคมกับบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติงานติดต่อสื่อสารกันและกันให้ความร่วมมือดำเนินการ โดยเชื่อมั่นว่าหากถือปฏิบัติตามข้อมูลดังกล่าวแล้วจะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้สำเร็จ

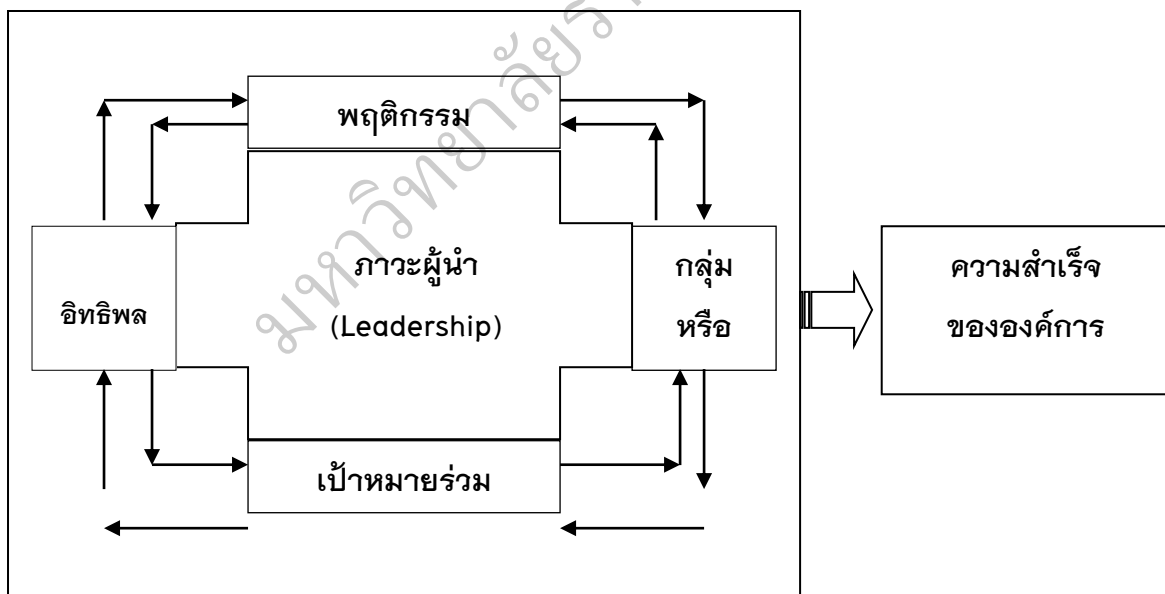
1.2 ความหมายในลักษณะของการเน้นให้เห็นรูปแบบและการใช้กระบวนการอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งเป็นการกล่าวถึงความหมายที่มีความละเอียดมากยิ่งขึ้นกว่าในระยะเริ่มแรก นักวิชาการที่มีความเห็นในลักษณะดังกล่าวได้แก่ เทรเวธาและนิวพอร์ท (Trewatha and Newport. 1982) ; (Bass. 1985

: 545) ; เซอร์จิโอแวนนี และมูท (Sergiovanni and Moot. 1989) ; โบว์วี และคณะ (Bovee and others. 1993) ; ยุกส์ (Yukl. 1998 : 2) ดูบริน (Dubrin. 1998 : 2) ; ดาฟท์ (Daft. 1999 : 5) ; โอเรียร์รี (O'Leary. 2000 : 2) ; โอเวนส์ (Owens. 2001) ; หลุยส์เออร์ และ แอคชู (Lussier and Achua. 2001 : 6) ; เคอว์เซส และโปสเนอร์ (Kouzes and Posner. 2002 : 20) ; ดาฟท์ (Daft. 2002 : 514) ; และดาฟท์ (Daft. 2005 : 5) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง รูปแบบของการใช้กระบวนการอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น โดยมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้นำและผู้ตาม ซึ่งผู้นำเน้นกระบวนการอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้การดำเนินการเป็นตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สำหรับนักการศึกษาของไทยได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นไปในลักษณะเดียวกัน คือเน้นให้เห็นรูปแบบของศิลปะในการชี้แนะผู้ตามให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ มีความสามารถในการชี้แนะสั่งการผู้นำจึงเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีความพยายามและได้รับความไว้วางใจ สร้างศรัทธา เชื่อมมั่นและใช้อิทธิพลเหนือกลุ่มผู้ตาม เพื่อให้การดำเนินงานของกลุ่มสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่ง พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต. 2540) ; อานันท์ ปันยารชุน (2540) ; เสถียร เหลืองอร่าม (2541 : 42-45) ; รั้งสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 11-12) ; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544 : 5) ; สมยศ นารีการ (2544 : 400) ; กนกอร สมปราชญ์ (2546 : 5) ; วิเชียร วิทย์อุดม (2547 : 420) ; อนันต์ชัย พงศ์สุวรรณ (2547 : 3) ; อุทัย บุญประเสริฐ (2548 : 5) ; ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ (2548 : 15) ; สุพาณี สฤษฏ์วานิช (2549) ; ยงยุทธ เกษสาคร (2549 : 40) ; วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549 : 107) ; ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549 : 30) ; ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549 : 75) ; กวี วงศ์พุ่ม (2550 : 18) ; ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550 : 1) ; ธวัช บุญยมณี. (2550 : 45) ; ภาณุศักดิ์ คำแพง (2550 : 55) ; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 : 6) นักวิชาการดังกล่าวได้ให้ความหมาย สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นรูปแบบของความมีอิทธิพลหรือเป็นกระบวนการสั่งการและการใช้อิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการศิลปะและเป็นความสามารถหรือความพยายามของบุคคลที่โน้มน้าวจิตใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ตาม ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย หรือการติดต่อประสานงานกันและกันให้

ร่วมมือดำเนินการจนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการกระทำของบุคคลที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า เป็นอิทธิพลที่ถูกต้องและต้องการเปลี่ยนแปลงโดยมีความสอดคล้องกันกับจุดมุ่งหมายขององค์การ

จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำของนักวิชาการพบว่า ภาวะผู้นำของผู้นำโดยทั่วไปประกอบด้วย 4 ส่วน คือ กระบวนการอิทธิพล (Process Influence) กระบวนการกลุ่มหรือทีม (Process Group or Team) พฤติกรรม (Behavior) และเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Share Goal or Propose) ซึ่งทั้ง 4 ส่วนมีความสัมพันธ์เกี่ยวของกันอย่างเป็นรูปแบบจะขาดส่วนใดส่วนหนึ่งไปไม่ได้ ซึ่งโดยสรุปภาวะผู้นำหมายถึง รูปแบบกระบวนการใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ของผู้นำต่อบุคคลที่เป็นสมาชิกภายในองค์การหรือหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์การบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้ ซึ่งในการใช้กระบวนการอิทธิพลของผู้นำนั้นควรเป็นไปอย่างมีทั้งศาสตร์และศิลป์ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 แสดงความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Research leadership Theory) การศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำ ได้มีนักการศึกษาและนักวิชาการสรุปเป็นหลายลักษณะแต่โดยรวมแล้วสรุปได้เป็น 4 ลักษณะ ที่สอดคล้องกับแนวคิดที่ใช้ ในการวิจัย ได้แก่

- 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory)
- 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavior Leadership Theory)
- 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory)
- 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership Theory)

ซึ่งแต่ละทฤษฎีมีแนวคิดหลักและรายละเอียด ดังนี้ (Mosley, Pietri and Megginson. 1995 ; Dering. 1998 ; Lunenburg and Ornstein. 2000 ; Lussier and Achua. 2001 ; รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 ; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2544 ; กนกอร สมปราษฎ์. 2546 ; วิโรจน์ สารรัตน์. 2547 ; นิตย์ สัมมาพันธ์. 2546 ; อนันต์ชัย พงศ์สุวรรณ. 2547 ; อุทัย บุญประเสริฐ. 2548 ; ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี 2549 ; ยงยุทธ เกษสาคร. 2549 ; วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์. 2549 ; ภาณุศักดิ์ คำแพง. 2550 ; ชาญชัย อัจฉินสมาจาร. 2550 ; กวี วงศ์พัฒน์. 2550 ; ธวัช บุญยมน. 2550 และสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2550) ได้กล่าวดังนี้

2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory)

เป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1930-1940 ซึ่งถือเป็นระยะเริ่มต้นของการศึกษาจากความเชื่อที่ว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่ติดตัวบุคคลมาตั้งแต่ถือกำเนิดครั้งแรก จะมาสร้างขึ้นใหม่หรือพัฒนาเพิ่มเติมไม่ได้ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าผลการศึกษาจะเน้นการหาคำตอบเกี่ยวกับคุณลักษณะทั้งของผู้นำและผู้ตาม ระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ โดยศึกษามาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory) เพราะในสมัยกรีก สมัยโรมันโบราณผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเป็นบุคคลที่มีลักษณะพิเศษ มีความสามารถเหนือคนอื่น ๆ (Extra-Ordinary Abilities) ผลการศึกษาในช่วงระยะดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะเฉพาะและบุคลิกภาพที่ดี เช่น ลักษณะทางกาย ทักษะทางสังคม และมีสติปัญญาดีเลิศ ผลงานการวิจัยในช่วงระยะเวลาดังกล่าวที่เป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับ ผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ประกอบและคุณลักษณะภาวะผู้นำของครูด้านบุคลิกภาพ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยได้ศึกษาจากนักการศึกษา ดังนี้

กวี วงศ์พุด (2539 : 117-119) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำ ดังนี้

1. บุคลิกภาพ (Personality) เป็นเรื่องที่ดีติดมากับตัวของบุคคล แต่ละคน ในส่วนที่สามารถปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นได้ บุคลิกภาพดังกล่าว คือ

1.1 ความสามารถในการปรับตัว เป็นความสามารถทั่วไปของบุคคล

1.2 ความต้องการที่จะนำ ซึ่งอาจจะเป็นความสามารถในส่วนลึกๆ มองไม่เห็นชัดเจน แต่ก็สามารถค้นคว้าได้

1.3 ความมั่นคงทางอารมณ์ ซึ่งแต่ละคนจะมีนิสัยทางด้านความคงที่ของอารมณ์การควบคุมอารมณ์ได้มากน้อยเพียงใด

1.4 ความเป็นตัวของตัวเอง มีอำนาจในการตัดสินใจต่างๆ ตามสภาพสังคมและวัฒนธรรม

1.5 ความอดุสาหะ พยายาม หมายถึงหมายถึงความอดทนของแต่ละบุคคลที่จะพยายามฟันฝ่าอุปสรรคนานาประการ

1.6 ความคิดสร้างสรรค์ ถือเป็นพรสวรรค์อย่างหนึ่งที่มีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะแล้วคิดออกมาเป็นรูปธรรม

1.7 ความทะเยอทะยาน เป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ต้องการความสะดวกสบายใหม่ๆ เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา หากทุกคนได้ใช้ความคิดดังกล่าวอยู่ตลอดเวลา เพราะการคิดแต่ละคนนั้นย่อมแตกต่างกันออกไป

2. ความรู้ ความสามารถ (Intelligence) สมองของคนเรานี้ ธรรมชาติสร้างมาเพื่อใช้สติปัญญาให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม ความรู้ความสามารถจะเห็นได้จากคุณลักษณะต่อไปนี้

2.1 เซอร์ปัญญา คนทุกคนมีสติปัญญา ความเฉลียวฉลาดแตกต่างกันไป อาจจะด้วยสาเหตุหลายๆ ประการทั้งเรื่องพันธุกรรม สภาพแวดล้อม การแข่งขัน การฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้ที่สนใจในการศึกษาเล่าเรียน

2.2 ความแม่นยำในการตัดสินใจเพราะต้องทำการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา ในการทำงาน การดำรงชีวิต การตัดสินใจที่แม่นยำจึงต้องอาศัยประสบการณ์

2.3 ระดับความรู้ ทุกคนสามารถศึกษาเล่าเรียนได้ไม่เท่ากัน เพราะสมองแต่ละคนไม่สามารถรับอะไรได้อย่างเต็มที่ คือมีการจุความจำไว้เท่ากัน

จริง แต่การรับรู้ การถ่ายทอดอาจมีบางสิ่งบางอย่างแตกต่างกันออกไป ดังนั้นจึงวัดระดับความรู้ได้จากการศึกษาในระดับที่สูงๆ ขึ้นไปของแต่ละคน

2.4 ความคล่องแคล่วในการใช้ภาษา สื่อภาษาเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างหนึ่งของมนุษย์ทุกชาติจะมีภาษาของตนเองหรือไม่ก็ตามแต่การพูดถือเป็นเรื่องของการสื่อความหมายให้สามารถเข้าใจกัน ผู้นำที่มีความสามารถในการพูด การเขียนย่อมได้เปรียบกว่า

3. คุณลักษณะด้านสังคม (Social Skill) การเข้าสังคมเป็นของคนทุกคน เพราะคนเราไม่สามารถอยู่คนเดียวในโลกได้ การเข้าสังคมของคนแต่ละระดับต้องมีพิธีรีตองแตกต่างกันออกไปตามสภาพการณ์และเหตุการณ์นั้นๆ คุณลักษณะด้านสังคมมีดังนี้

3.1 การรู้จักประนีประนอม การที่บุคคลทำงานร่วมกับคนอื่นผลประโยชน์เป็นเรื่องที่มีความสำคัญไม่น้อย ด้วยเหตุนี้จึงต้องการคนที่จะมาประสานผลประโยชน์ หรือเป็นคนที่ยอมประนีประนอมให้ทุกคนที่ร่วมงานเกิดความพอใจ

3.2 ความสามารถในการบริหาร งานบริหารเป็นการใช้ศิลปะซึ่งแต่ละคนไม่สามารถใช้ได้ทัดเทียมกัน ด้วยข้อจำกัดต่างๆ การศึกษาเล่าเรียนก็จะเป็นส่วนประกอบในการบริหารได้บ้างเช่นกัน

3.3 ความร่วมมือ ถือเป็นเรื่องสำคัญมากในการเป็นผู้นำ เพราะผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่สามารถชักจูงให้ผู้ร่วมงาน ตั้งใจทำงานหรือทำตามทีผู้นำต้องการด้วยความเต็มใจ

3.4 ความเป็นที่นิยมชมชอบเราคงจะเคยเข้าไปในงานเลี้ยง และพบบุคคลหนึ่งซึ่งดูจากสีหน้าท่าทาง เป็นบุคคลที่เรามองแวบเดียวก็เกิดความรู้สึกอยากรู้จัก อยากทักทาย มีความเลื่อมใสศรัทธา ยิ่งเมื่อเห็นเขาพูดจาด้วยแล้วเกิดความนิยมชมชอบตามมา

3.5 ความเป็นนักการทูต การที่บุคคลจะเป็นนักการทูตที่ดีนั้นต้องอาศัยปฏิภาณไหวพริบมากมาย เพราะต้องเอาใจเขามาใส่ใจเรา ต้องโน้มน้าวเรื่องใหญ่ๆ ที่เกิดขึ้นแก้ปัญหาให้กลายเป็นเรื่องเล็ก ต้องใช้ความสามารถหลายๆ ด้านประกอบกัน ซึ่งไม่ใช่การพูดเป็นเพียงอย่างเดียว

4. คุณลักษณะด้านกายภาพ (Physical Characteristic) ถือเป็นสิ่งที่ติดตัวมาอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งสิ่งเหล่านี้เราสามารถแก้ไขปรับปรุงด้วยการให้อาหาร

รับประทานอาหารที่ถูกสุขลักษณะ รวมทั้งการออกกำลังกายที่เหมาะสมด้วยคุณลักษณะด้านกายภาพ ดังนี้

4.1 ส่วนสูง ถึงแม้ทุกคนไม่สามารถจะสูงทัดเทียมกัน แต่ก็เป็นที่ประจักษ์แล้วว่าการรับประทานอาหารที่ถูกต้องตามหลักโภชนาการนั้นมีส่วนที่ทำให้คนเราสูงได้ ไม่เพียงเพราะพันธุกรรมเพียงอย่างเดียว

4.2 น้ำหนัก การควบคุมน้ำหนักจะเห็นได้ชัดเจนจากนักมวย เพราะการควบคุมต่างๆ ย่อมเกิดผลตามที่เราต้องการ หรือเป็นไปตามเป้าหมายระหว่างบุคคล มีนักจิตวิทยาได้ทำการทดสอบเรื่องน้ำหนักกับการเป็นภาวะผู้นำเหมือนกันแต่ไม่มีความสำคัญอย่างมีนัยสำคัญ

4.3 ความฝึกฝน นับเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในการดำรงชีวิต การที่ร่างกายของคนเราได้รับการออกกำลังกาย การฝึกฝนให้ใช้ความคิด การใช้สมาธิ การนั่งสมาธิ ล้วนแล้วแต่มีส่วนทำให้จิตใจเยือกเย็น สามารถพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้นำได้ในที่สุด

4.4 ความสมบูรณ์ของร่างกายการรักษาตนให้พ้นจากโรคภัย ถือเป็นลาภอันประเสริฐตามหลักของพระพุทธศาสนา ดังนั้น ความสมบูรณ์ต้องมีส่วนประกอบด้านอื่นด้วยเช่นการรักษาความอบอุ่นของร่างกาย การพักผ่อนที่เพียงพอ การออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น

เทือน ทองแก้ว และเจลา ประเสริฐสังข์ (2542 : 28) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบและลักษณะของการการเป็นผู้นำที่ดีประกอบด้วย 4 ด้าน คือ

1. ลักษณะทางด้านร่างกาย หมายถึง รูปร่าง หน้าตา ผิวพรรณ ขนาดและรูปร่างรวมถึงกิริยาท่าทาง การพูด การสื่อสารและการแสดงออกต่างๆ ด้วยลักษณะทางร่างกายเป็นส่วนแรกที่ทำให้ผู้อื่นมองเห็น รับรู้และประเมินความเป็นผู้นำและภาวะผู้นำได้เป็นอย่างดี เป็นผู้นำที่ตัวใหญ่ เข้มแข็ง บึกบึน ท่าทาง กระฉับกระเฉง แสดงออกถึงความมีพลังอำนาจ น่าเกรงขามมากกว่าผู้นำที่ตัวเล็กและดูท่าทางเฉื่อยชา

2. ลักษณะทางสติปัญญาและความคิด หมายถึงความเฉลียวฉลาด ความฉับไวทางการวิเคราะห์ วิจัย ฉลาด แยกแยะสิ่งต่างๆ อย่างมีเหตุผล มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและตัดสินใจได้อย่างถูกต้องมีการวิเคราะห์ ทางเลือกในการปฏิบัติ นอกจากนี้ผู้นำยังต้องเป็นผู้มีประสบการณ์

3. ลักษณะทางด้านอารมณ์ หมายถึง การควบคุมอารมณ์ และการแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม เช่น เป็นคนที่มีจิตใจหนักแน่น มั่นคง มีความอดทนสูง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา

4. ลักษณะทางสังคม หมายถึง ความเป็นมนุษยสัมพันธ์ เป็นคนมองโลกในแง่ดีมีความสามารถในการพูด การสื่อสารกับบุคคลทั่วไป และสามารถปรับตัวได้ดี เป็นต้น

อำเภอ อินทพรเสริฐ (2542 : 75-77) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบ ลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดีว่าประกอบด้วยคุณสมบัติและคุณลักษณะ ดังนี้

1. มีคุณสมบัติทางวิชาการ ได้แก่

1.1 มีความรู้ในวิชาชีพเป็นอย่างดี

1.2 มีความรู้ในเรื่องต่างๆ ไปได้ ใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ

เพราะผู้นำที่ดีจะต้องมีความรอบรู้ในเรื่องต่างๆ

1.3 มีความรู้และความสามารถในการบริหารและการนำ คือ เก่งงาน เก่งคน และเก่งคิด นั่นคือมีความสามารถในการใช้เทคนิคและวิธีการทำงาน มีความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ เข้ากับคนได้ดี รู้จักใช้คนและจูงใจให้คนศรัทธา มีความสามารถในการคิดมีปัญญา มีไหวพริบ ฉลาด ทันทคน ทันทเหตุการณ์ ตัดสินใจและแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ หมายถึง รูปร่างหน้าตา ท่วงที วาจา อุปลินัยใจคอตลอดจนอารมณ์และบทบาทหน้าที่ ที่ปรากฏแก่สายตาบุคคลอื่น บุคลิกภาพของผู้นำนั้นแบ่งได้ ดังนี้

2.1 บุคลิกภาพด้านร่างกาย ผู้นำที่ดีต้องมีบุคลิกลักษณะที่ดี รูปร่างสมส่วนพอเหมาะแก่ตน แต่งกายถูกต้อง มีชีวิต ซื่อ คล่องแคล่วและวางตนเหมาะสม

2.2 บุคลิกภาพด้านจิตใจ ผู้นำที่ดีต้องมีความเชื่อมั่น ศรัทธาผู้อื่น มีความอดทน กล้าหาญ มีเมตตาจิต มีวินัย มีใจเป็นธรรม นั่นคือต้องฟังความคิดเห็นทุกด้าน ไม่เป็นคนหูเบา มีอารมณ์ขัน มีจิตใจคอหนักแน่นต่อสภาวะการณ์ คำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตร

2.3 บุคลิกภาพด้านสังคมผู้นำที่ดีจะต้องมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นช่วยเหลือสังคมเห็นประโยชน์ส่วนรวมเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตนและมีมนุษยสัมพันธ์ดี

3. คุณลักษณะด้านความสามารถและคุณลักษณะพิเศษ การที่บุคคลหนึ่งจะเป็นผู้นำได้ดีนั้น ย่อมจะต้องมีความสามารถและมีคุณสมบัติพิเศษแตกต่างไปจากผู้อื่น คือ

3.1 มีสติปัญญาฉลาด เฉียบแหลมความฉลาดอาจได้มาจากการฝึกฝนการทำงานโดยใช้วิจารณญาณและทำงานอย่างเป็นระบบ

3.2 รู้บทบาทหน้าที่ของตน รู้จักตนเอง เพราะคนเราต้องรู้จักตนเองเสียก่อนว่าเป็นใคร ทำอะไร กำลังจะไปทางไหน จึงจะมีความสามารถในการจูงใจผู้อื่นได้

3.3 มีความรับผิดชอบอุทิศเวลาให้แก่งานในหน้าที่ ครั้รททาต่อผู้อื่น เป็นที่พึ่งแก่ผู้น้อยรับผิดชอบผลของการปฏิบัติงานของตน กล้าเผชิญต่อเหตุการณ์และผลของการตัดสินใจ

3.4 มีความเป็นธรรม คือ รับฟังความเห็นทุกด้าน ไม่หุบเอาใจใส่ความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาและปฏิบัติต่อผู้ให้บังคับบัญชาเสมอ

3.5 มีความกล้าหาญ ทั้งทางกายและทางใจ คือมีอำนาจทางใจที่สามารถควบคุมตนเองได้ เมื่อตกอยู่ในอันตรายและสามารถปฏิบัติหน้าที่ต่อไปด้วยลักษณะอันสงบและมั่นคง

3.6 มีความแนบเนียน คือ มีความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้โดยไม่มีความขัดแย้ง

3.7 มีความเด็ดขาด มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างทันท่วงทีและประกาศการตัดสินใจนั้นๆ ในลักษณะที่ชัดเจน มั่นคงและสามารถปฏิบัติได้

3.8 มีความริเริ่ม คือ แสดงออกถึงความมั่นใจในงานอย่างจริงจังและปฏิบัติด้วยความเต็มใจและมองโลกในแง่ดีเสมอ

3.9 มีความตั้งใจจริง มีความมุ่งมั่นไม่ท้อถอย ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ผู้นำขึ้นสู่จุดสูงสุดได้

3.10 มีความสามารถในการจูงใจ ความสามารถในการจูงใจกลุ่มคนเป็นสิ่งที่สร้างผู้นำได้อย่างแท้จริง

3.11 มีความสามารถในการประสานงาน คือต้องมีเทคนิคในการสร้างความสามัคคีขึ้นในหน่วยงาน มีการประสานงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

3.12 มีความอดทน ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะต้องมีความอดทนต่อผลกระทบทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ

3.13 มีความท้าทาย เป็นผู้นำที่ดีต้องไม่หยุดนิ่ง จะต้องทำในสิ่งที่ดีกว่าอยู่เสมอ

3.14 การยอมรับความเสี่ยง ความเสี่ยงเป็นส่วนที่ท้าทายความเป็นผู้นำ ถ้ามีความเสี่ยงเกิดขึ้น ผู้นำจะต้องร่วมความเสี่ยงกับลูกน้องอยู่เสมอ

3.15 การยอมรับความสูญเสีย ผู้นำไม่ควรคิดว่าความสูญเสียเป็นความเสียหายหากแต่คิดว่าเป็นประสบการณ์และเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถของผู้นำ

3.16 ความสามารถประเมินผู้อื่นได้อย่างถูกต้อง ต้องตัดสินใจด้วยความแม่นยำและเป็นธรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

ธีรเดช สุขโข (2543 : 32) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำ ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ที่ดี
2. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3. อดทนต่อความเสี่ยง
4. มีความไว้วางใจได้ มีความเป็นธรรม มีคุณธรรม ผู้อื่นศรัทธายอมรับ
5. มีความเชื่อมั่น บางครั้งแม้จะต้องเสี่ยง
6. มีภาวะผู้นำ สร้างคน สร้างทีมงานที่ดี
7. มีความกล้า กล้าหาญ กล้าเสี่ยง (แต่ก็ผ่านการวางแผนมาแล้ว)

8. มีการติดต่อสื่อสารที่ดี สามารถใช้ได้หลายรูปแบบ
Griffiths (1965 : 243-253) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบและคุณลักษณะของผู้นำ 7 ด้าน คือ

1. ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม (As an Initiator) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำควรเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม ต้องเป็นบุคคลไม่หยุดนิ่ง ต้องหมั่นคิดและแสวงหาสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ
2. ผู้นำในฐานะรู้จักปรับปรุงแก้ไข (As an Improver) อธิบายว่าผู้นำควรแสวงหาวิธีการดำเนินงานแบบใหม่ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงานและสร้างบรรยากาศในการทำงานอย่างมีความสุข กระตุ้นและจูงใจครูให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่
3. ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ (As a Recognizer) อธิบายว่าผู้นำต้องเป็นผู้ที่รอบรู้เท่าทันเหตุการณ์ มีความกระตือรือร้นที่จะรับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัว ชมเชยและยกย่องเพื่อนร่วมงานเมื่อเขาทำงานเสร็จ
4. ผู้นำในฐานะผู้ให้ความร่วมมือช่วยเหลือ (As a Helper) ผู้นำต้องมีลักษณะของผู้ให้การช่วยเหลือ คือต้องมีความพร้อมที่จะเสนอความช่วยเหลือให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเขาติดขัด มีความห่วงใย เป็นที่ปรึกษาและชี้แนะในการปฏิบัติงาน เอาใจใส่ทุกข์สุขของผู้ร่วมงานทุกคน
5. ผู้นำในฐานะเป็นผู้โน้มน้าวจิตใจ (As an Effective Speaker) กล่าวว่าผู้นำมีความสามารถพูดจูงใจให้เพื่อนร่วมงาน ปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือประสานสัมพันธ์กัน ทำให้งานบรรลุถึงเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน (As a coordinator) อธิบายว่าผู้นำต้องเป็นผู้มีความสามารถในการประสานให้ผู้ร่วมงานร่วมกันอย่างเต็มที่
7. ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้เป็นอย่างดี (As a Social Man) ผู้นำต้องมีลักษณะด้านการเข้าสังคม (As a Social Man) มีความน่าไว้วางใจ สุภาพ อ่อนโยน มีอัธยาศัยดี มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และมีไมตรีจิตต่อบุคคลทั้งหลาย

Barnard (1968 : 102) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำไว้ว่า

1. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน (Vitality and Endurance) หมายถึง ความคล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมเสมอที่จะรับสถานการณ์ทุกชนิด ปรับตัวได้ เปลี่ยนแปลงได้และร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ สามารถทำงานต่อเนื่องกันได้โดยไม่หยุดพักตลอดเวลานานๆ ทนต่อความลำบาก ไม่แสดงอาการท้อแท้ให้ผู้อื่นพบเห็น
2. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) ความสามารถตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็วเมื่อเกิดปัญหา

3. ความสามารถในการจูงใจคน (Persuasiveness)

มีความสามารถในการสนทนาเป็นนักพูด วางตนให้คนอื่นเลื่อมใส ความสามารถจับจุดสนใจของบุคคลอื่นได้

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) ผู้นำที่ดีย่อมยินดีรับผิดชอบ

เมื่อผิดพลาดและเต็มใจรับคำตำหนิ เมื่อรับหน้าที่ใดมาแล้วจะบากบั่น โดยไม่ย่อท้อแม้มีอุปสรรค

5. ความฉลาดไหวพริบ (Intellectual Capacities) มีความเฉลียวฉลาด

ฉลาดรอบรู้ทันต่อเหตุการณ์ต่างๆ

จากแนวความคิดของ บาร์นาร์ด (Barnard) สรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีต้องมีความเฉลียวฉลาด มีความรับผิดชอบ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ สามารถนำความคิดเห็นของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานของตน

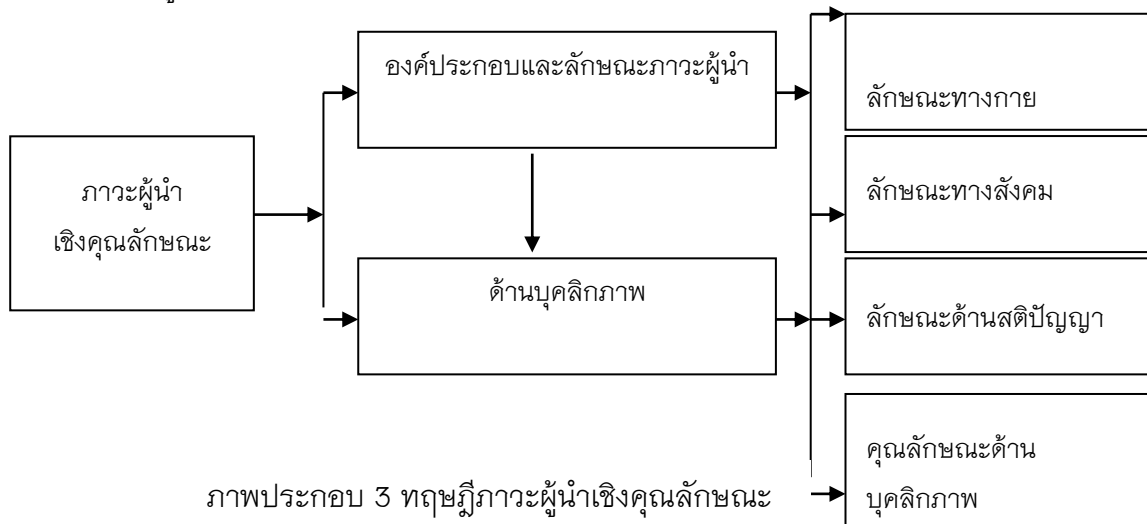
สตอร์กดิล (Stogdill, 1974) ได้ศึกษาโดยการรวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำในช่วงปีคริสต์ศักราช 1949-1970 จำนวน 163 เรื่อง พบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ดีมี 6 ลักษณะ คือ 1) ลักษณะทางกาย (Physical Characteristics) หมายถึง เป็นบุคคลที่มีร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ 2) ลักษณะของภูมิหลังทางสังคม (Social Background) หมายถึง ด้านการศึกษาสถานะทางสังคมที่ดีมีการยอมรับ 3) ลักษณะด้านสติปัญญา (Intelligence) หมายถึง เป็นผู้ที่มีสติปัญญาดี เฉลียวฉลาด ตัดสินได้ดี มีทักษะในการสื่อสารและการพูด 4) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality) หมายถึง การตื่นตัวอยู่เสมอ ความกระตือรือร้น ความมีระเบียบวินัย ความคิดสร้างสรรค์ คุณธรรม จริยธรรม 5) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-Related) หมายถึง ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ความรับผิดชอบ ความเข้มแข็งไม่ท้อถอยและ 6) ลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) หมายถึง การมีทักษะทางสังคม มีเกียรติ เป็นที่เคารพนับถือ และสังคมทั่วไปยอมรับ

ศูนย์การพัฒนาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) สหรัฐอเมริกา (McCall and Lombards, 1983, quoted in Yukl, 1998) ได้ศึกษาและค้นพบลักษณะสำคัญของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ มี 4 ประการ คือ 1) มีจิตใจที่มั่นคงและแน่วแน่ (Emotional Stability and Composure) 2) มีความสามารถในการปกป้องคุ้มครอง (Defensiveness) มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal Skill) และ 4) มีทักษะด้านความคิดและเทคนิควิธี (Technical and Cognitive Skill)

บอทเวลล์ (Bothwell. 1983) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่สำคัญมี 10 ประการ คือ 1) ความฉลาดเฉลียว (Intelligence) 2) ความสามารถที่จะปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี (Ability to Get Along with Others) 3) มีทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skill) 4) มีความสามารถในการจูงใจตนเองและผู้อื่น (Ability to Motivate Self and Others) 5) ความมั่นคงในอารมณ์และการควบคุมตนเอง (Emotional Stability and Self Control) 6) มีทักษะด้านการวางแผนและการจัดการ (Planning Organizing Skill) 7) มีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Strong Desire to Achieve Task) 8) มีความสามารถในการใช้รูปแบบกลุ่ม (Ability to Use the Group) 9) เป็นผู้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (to be Effective and Efficient) และ 10) ตัดสินใจได้ดี (Decisive)

เอ็ดวิน กิเซลลี (Edwin Ghiselli, quoted in Mosley, Pietri and Megginson, 1995 ; Lussier. 1996) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพพบว่า มี 6 ประการ ได้แก่ 1) ความสามารถในการบังคับบัญชา (Supervisory Ability) 2) ความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายในอาชีพ (Need for Occupational Achievement) 3) ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) 4) ความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) 5) ความแน่นอน (Self-assurance) และ 6) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative)

จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงเห็นความสอดคล้องถึงคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำครุศึกษาด้านบุคลิกภาพ ว่าทฤษฎีนี้มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของผู้นำในด้านต่างๆ เช่น ลักษณะทางกาย (Physical Characteristics) ลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) ลักษณะด้านสติปัญญา (Intelligence) และคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personal Characteristics) ซึ่งถ้าผู้นำครูพลศึกษาด้านการจัดการเรียนรู้สามารถดำรงตนให้มีคุณลักษณะด้านต่างๆ ได้อย่างสม่ำเสมอ ก็จะส่งผลให้สามารถคงความเป็นผู้นำเหนือคนอื่นได้อย่างยั่งยืนตลอดไป ดังภาพประกอบ 3



2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavior Leadership Theory)

ในการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำด้านการจัดการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเชิงพฤติกรรม จากนักการศึกษา โดยมีรายละเอียดผลการศึกษาดังนี้

จากช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำได้เปลี่ยนไป โดยนักการศึกษาได้ให้ความสนใจเรื่องพฤติกรรมต่างๆ ของผู้นำ เช่น การพูด การกระทำ กิจกรรมต่างๆ ของผู้นำ โดยศึกษาถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกและประสบความสำเร็จ ในขณะที่เดียวกันก็ศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ แล้วเลือกเอาพฤติกรรมที่ดีที่ประสบความสำเร็จไปใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ต่อไป แนวคิดสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม คือ ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้และฝึกสอนได้และเป็นเรื่องที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำคนอื่นการศึกษาตามแนวคิดนี้ที่สำคัญๆ ได้แก่

2.2.1 การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา (The Iowa State University Research) เริ่มขึ้นในปี 1930 โดยเลวิน และคณะ (Lewin 1930 and Orther, quoted in Lunenburg and Ornstein. 2000 ; Hoy and Miskel. 2001 ; Lussier and Achua. 2001) ซึ่งเกิดขึ้นก่อนที่จะมีทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และถือเป็นยุคเริ่มแรกที่ได้มีการศึกษาภาวะผู้นำ โดยแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ พฤติกรรมผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Leadership Style) หมายถึง ผู้นำที่รวบอำนาจการบริหารจัดการทั้งหมดไว้ที่ตนเองเพียงคนเดียว โดยที่ผู้นำเป็นผู้วางแผน กำหนดนโยบาย กำหนดเป้าหมาย พร้อมทั้งตัดสินใจทั้งหมดด้วยตัวเอง ผู้ตามมีหน้าที่เพียงปฏิบัติตามคำสั่งเพื่อให้บรรลุผลตามที่ผู้นำต้องการ พฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership Style) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ตาม โดยเปิดโอกาสให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน การกำหนดนโยบาย การกำหนดเป้าหมาย การแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน และพฤติกรรมผู้นำแบบปล่อยเสรี (Laissez-Faire Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ตามมีอิสระในการคิด การทำ และการตัดสินใจเอง โดยผู้นำไม่แสดงภาวะผู้นำแต่ประการใด

ดังนั้นการศึกษภาวะผู้นำของนักการศึกษา ได้กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำได้ 2 แบบ คือ 1) พฤติกรรมผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Leadership Style)

2) พฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership Style) 3. พฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership Style)

2.2.2 การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท (The Ohio State University Studies) ได้เริ่มขึ้นในปี 1945 โดยการริเริ่มของแคโรล แอล ชาเติล (Carol L. Shartle) และในปี 1949 จอน เค เอ็มพิล และแอลวิน อี คูนส์ (John K. Hamphill and Alvin E. Coons) ได้สร้างเครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำขึ้นมา (Leader Behavior Description Questionnaire : LBDQ) ซึ่งต่อมาได้รับการพัฒนาจากนักการศึกษาหลายคน อาทิเช่น ฮอลพิน (Holpil) ไวน์เนอร์ (Winer) สตอกคิลล์ (Stogdill) โดยใช้วัดพฤติกรรมของผู้นำและผลจากการใช้เครื่องมือดังกล่าวทำให้ได้พฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 ด้าน คือ พฤติกรรมด้านมุ่งงาน (Initiating Structure Behavior) หมายถึง ผู้นำที่มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักวางแผนงานที่ดี มุ่งหวังให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์การ นอกจากนั้นยังมุ่งสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่ม พร้อมทั้งมีความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ตามอยู่ในระดับสูง และพฤติกรรมด้านมุ่งคน (Consideration Behavior) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ตาม โดยให้การดูแลเอาใจใส่ ให้เกียรติ ไว้วางใจ ให้การยอมรับ ให้ความอบอุ่น ให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และให้มีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นต้น

จะเห็นได้ว่านักการศึกษากลุ่มนี้ ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำได้ 2 ด้าน คือ

- พฤติกรรมด้านมุ่งงาน (Initiating Structure Behavior)
- พฤติกรรมด้านมุ่งคน (Consideration Behavior)

2.2.3 การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University Michigan Research Studies) เกิดขึ้นในระยะใกล้เคียงกันกับการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท (Likert, 1947) ในปี โดยที่มงานตั้งปัญหาของการศึกษาว่าจะบริหารจัดการอย่างไรให้ได้ผลผลิตสูงสุดและในขณะเดียวกันพนักงานก็มีความพึงพอใจและความสุขในการทำงานมากที่สุด จากการศึกษาดังกล่าวพบว่า ผู้นำมีพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้เห็น ลักษณะ ได้แก่ พฤติกรรมที่มุ่งคน (Employee Centered Behavior) หมายถึง ผู้นำที่มองเห็นคุณค่าและความสำคัญของคนงานหรือพนักงาน โดยพยายามจัดสวัสดิภาพ สวัสดิการและสภาพแวดล้อม ให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ให้การยกย่องชมเชย ให้ขวัญกำลังใจ ให้ความสำคัญ ให้เกียรติ ให้ความสำคัญคนเคยสนทนสนมเป็นกันเอง เพื่อให้พนักงานมีความพึงพอใจและผูกพันกับงานที่ทำเป็นต้น และ

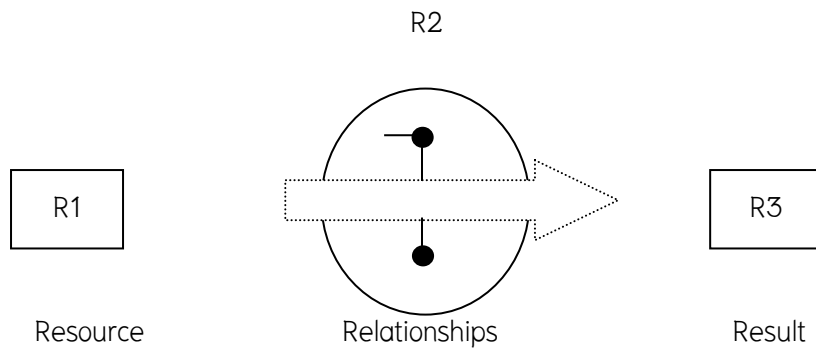
พฤติกรรมที่มุ่งงาน (Job Centered Behavior) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงานเป็นหลัก โดยเน้นการวางแผนการมอบหมายงาน การกำกับติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อให้การบริหารงานประสบความสำเร็จสูงสุด ซึ่งพนักงานมีหน้าที่ปฏิบัติคำสั่งของผู้นำแต่เพียงอย่างเดียว

จะเห็นได้ว่านักการศึกษาในกลุ่มนี้ ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำได้ 2 แบบ คือ พฤติกรรมที่มุ่งคน (Employee Centered Behavior) และพฤติกรรมที่มุ่งงาน (Job Centered Behavior)

2.2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำกริด (The Leadership Grid Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำกริด (The Leadership Grid Theory) หรือทฤษฎีตาข่ายการบริหารงาน (The Managerial Grid) เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำจากการนำเสนอของ Robert R. Blake และ Jane S. Mouton (1964) ซึ่งได้รับการพัฒนาขึ้นในปี 1964 ทฤษฎีภาวะผู้นำกริดจัดอยู่ในกลุ่มทฤษฎีด้านพฤติกรรมของผู้นำเป็นการอธิบายถึงความสัมพันธ์ของพฤติกรรมของคนในองค์กรด้วยการออกแบบวิธีการที่สามารถวัดผลได้และเพื่อเปลี่ยนแปลงตัวบุคคล ทั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีจุดเน้นที่ตัวผู้นำหรือผู้บริหาร เพราะเป็นผู้มีศักยภาพสูงในการขับเคลื่อนองค์กรและทีมงาน ทฤษฎีภาวะผู้นำกริดจะมุ่งศึกษาในการตรวจสอบพฤติกรรมและภาวะจิตใจในเรื่องของสัมพันธภาพ (R2) ให้ออกมาเป็นรูปธรรมเพื่อให้เข้าใจในพฤติกรรมของผู้นำขององค์กรซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร โดยออกแบบตารางเพื่อกำหนดค่าการตรวจสอบภาวะผู้นำ ซึ่งมีความคิดว่ารูปแบบของแต่ละบุคคลนั้นมีความมุ่งมั่นและเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์สองประการ ได้แก่มุ่งมั่นในผลผลิต และความมุ่งมั่นในคน ดังนั้นจึงมีแกนสำหรับตรวจสอบอยู่ 2 แกน ซึ่งสองแกนนี้จะมีระดับในการวัดภาวะผู้นำทั้ง 2 แกนตั้งแต่ 1-9 โดยแกน X หรือแนวนอนเป็นการมุ่งงานหรือผลผลิต ส่วนแกน Y หรือแนวตั้งเป็นการมุ่งคน

ดิลก ถือกกล้า (2547: 83-84) ได้ให้แนวคิดโดยสรุปเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบ Managerial Grid ไว้ว่า ทริพยากรที่มีความสำคัญยิ่งอย่างหนึ่งที่องค์กรมี คือ ทริพยากรมนุษย์เพราะการจะใช้ทริพยากรอื่นๆ ให้ได้ผลต้องอาศัยคน คนที่ทำงานร่วมกันคนเป็นผู้สร้างผลงานขึ้นมา แนวความคิดในเรื่องนี้คือการใช้นวัตกรรมที่เรียกว่า R 123 หรือ “ 3 R แห่งการเป็นผู้นำ” (Three R's of Leadership) อันได้แก่ Resources (R1) หรือ ทริพยากรต่างๆ Relationships (R2) หรือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและ Result (R3) หรือ ผลที่เกิดขึ้นดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 สัมพันธภาพระหว่างบุคคล

ที่มา: ดิลก ถือลำ. 2547: 83.

R1_(Resources) หมายถึง ทรัพยากรต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคคลจะต้องใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ทั้งหลาย เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ และแรงจูงใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่คนมีอยู่และนำไปใช้ เมื่อใช้ทรัพยากรทางด้านเทคนิค การเงิน และ ทรัพยากรอื่นๆ ทั้งหลายที่ไม่ใช่มนุษย์หรือที่เรียกว่า ทรัพยากรโดยอ้อม (Indirect Resources)

R2_Relationships หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่บุคคลมีต่อกันในภาพ 10.1 เราใช้หัวหมุดสีดำหันหน้าเข้าหากันเป็นสัญลักษณ์และแน่นอน ในการทำงานเป็นทีมนี้ เราอาจหมายถึงคนมากกว่าสองคน R2 เป็นตัวกำหนดระดับความมากน้อยของการที่บุคคลและทีมมีความรับผิดชอบและผูกพันกับการทำงานเป็นทีมของกลุ่มต่างๆ ที่ต้องทำงานร่วมกัน ทุกกลุ่มไม่ว่าจะเป็นระหว่างผู้ร่วมงานหรือแผนกต่างๆ หรือในด้านความสัมพันธ์กับลูกค้าหรือใครก็ตามที่ต้องติดต่อดำเนินการทำงานประจำวัน สิ่งที่เกิดขึ้นตรงจุดนี้จะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับ “วิธีการ” ที่ผู้คนได้รับการปฏิบัติเป็นสำคัญ

R3_Results หมายถึง ผลลัพธ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติต่อกันและกันของทีมและการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นใน R2 ผลลัพธ์เหล่านี้สามารถวัดได้จากผลผลิต กำไร ความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมต่างๆ ยอดขาย การให้บริการ ฯลฯ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้สำหรับเรื่องนั้นๆ รูปแบบภาวะผู้นำนั้นจะเป็นรูปแบบที่มีลักษณะต่างๆ ตามระดับที่เกิดจากการนำเส้นทั้งสองเส้นมาวางในแบบแกน X และแกน Y ด้วยการลากเส้นตารางขนาด 9x9 จะเกิดรูปแบบ 81 แบบด้วยกันแต่จะมีแค่ 5 แบบที่โดดเด่น ซึ่งรูปแบบที่โดดเด่นเหล่านี้จะปรากฏขึ้นเมื่อเส้นความมุ่งมั่นทั้งสองตัดตรงจุดที่สัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีในกรอบของระดับ สูง กลาง ต่ำ ของความมุ่งมั่นทั้งสองเส้น

องค์ประกอบต่างๆ ของการปฏิบัติงานของบุคคลในแนวคิดตามทฤษฎีภาวะผู้นำประกอบไปด้วย

1. ความคิดริเริ่ม (Initiative) ความคิดริเริ่ม หมายถึง ความพยายามในการเริ่มทำอะไรสักอย่างซึ่งไม่เคยมีการทำมาก่อน การหยุดกระทำบางอย่างที่กำลังดำเนินอยู่หรือเปลี่ยนทิศทางของกิจกรรมบางอย่าง
2. การสอบถาม (Inquiry) การสอบถามคือ การหาข้อเท็จจริงและข้อมูลขึ้นอยู่กับว่าจะสามารถหาข้อมูลได้ดีขนาดไหน อาจเกิดขึ้นด้วยการถามตัวต่อตัวหรือการระดมสมองหรืออื่นๆ
3. การตัดสินใจ (Decision Making) การตัดสินใจ ทำให้มีการนำเอาทรัพยากรทั้งหลายมาใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งอาจเป็นการตัดสินใจของคนเพียงคนเดียวในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง หรือมากกว่านั้น หรืออาจเป็นเรื่องที่ต้องทำทั้งทีม โดยเอาทรัพยากรทุกอย่างที่มีมาใช้ในการตัดสินใจและปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้นๆ
4. การแสดงความคิดเห็น (Advocacy) หมายถึง การแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่กำลังเป็นประเด็น เป็นการพูดถึงเรื่องของความเชื่อมั่น ทศนคติ แนวคิด หรือความคิดเห็นของผู้นำที่มีต่อผู้อื่น
5. การวิพากษ์ (Critique) การวิพากษ์ คือ กระบวนการก้าวร้าวหย่าห่างจากกิจกรรมหรือการขัดจังหวะกิจกรรมที่กำลังดำเนินการอยู่ เพื่อหาวิธีการปรับปรุงการดำเนินกิจกรรมนั้นให้ดีขึ้น
6. ความขัดแย้ง (Conflict) เมื่อคนเรามีความคิดต่างกัน และต่างก็แสดงความคิดของตนออกมา ความขัดแย้งก็เป็นสิ่งที่เลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งอาจเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความแตกแยกหรือเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ก็ได้ขึ้นอยู่กับว่าเราจัดการกับความขัดแย้งอย่างไร

ดิลก ถือกกล้า (2547: 85-86) ได้ให้คำอธิบายลักษณะภาวะผู้นำจากรูปแบบภาวะผู้นำของทฤษฎีภาวะผู้นำกริดไว้ ดังนี้

ผู้นำแบบ 9,1 (Authority Obedience Management) หรือผู้นำที่มีรูปแบบเผด็จการผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของงานหรือการสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยการสร้างเงื่อนไขในการปฏิบัติงาน มุ่งให้เกิดผลผลิตโดยไม่ให้ความสนใจด้านความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในฐานะปัจจัยทางการบริหารประการหนึ่งเท่านั้น ผู้นำแบบนี้จะรวมอำนาจการตัดสินใจและการสั่งการต่างๆ ไว้ที่ตัวผู้นำมากกว่าที่จะให้ผู้ตาม

หรือสมาชิก มีบทบาทในการตัดสินใจ ผู้นำแบบ 9,1 จะไม่สนใจความรู้สึกหรือความต้องการของคนที่ปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ปฏิบัติงานจะมีลักษณะเป็นทางการสูง และมุ่งเรื่องงานเป็นหลัก

ผู้นำแบบ 1,9 (Country-Club Management) เป็นผู้นำที่ให้ ความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานมากกว่าผลงาน ผู้นำจะให้ความสนใจต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน มีความต้องการที่จะสนองตอบความต้องการของทุกคนในองค์การเพื่อให้ทุกคนพอใจโดยเห็นว่าหากทุกคนมีความพึงพอใจในความสัมพันธ์ระหว่างกัน ในองค์การจะนำไปสู่บรรยากาศในองค์การที่เป็นมิตรและสะดวกสบาย ผู้นำแบบ 1, 9 จะสนใจความเป็นอันหนึ่งอันเดียว และความกลมเกลียวกันของคนในองค์การและพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ ผู้นำแบบ 9,1 จะไม่ยอมตัดสินใจในสถานะที่มีความเห็นไม่สอดคล้องกัน

ผู้นำแบบ 5,5 (Organization Main Management or Middle of The Road) เป็นผู้นำที่พยายามสร้างความสมดุลระหว่างความสำเร็จของผลงาน และความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือสร้างผลงานในระดับที่เพียงพอในการบรรลุเป้าหมาย และสร้างความพอใจให้แก่พนักงานในระดับที่สามารถยอมรับได้ ในด้านของผลงานและประสิทธิภาพการทำงานก็จะมีผลงานออกมาพอประมาณ แม้ว่าผลงานจะไม่มากที่สุดหรือดีที่สุดก็ตาม ขณะเดียวกันความสัมพันธ์ของผู้บริหารแบบ 5,5 ก็จะทำให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานด้วย ผู้นำแบบ 5,5 จะตัดสินใจโดยใช้เสียงส่วนใหญ่เป็นเกณฑ์แม้ว่าบางครั้งตัวผู้นำเองอาจจะไม่เห็นด้วยก็ตาม ผู้นำแบบนี้มีความพยายามที่จะประนีประนอมสูง

ผู้นำแบบ 1,1 หรือผู้นำที่ปล่อยเสรี (Laissez-Faire or Impoverished Management) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจในการสร้างผลงานหรือทำงานให้สำเร็จ และไม่สนใจที่จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและแรงจูงใจในการทำงาน ผู้นำประเภทนี้จะมีส่วนในการทำงานน้อยมาก คือทำเฉพาะเท่าที่จำเป็นเพื่อไม่ให้ตนเองพ้นจากตำแหน่ง ผู้นำจะใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด เพื่อให้งานบรรลุผลตามเกณฑ์ขั้นต่ำที่สุดที่ได้วางไว้ ผู้นำแบบ 1,1 จะไม่เข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจของกลุ่มหรือพนักงานมากนัก การดำเนินงานของพนักงานจะปล่อยเสรีให้เป็นภาระหน้าที่ของกลุ่มและพนักงาน ผู้ปฏิบัติงาน ในองค์การที่มีผู้นำแบบ 1,1 มาก จะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การและอาจก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ ในองค์การขึ้นมาได้

ผู้นำแบบ 9,9 (Team Management) เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการเสริมสร้าง

ทีมงาน ผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยกัน โดยมุ่งสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในขณะเดียวกันก็มุ่งที่จะสร้างผลงานให้เกิดขึ้นในองค์การด้วย ซึ่งการมีความสามารถในการทำงานร่วมกันของพนักงานจะมีพื้นฐานมาจากความจริงใจและความเคารพซึ่งกันและกัน ลักษณะนี้จะช่วยให้การทำงานขององค์การสำเร็จตามเป้าหมาย เนื่องจากพนักงานเกิดความผูกพันในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ผู้นำแบบ 9,9 บทบาทเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งขององค์การ ซึ่งร่วมในการตัดสินใจเท่านั้น อำนาจการตัดสินใจขึ้นอยู่กับเหตุผล ผู้นำแบบ 9,9 จะมีความพร้อมในการเผชิญกับปัญหาและข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น และพร้อมที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้เหตุผลเป็นแนวทาง

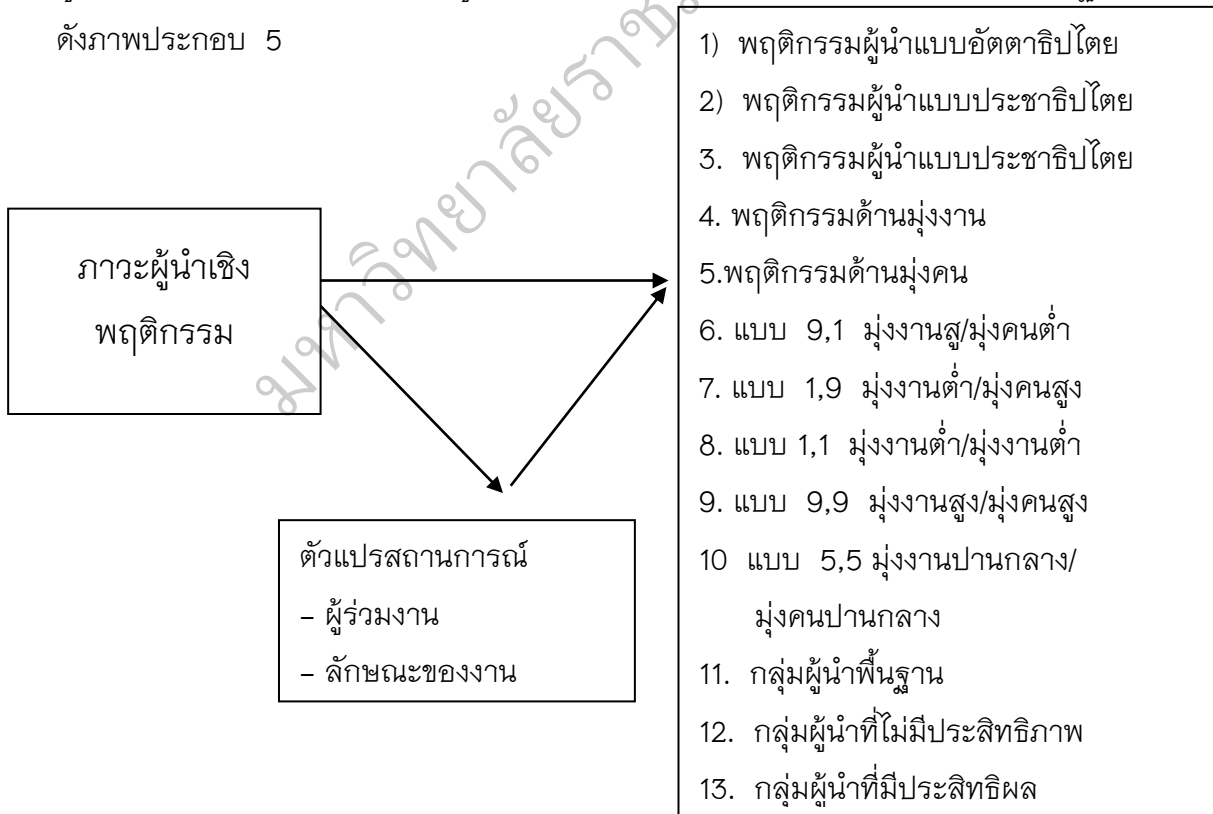
จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำกริด ได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ของพฤติกรรมของคนในองค์กรและทีมงานที่เป็นหลัก 5 แบบ คือ 1) แบบ 9,1 มุ่งงานสูง/มุ่งคนต่ำ (Authority-Obedience) 2) แบบ 1,9 มุ่งงานต่ำ/มุ่งคนสูง (Country Club Management) 3) แบบ 1,1 มุ่งงานต่ำ/มุ่งงานต่ำ (Impoverished Management) 4) แบบ 9,9 มุ่งงานสูง/มุ่งคนสูง (Team Management) 5) แบบ 5,5 มุ่งงานปานกลาง/มุ่งคนปานกลาง (Organization Man Management) สรุปว่าภาวะผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำกริดที่มีประสิทธิผลมากที่สุด คือ 9,9 มุ่งงานสูงมุ่งคนสูง แบบที่ทีมงาน

2.2.5 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 มิติ (Three-Dimensional Theory of Leadership) ของเรดดิน (Reddin. 1970) โดยได้พัฒนาจากทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นตาข่ายเชื่อมโยง 2 มิติ (Two Dimensional Grid) ของ เบลค และ มูตัน (Blake and Jane S. Mouton) คือ มิติที่ผู้บริหารสนใจเกี่ยวกับเรื่องคน (High Concern for People) กับมิติที่ผู้บริหารสนใจเกี่ยวกับเรื่องงาน (High Concern for Production) โดยเรดดินได้เพิ่มมิติด้านประสิทธิผลของงาน (Effectiveness Dimension) เป็นมิติที่สาม ซึ่งเขาเน้นให้เห็นว่ารูปแบบบริหารจะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์อำนาจ และนอกจากนั้นเรดดินยังได้กำหนดรูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) เพื่อใช้ประกอบทฤษฎี 3 มิติของเขาเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มผู้นำพื้นฐาน (Basic Leadership Style) ประกอบด้วยผู้นำแบบสัมพันธ์ภาพ (Related Style) ซึ่งเป็นลักษณะของผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำแบบประสาน (Integrated Style) คือผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่ให้ความสนใจทั้งคนและงาน แบบอุทิศตน (Dedicated) คือผู้นำที่ทุ่มตนเองให้กับงาน และผู้นำแบบปลีกตัว (Integrated Style) คือ ผู้นำที่ปล่อยให้

ทุกฝ่ายต่างคนต่างทำหน้าที่ของตนเองไป 2) กลุ่มผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Ineffective Leadership Styled) ประกอบด้วยลักษณะผู้นำแบบนักบุญ (Integrated Style) ผู้นำแบบประนีประนอม (Compromiser Style) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocrat Style) และผู้นำแบบหนีงาน (Deserter Style) และ 3) กลุ่มผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leadership Styled) ประกอบด้วยลักษณะผู้นำแบบนักพัฒนา (Developer Style) ผู้นำแบบนักบริหาร (Executive Style) ผู้นำแบบเผด็จการที่มีศิลป์ (Benevolent Autocrat Style) และผู้นำแบบตามระเบียบแบบแผน (Bureaucrat Style)

จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 มิติ ที่ได้กล่าวมาในข้างต้น สรุปได้ว่านักการศึกษาได้กำหนดรูปแบบภาวะผู้นำได้ 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มผู้นำพื้นฐาน (Basic Leadership Styled) 2) กลุ่มผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Ineffective Leadership Styled) และ 3) กลุ่มผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leadership Styled)

จากแนวคิดทฤษฎีเชิงพฤติกรรมที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำเป็นตัวแปรผลลัพธ์และมีตัวแปรเหตุคือพฤติกรรมต่างๆ ที่ผู้นำแสดงออกมาโดยคำนึงถึงผู้ร่วมงานและลักษณะของงาน ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิด ปรากฏดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavior Leadership Theory)

2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory)

ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ จากแนวคิดของนักการศึกษาในสมัยต่อมาที่ให้ความสนใจในปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ โดยแนวคิดดังกล่าวเชื่อว่า พฤติกรรมหรือความสามารถของผู้นำอย่างเดียวไม่สามารถช่วยให้ การบริหารมีประสิทธิภาพได้ แต่องค์ประกอบที่สำคัญคือ สถานการณ์จะต้องเอื้ออำนวย ดังนั้นการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำองค์การจะต้องให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพการขององค์การนั้นๆ ซึ่งมีทฤษฎีที่สำคัญๆ จากนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศ ((Lunenburg and Ornstein. 2000 ; Hoy and Miskel. 2001 ; Lussier and Achua. 2001) ; Robbins. 1974 ; Robbins and Coulter. 2003 ; รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 ; และวิเชียร วิทยอุดม. 2547) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.3.1 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's

Contingency Theory) ได้มาจากการที่ฟิดเลอร์ ศึกษาแบบภาวะผู้นำจำนวนมากที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในองค์การที่มีสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า มาตรการวัดความไม่พอใจผู้ร่วมงาน (Least Preferred Coworker Scale : LPC) แล้วนำมาวิเคราะห์ซึ่งได้ทั้งแบบภาวะผู้นำที่ดีและแบบภาวะผู้นำที่ไม่ดีเป็นจำนวนมาก ซึ่งในที่สุดสรุปได้ว่า ความมีประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ คือ 1) แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ซึ่งมีสองแบบคือ ผู้นำแบบที่มุ่งงาน (Task-Oriented Leadership) และแบบผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Leadership) 2) สถานการณ์ (Situation) ซึ่งฟิดเลอร์กำหนดตัวแปรไว้สามตัวคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Relationship) โครงสร้างของงาน (Task Structure) และอำนาจตามหน้าที่ (Position Power) ซึ่งทั้งหมดการที่ผู้นำจะทำหน้าที่ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับแรงจูงใจในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ และการควบคุมสถานการณ์ ซึ่งทั้งสองจะต้องจับคู่กัน (Matching) กันอย่างลงตัว

จากการศึกษาทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ ได้วิเคราะห์ภาวะผู้นำได้ 2 ประการ คือ แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) และสถานการณ์ (Situation)

2.3.2 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด

(Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory) เป็นทฤษฎีหนึ่งที่ได้กล่าวถึง

มากในการศึกษาภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นปรับปรุงมาจากทฤษฎีสถิติของเรดติน (Redin's 3-D Management Style Theory) มีแนวคิดหลักที่สำคัญคือ สถานการณ์ที่แตกต่างกัน ย่อมต้องการแบบของผู้นำที่แตกต่างกัน (Different Situations Demand Different Kinds of Leadership) ดังนั้นเขาจึงเน้นเรื่องพฤติกรรมของผู้นำมากกว่าบุคลิกภาพของผู้นำ โดยพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลควรเป็นการผสมผสานกันระหว่างพฤติกรรมที่เน้นงาน (Task-Oriented Leadership) กับพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Leadership) สำหรับด้านสถานการณ์เน้นที่วุฒิภาวะของผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงานเป็นตัวแปรในการวิเคราะห์ธรรมชาติของสถานการณ์ วุฒิภาวะดังกล่าวจำแนกออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) วุฒิภาวะด้านงาน (Job Maturity) หมายถึง ความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งทั้งหมดจะได้จากการศึกษาหาความรู้และประสบการณ์ 2) วุฒิภาวะด้านจิตใจ (Psychological Maturity) หมายถึง ระดับของแรงจูงใจ ความต้องการและความเต็มใจในการปฏิบัติงาน

ส่วนรูปแบบของภาวะผู้นำ (Leadership Style) เฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด ได้ให้ความสำคัญกับการจับคู่กันที่เหมาะสม ระหว่างสถานการณ์กับรูปแบบภาวะผู้นำ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานสำหรับรูปแบบภาวะผู้นำพื้นฐานที่เฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด ค้นพบ ได้แก่ 1) รูปแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Telling Style) หมายถึง ผู้นำที่เน้นความมุ่งมั่นสูง ความสัมพันธ์ต่ำ เหมาะสำหรับใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีแรงจูงใจและความรับผิดชอบต่ำ ดังนั้นจึงต้องอาศัยผู้นำที่มีภาวะผู้นำเป็นลักษณะที่ชอบออกคำสั่ง ให้คำปรึกษาหารือและให้คำแนะนำ โดยเป็นการสื่อสารจากผู้นำสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ทางเดียว (One-Way Communication) เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ 2) รูปแบบภาวะผู้นำแบบขายความคิด (Selling Style) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์สูง และในขณะเดียวกันก็มุ่งเน้นงานสูงด้วย เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความตั้งใจและแรงจูงใจในการทำงานสูง แต่ยังขาดความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงาน ดังนั้นจำเป็นต้องอาศัยผู้นำช่วยอธิบายงาน สอนงาน เป็นพี่เลี้ยง และสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยพยายามรับฟังความคิดเห็นและมีการสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way Communication) 3) รูปแบบภาวะผู้นำแบบการมีส่วนร่วม (Participating) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งสร้างความสัมพันธ์สูง ส่วนความมุ่งมั่นต่ำ เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถ แต่ขาดความตั้งใจในการทำงาน ดังนั้นจึงต้องอาศัยแรงสนับสนุน และการเสริมแรงจากผู้บังคับบัญชา

และ 4) รูปแบบภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งงานต่ำ และในขณะเดียวกันก็มุ่งความสัมพันธ์ต่ำด้วย เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบเป็นอย่างดี ดังนั้น ผู้นำจึงจำเป็นต้องกระจายความรับผิดชอบหรือมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติและรับผิดชอบด้วยตนเอง ซึ่งนักศึกษากลุ่มนี้ ได้กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำตามลักษณะของงานได้ 2 ลักษณะคือ วุฒิภาวะด้านงาน (Job Maturity) และวุฒิภาวะด้านจิตใจ (Psychological Maturity) ซึ่งสามารถสรุป ดังภาพประกอบ 6

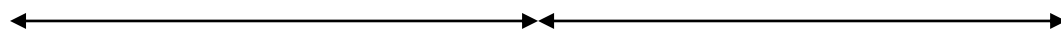


สูง

ต่ำ

ความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา

			→
มีความสามารถ และเต็มใจในการทำงาน	มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจในการทำงาน	ไม่มีความสามารถ แต่เต็มใจในการทำงาน	ไม่มีความสามารถ และไม่เต็มใจในการทำงาน



ภาพประกอบ 6 แสดงแบบจำลองภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard) (Lunenburg and Ornstein. 2000 ; Hoy and Miskel. 2001 ; Lussier and Achua. 2001)

2.3.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิลลิป เบทตัน (Robbins. 1974 ; Robbins and Coulter. 2003 ; รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 ; และวิเชียร วิทยอุดม. 2547) เป็นทฤษฎีที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader Participation Model) โดยเปิดโอกาสให้ผู้ตามร่วมในการตัดสินใจของผู้นำด้วย ส่วนการจะให้มีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัญหาหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น สำหรับรูปแบบในการตัดสินใจตามทฤษฎีนี้มี 5 แบบ คือ 1) ผู้นำตัดสินใจเพียงลำพังแล้ว จึงแจ้งให้ผู้ตามทราบ (Decide) 2) ผู้นำรับฟังความคิดเห็นจากผู้ตามเป็นรายบุคคลแล้ว ตัดสินใจเอง (Consult Individually) 3) ผู้นำเสนอปัญหาต่อที่ประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นแล้วตัดสินใจ (Consult Group) 4) ผู้นำบอกปัญหาและข้อจำกัดแล้วให้กลุ่มร่วมตัดสินใจ (Facilitate) และ 5) ผู้นำบอกปัญหาและเงื่อนไขแล้วให้กลุ่มตัดสินใจให้ (Delegate)

โดยสรุป ภาวะผู้นำตามสถานการณ์มองว่าผู้นำนอกจากจะเป็นผู้ที่มีบุคลิกลักษณะที่ดี มีความรู้ความสามารถ สติปัญญาดี และมีความรับผิดชอบแล้ว ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจและรับรู้ความต้องการและความรู้สึกของผู้ตาม ผู้นำคือผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ดังนั้น เป้าหมายขององค์กร ปัญหาหรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรจะเป็นตัวกำหนดแบบภาวะผู้นำที่ใช้ให้เหมาะสม ผู้นำจึงต้องเป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ผู้เรียนและวิชาชีพครู เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพในองค์กร

2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership Theory)

ในการศึกษาองค์ประกอบและลักษณะภาวะผู้นำ ผู้วิจัยศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเพื่อนำมาใช้กำหนดกรอบแนวคิด จากการศึกษาพบว่าในช่วงตั้งแต่ 1970 เป็นต้นมาทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะของการบูรณาการมากขึ้น โดยนักวิชาการได้ศึกษาจุดเด่นจากทฤษฎีที่สำคัญสามทฤษฎี คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ใช้เป็นหลักในการเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของผู้นำและผู้ตามที่ดี ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการดังกล่าวที่สำคัญได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสภาพ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformational and Transactional Leadership Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี (Charismatic Leadership Theory) (Lunenburg and Ornstein. 2000 ; Hoy and Miskel. 2001 ; Lussier and Achua. 2001 ; Robbins. 1974

; Robbins and Coulter, M. 2003 ; รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 ; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2544 ; และวิเชียร วิทย์อุดม. 2547) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.4.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสภาพและภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน (Transformational and Transactional Leadership) แนวคิดของทฤษฎีนี้ได้มีการศึกษามาตั้งแต่ทศวรรษ 1978 โดยเจมส์ แมคเกรเกอร์ เบิร์น (James McGregor Burns. 1978, quoted in Hoy and Miskel. 2001) และเบอร์นถือเป็นคนแรกที่นำเสนอแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสภาพ โดยเขาได้เสนอผลงานวิจัยเรื่องผู้นำทาง การเมืองของตน ประกอบด้วยภาวะผู้นำสองแบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีเนื้อหาที่ต้องการอธิบายรูปแบบการสร้างอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตามใน ทุกระดับคือทั้งระดับบุคคล และระดับองค์การ โดยผู้นำจะต้องแสวงหาวิธีการที่จะ ยกกระดับจิตใจของผู้ตามให้เป็นผู้มีอุดมการณ์และมีคุณธรรมจริยธรรมที่ดียิ่ง ซึ่งเขา สรุปว่า ผู้นำเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นรูปแบบที่ต้องร่วมมือกันทั้งผู้นำและผู้ตาม ในอันที่จะ ช่วยกันยกกระดับแรงจูงใจและระดับคุณธรรมให้สูงขึ้น ตามแนวคิดนี้เบอร์นมองว่าทุกคน สามารถที่จะเป็นผู้นำเปลี่ยนแปลงสภาพด้วยกันทั้งสิ้น โดยสามารถมีอิทธิต่อ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

ในปี 1985 แบสส์ (Bass. 1985) ได้ประยุกต์แนวคิดของเบอร์น โดยแบสส์อธิบายว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมักจะให้ความสำคัญต่อวิถีการพัฒนา การรักษา คุณภาพและปริมาณของการปฏิบัติงาน วิธีการปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์การ วิธีการ ลดแรงต่อต้านในการดำเนินงาน และวิธีการตัดสินใจ ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพจะ เน้นที่ตัวบุคคล คือเพื่อนร่วมงาน ผู้ตาม ผู้ที่มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย เพื่อให้บุคคลเหล่านี้ได้ ตระหนักถึงผลที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ผู้นำไม่ควรแต่ทำในสิ่งที่คนพอใจ แต่สามารถอธิบายได้ว่าอะไรคือข้อดีอะไรคือข้อเสีย ซึ่งแบสส์ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำ แบบเปลี่ยนแปลงสภาพ และผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ดังนี้

2.4.1.1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transformational Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ผู้ตามให้ความไว้วางใจ มีความรู้สึกชื่นชม ให้ความเคารพ นับถือเชื่อถือ และมีความจงรักภักดี ซึ่งจะเป็นปัจจัยส่งผลให้ผู้ตามมีแรงจูงใจในอันที่จะ ทำงานให้บรรลุผลมากกว่าที่มุ่งหวัง ซึ่งผู้นำจะมุ่งที่จะยกกระดับจิตใจสำนึกของผู้ตามโดย ให้ความยุติธรรมให้ความเสมอภาค ความมีอิสรภาพในการทำงาน และในขณะเดียวกัน

พยายามจะไม่ให้มีบรรยากาศของความวิตกกังวล ความกลัว ความโลภ ความอิจฉา ริษยา หรือความชิงชังเกิดขึ้นในองค์การ ผู้นำสามารถที่จะช่วยให้ผู้ตามมองเห็นเป้าหมาย ทั้งหมดขององค์การ นำองค์การสู่เป้าหมายใหม่ มีการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเก่าไปสู่สิ่งใหม่ ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงสภาพนี้มีองค์ประกอบของพฤติกรรมที่สำคัญ 4 ด้าน คือ 1) ความเสน่ห์ (Charisma) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในทางที่ดึงดูด เป็นที่ยอมรับ และชื่นชมของผู้ตามและสามารถกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจของผู้ตามให้สูงขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงและศรัทธาต่อผู้นำพร้อมที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายที่กำหนดไว้ 2) การสร้างแรงคลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ต้องการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามมีความมุ่งมั่นในอันที่จะทำงานให้บรรลุ เป้าหมายขององค์การ โดยการปลุกเร้าจิตสำนึก สร้างความเชื่อมั่นในความสำเร็จของ งานที่ทำ ซึ่งให้เห็นผลที่จะเกิดขึ้นกับองค์การ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ต้องการกระตุ้นให้ผู้ตามให้เกิดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์และแสวงหาแนวทาง วิธีการ หรือเทคนิคใหม่ๆ ที่จะสามารถใช้พัฒนางาน หรือแก้ปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นในองค์การ และ 4) การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่รับรู้และเข้าใจความต้องการ ความรู้สึกของผู้ตามเป็นรายบุคคล โดยที่ผู้นำจะแสดงออกถึงการดูแลเอาใจใส่ และพัฒนาผู้ตามโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก โดยมุ่งหวังที่จะ ยกระดับความต้องการ ความกล้าในการตัดสินใจ และความมั่นใจของผู้ตามให้สูงขึ้น

2.4.1.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

หมายถึง พฤติกรรมที่เน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งต่าง ฝ่ายต่างเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยทฤษฎีนี้มีแนวคิดว่าการที่ผู้ตามจะได้สิ่งใดๆ ตอบแทนผู้ตามจะต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขหรือข้อตกลงที่ผู้นำเสนอจนสำเร็จ แบลสส์และ อโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990, สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์, 2544) กล่าวว่าภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่กำหนดกฎเกณฑ์ในการที่จะให้ รางวัลหรือสิ่งตอบแทนต่างๆ แก่ผู้ตาม ทั้งนี้เพื่อให้เป็นเครื่องจูงใจให้ผู้ตามมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ 2) การบริหารงานแบบวาง เฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มักจะ ไม่เข้าไปก้าวก่ายในการทำงานของผู้ตามในสภาวะการณ์ปกติ รอจนกว่าจะมีผลงานออกมา

และมีข้อผิดพลาดหรือไม่ได้มาตรฐานผู้นำจึงจะเข้าไปปรับปรุงแก้ไขและ 3) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่คอยติดตามการทำงานของผู้ตามอย่างใกล้ชิดทุกขั้นตอน และพร้อมที่ปรับปรุงแก้ไขทันทีเมื่อเกิดความผิดพลาดหรือไม่เป็นไปตามมาตรฐานในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง

2.4.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี (Charismatic Leadership) หมายถึง อำนาจอิทธิพลของผู้นำที่เกิดขึ้นจากควมมีเสน่ห์ (Charisma) คือการที่ผู้นำเป็นผู้ที่ประพฤติปฏิบัติตน และประกอบคุณงามความดีด้วยการเสียสละ อุทิศตนเพื่อประโยชน์สุขของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ทำให้เป็นที่นิยมชมชอบและศรัทธาของผู้ตาม ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการมีอำนาจในด้านอื่นๆ ที่ชอบด้วยกฎหมายตามมา (Weber, 1947, quoted in Hoy and Miskel, 2001; and Lussier and Achua, 2001) ซึ่งผู้นำในลักษณะนี้จะเป็นผู้ที่มีความสามารถในการจูงใจดึงดูดใจให้ผู้ตามคล้อยตาม ยอมรับฟังและปฏิบัติตามแต่โดยดี

ซึ่งต่อมาเฮ้าส์ (House, 1977, quoted in Hoy and Miskel, 2001; รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544; และสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550) ได้อธิบายเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี (Charismatic Leadership) ว่า ผลงานที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำในลักษณะนี้จะมีประสิทธิภาพที่สูงมากกว่าคนอื่น ทั้งนี้เพราะผู้ตามมีความเชื่อว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีเสน่ห์น่าเชื่อถือในพฤติกรรมต่างๆ ที่แสดงออกมา จึงพร้อมที่จะทุ่มเทในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งควมมีเสน่ห์ของผู้นำในลักษณะนี้จะมีมากน้อยเพียงใดสังเกตได้จากพฤติกรรมของผู้ตามที่มีลักษณะเด่น 9 ประการ ดังนี้ 1) มีความมั่นใจและไว้วางใจผู้นำ (Trust) 2) มีความเชื่อถือและเชื่อเหมือนกับผู้นำ (Beliefs) 3) ยอมรับการกระทำของผู้นำ (Acceptance) 4) ไม่ใส่ร้ายผู้นำ (Affection) 5) เชื่อฟังผู้นำ (Obedience) 6) ถือผู้นำเป็นแบบอย่าง (Emulation) 7) มีความกระตือรือร้นในการทำงานร่วมกับกลุ่ม (Emotional Involvement) 8) ปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ (Heightened Goals) และ 9) อุทิศตนเพื่อความสำเร็จตามภารกิจขององค์การ (Perceived Ability to Contribute the Mission)

คองเกอร์ และคานันโก (Conger and Kanungo, 1988, quoted in Hoy and Miskel, 2001) กล่าวว่า ลักษณะของภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมีประกอบด้วยคุณสมบัติสำคัญ 7 ประการ คือ 1) มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล (Visioning the Future) 2) มีแนวทางการบริหารที่น่าประทับใจ (Managing) 3) มีความเสียสละ

(Making Self-Sacrifices) 4) กล้าเสี่ยง (Taking Personal Risks) 5) เป็นแบบอย่างที่ดี (Modeling Behavior for Followers to Imitate) 6) มีพฤติกรรมที่สามารถดึงดูดใจผู้อื่น (Engaging in Unconventional Behavior) และ 7) ร่วมพลังในการทำงาน (Sharing Power)

บุคลิกลักษณะของผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี (Charismatic Leadership) ประกอบด้วยลักษณะ 10 ประการ คือ (Lussier and Achua. 2001) 1) มีวิสัยทัศน์ (Visionary) 2) มีทักษะในการสื่อสาร (Superb Communication Skills) 3) มีความเชื่อมั่นและยึดมั่นในคุณธรรม (Self-Confidence and Moral Conviction) 4) มีความสามารถจูงใจให้คนอื่นไว้วางใจได้ดี (Ability to Inspire Trust) 5) มีความกล้าที่จะเสี่ยง (High Risk Orientation) 6) มีพลังและมีความมุ่งมั่นสูง (High Energy and Action Orientation) 7) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเป็นพื้นฐาน (Relational Power Base) 8) บริหารความขัดแย้งภายในได้ดี (Minimum of Internal Conflict) 9) การมอบอำนาจ (Empowering Others) และ 10) มีบุคลิกภาพที่ส่งเสริมตนเอง (Self-Promoting Personality)

ดังนั้นในสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอในปัจจุบัน จึงเป็นผลทำให้บุคคลย่อมเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นด้วยเช่นกัน ผู้นำจำเป็นต้องแสวงหาวิธีการสร้างแรงจูงใจให้ตนเองและผู้ร่วมงานเกิดการพัฒนา โดยปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานด้วยความมั่นใจและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ยึดมั่นในคุณธรรม ความน่าเชื่อถือ มีความกระตือรือร้นในการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงาน เพื่อปฏิบัติงานตามภารกิจสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ในการพัฒนาวิชาชีพจึงมีความจำเป็นที่ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีแนวทางการดำเนินงานที่ดึงดูดใจผู้อื่นให้มีพลังและมีความมุ่งมั่นสูง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความเสียสละกล้าได้กล้าเสียและเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคมเพื่อการจัดการเรียนรู้ต่อไป

จากการศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำและทฤษฎีภาวะผู้นำ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ เพื่อให้กำหนดเป็นกรอบแนวคิด ได้ดังตาราง 1

ตาราง 1 (ต่อ)

แนวคิดทฤษฎี/ กรอบแนวคิดในการวิจัย ด้านคุณลักษณะเฉพาะของครู	กี วงศ์พุด (2539)	เทียน ทองแก้ว (2542)	เดลา ประเสริฐสังข์ (2542)	อำไพ อิ่มพรประเสริฐ (2542)	ธีระเดช สุขใจ (2543)	Griffiths (1965)	Barnard (1968)	Stogdill (1974)	McCall and Lombards (1983) quoted in Yuki	Bothwell. 1983	Edwin Ghiselli, quoted in Mosley, Pietri and Megginson	Lussier. (1996)	สรุปกรอบแนวคิด
4.6 มีความสามารถในการใช้เทคนิค และวิธีการทำงาน	/	/	/			/			/	/			7
4.7 มีความสามารถในการคิดมี ปัญหา													1
4.8 มีมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	/				/	/					/	/	5
5. คุณลักษณะด้านคุณธรรม ประกอบด้วย													
5.1 มีความอดทน	/	/	/	/	/	/		/					7
5.2 ความมีเมตตาจิต				/			/	/					3
5.3 มีระเบียบวินัย				/				/					2
5.4 มีมีความรับผิดชอบ				/		/		/					3
5.5 มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และมี ไมตรีจิต								/					1
5.6 มีคุณธรรม จริยธรรม		/	/	/	/	/	/	/					8

หมายเหตุ ผู้วิจัยเลือกข้อที่สรุปตามกรอบแนวคิดตั้งแต่ 6 ขึ้นไป นั่นคือ ร้อยละ 50 ขึ้น
เพื่อมาศึกษาในงานวิจัย

จากตาราง 1 สรุปกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยด้านด้านบุคลิกภาพของผู้นำครู ได้ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านร่างกาย
 - 1.1 มีคุณลักษณะด้านกายภาพดี
 - 1.2 มีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพดี
2. คุณลักษณะด้านอารมณ์และจิตใจ
 - 2.1 การควบคุมอารมณ์และการแสดง ออกทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม
 - 2.2 มีความสามารถตัดสินใจได้ดี
3. คุณลักษณะด้านสังคม
 - 3.1 การเข้าสังคมได้เป็นอย่างดี
 - 3.2 การมีทักษะทางสังคม
4. คุณลักษณะด้านสติปัญญา
 - 4.1 มีสติปัญญา ความรู้ ความสามารถ
 - 4.2 มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ ทันคน ทันเหตุการณ์
 - 4.3 มีความสามารถในการใช้เทคนิคและวิธีการทำงาน
5. คุณลักษณะด้านคุณธรรม
 - 5.1 มีความอดทน
 - 5.2 ความมีคุณธรรม จริยธรรม

ตอนที่ 2 แนวคิดหลักการจัดการเรียนรู้กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา

การวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูพลศึกษาด้านการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออก เฉียงเหนือครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาการจัดการเรียนรู้ของครูพลศึกษา เพื่อความสอดคล้องตามหลักสูตรแกนกลางและหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2551 กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา เป็นการศึกษาด้านสุขภาพที่มีเป้าหมาย เพื่อการดำรงสุขภาพ การสร้างเสริมสุขภาพและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคล ครอบครัว และชุมชนให้ยั่งยืน

สุขศึกษา มุ่งเน้นให้ผู้เรียนพัฒนาพฤติกรรมด้านความรู้ เจตคติ คุณธรรม ค่านิยม และการปฏิบัติเกี่ยวกับสุขภาพควบคู่ไปด้วยกัน

พลศึกษา มุ่งเน้นให้ผู้เรียนใช้กิจกรรมการเคลื่อนไหว การออกกำลังกาย การเล่นเกมและกีฬา เป็นเครื่องมือในการพัฒนาโดยรวมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม สติปัญญา รวมทั้งสมรรถภาพเพื่อสุขภาพและกีฬา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. สารที่เป็นกรอบเนื้อหาหรือขอบข่ายองค์ความรู้ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ สุขศึกษาและพลศึกษา ประกอบด้วย 5 สาร และ 6 มาตรฐานการเรียนรู้ คือ

สารที่ 1 การเจริญเติบโตและพัฒนาการของมนุษย์ มี 1 มาตรฐานการเรียนรู้ คือ พ 1.1 ผู้เรียนจะได้เรียนรู้เรื่องธรรมชาติของการเจริญเติบโตและพัฒนาการของมนุษย์ ปัจจัยที่มีผลต่อการเจริญเติบโต ความสัมพันธ์เชื่อมโยงในการทำงานของระบบต่างๆ ของร่างกาย รวมถึงวิธีปฏิบัติตนเพื่อให้เจริญเติบโตและมีพัฒนาการที่สมวัย

สารที่ 2 ชีวิตและครอบครัว มี 1 มาตรฐานการเรียนรู้ คือ พ 2.1 ผู้เรียนจะได้เรียนรู้เรื่องคุณค่าของตนเองและครอบครัว การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ความรู้สึกทางเพศ การสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่น สุขปฏิบัติทางเพศ และทักษะในการดำเนินชีวิต

สารที่ 3 การเคลื่อนไหว การออกกำลังกาย การเล่นเกม กีฬาไทย และกีฬาสากล มี 2 มาตรฐานการเรียนรู้ คือ พ 3.1 และ พ.3.2 ผู้เรียนได้เรียนรู้เรื่องการเคลื่อนไหวในรูปแบบต่างๆ การเข้าร่วมกิจกรรมทางกายและกีฬา ทั้งประเภทบุคคล และประเภททีมอย่างหลากหลายทั้งไทยและสากล การปฏิบัติตามกฎ กติกา ระเบียบ ข้อตกลงในการเข้าร่วมกิจกรรมทางกายและกีฬา และความมีน้ำใจนักกีฬา

สารที่ 4 การสร้างเสริมสุขภาพ สมรรถภาพ และการป้องกันโรค มี 1 มาตรฐานการเรียนรู้ คือ พ 4.1 ผู้เรียนจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับหลักและวิธีการเลือกบริโภคอาหาร ผลิตภัณฑ์และบริการสุขภาพ การสร้างเสริมสมรรถภาพเพื่อสุขภาพ และการป้องกันโรคทั้งโรคติดต่อและโรคไม่ติดต่อ

สารที่ 5 ความปลอดภัยในชีวิต มี 1 มาตรฐานการเรียนรู้ คือ พ 5.1 ผู้เรียนจะได้เรียนรู้เรื่องการป้องกันตนเองจากพฤติกรรมเสี่ยงต่างๆ ทั้งความเสี่ยงต่อสุขภาพ อุบัติเหตุ ความรุนแรง อันตรายจากการใช้ยาและสารเสพติด รวมถึงแนวทางในการสร้างเสริมความปลอดภัยในชีวิต

2. สาระสำคัญของจัดการเรียนรู้กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา (พลศึกษา) สาระที่ 3 มี 2 มาตรฐานการเรียนรู้ คือ

มาตรฐานการเรียนรู้ที่ พ 3.1 เข้าใจ มีทักษะในการเคลื่อนไหว กิจกรรมทางกาย การเล่นเกม และกีฬา

มาตรฐานการเรียนรู้ที่ พ 3.2 ระวังการออกกำลังกาย การเล่นเกม และการเล่นกีฬา ปฏิบัติเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ มีวินัย เคารพสิทธิ กฎ กติกา มีน้ำใจ นักกีฬา มีจิตวิญญาณในการแข่งขัน และชื่นชมในสุนทรียภาพของการกีฬา (กรมวิชาการ, 2550)

3. การจัดการเรียนรู้พลศึกษา

การจัดการเรียนรู้พลศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างรอบด้าน และมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัด มีสมรรถนะสำคัญของผู้เรียน และคุณลักษณะอันพึงประสงค์บรรลุตามจุดหมายของหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา นั้นครูเป็นบุคคลสำคัญที่จะออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่มีความหมาย ยั่งยืน และสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง ครูจึงควรรู้และทำความเข้าใจเนื้อหาสาระที่เกี่ยวกับการนำหลักสูตรไปสู่การออกแบบการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียน

การออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัด มีสมรรถนะสำคัญของผู้เรียน และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น การออกแบบการจัดการเรียนรู้ต้องให้ความสำคัญกับสิ่งที่ต้องการให้ผู้เรียนและทำได้ตามมาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัด นำพาไปสู่การเกิดสมรรถนะสำคัญและคุณลักษณะอันพึงประสงค์อย่างเป็นองค์รวม ดังนั้นในการจัดการเรียนรู้ ครูผู้สอนควรมีความรู้ความเข้าใจในการนำหลักการจัดการเรียนรู้มาใช้ได้อย่างเหมาะสม การออกแบบหน่วยการเรียนรู้ที่ครอบคลุมเป้าหมายการเรียนรู้ ตลอดจนการใช้กระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการสอนและการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน ดังนี้

1. การจัดการเรียนรู้พลศึกษา ตามมาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัด

มาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัดเป็นสิ่งที่กำหนดให้รู้ว่าผู้เรียนควรเรียนรู้อะไรและทำอะไรได้ซึ่งการจัดการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา และมีความสุขได้นั้น ครูผู้สอนต้องศึกษาและวิเคราะห์สิ่งที่ต้องการให้เกิดกับผู้เรียนในแต่ละมาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัดของกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา

ซึ่งกำหนดไว้ คือสาระที่ 1 การเจริญเติบโตและพัฒนาการของมนุษย์ มาตรฐาน พ 1.1 เข้าใจธรรมชาติของการเจริญเติบโตและพัฒนาการของมนุษย์ สาระที่ 2 ชีวิตและครอบครัว มาตรฐาน พ 2.1 เข้าใจและเห็นคุณค่าตนเอง ครอบครัว เพศศึกษา และมีทักษะในการดำเนินชีวิต สาระที่ 3 การเคลื่อนไหว การออกกำลังกาย การเล่นเกม กีฬาไทย และกีฬาสากล มาตรฐาน พ 3.1 เข้าใจ มีทักษะในการเคลื่อนไหว กิจกรรมทางกาย การเล่นเกม และกีฬา มาตรฐาน พ 3.2 รักการออกกำลังกาย การเล่นเกม และการเล่นกีฬา ปฏิบัติเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ มีวินัย เคารพสิทธิ กฎ กติกา มีน้ำใจนักกีฬา มีจิตวิญญาณในการแข่งขัน และชื่นชมในสุนทรียภาพของการกีฬา สาระที่ 4 การสร้างเสริมสุขภาพ สมรรถภาพและการป้องกันโรค มาตรฐาน พ 4.1 เห็นคุณค่าและมีทักษะในการสร้างเสริมสุขภาพ การดำรงสุขภาพ การป้องกันโรคและการสร้างเสริมสมรรถภาพ เพื่อสุขภาพ สาระที่ 5 ความปลอดภัยในชีวิต มาตรฐาน พ 5.1 ป้องกันและหลีกเลี่ยงปัจจัยเสี่ยง พฤติกรรมเสี่ยงต่อสุขภาพ อุบัติเหตุ การใช้ยาเสพติด และความรุนแรง ดังนั้น เพื่อให้การจัดการเรียนรู้ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนอย่างสูงสุดตามมาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัด ครูผู้สอนต้องรู้เป้าหมายหรือสิ่งที่ต้องการให้เกิดกับผู้เรียนในมาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัดของกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้ชัดเจนก่อนนำไปออกแบบการจัดการเรียนรู้และวางแผนการจัดการเรียนรู้ให้บรรลุตามมาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัด

2. การจัดการเรียนรู้พลศึกษาที่นำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะสำคัญของผู้เรียน

การจัดการเรียนรู้พลศึกษา ที่นำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะสำคัญของผู้เรียนเป็นสิ่งที่ครูผู้สอนจะต้องคำนึงถึงในกระบวนการจัดการเรียนรู้ครูผู้สอนต้องศึกษาวิเคราะห์ให้รู้ว่าในแต่ละมาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัด จะนำพาผู้เรียนให้เกิดสมรรถนะสำคัญของผู้เรียนที่กำหนดไว้ 5 ประการตัวใดและจะทำให้เกิดได้อย่างไร ซึ่งสมรรถนะดังกล่าวประกอบด้วย ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการคิด ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิตและความสามารถในการใช้เทคโนโลยีซึ่งสมรรถนะดังกล่าวจะเกิดขึ้นด้วยการสังสมประสบการณ์จากการเรียนรู้ และได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องผ่านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

3. การจัดการเรียนรู้พลศึกษาเพื่อพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์

การจัดการเรียนรู้พลศึกษาเพื่อพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่กำหนดไว้ตามมาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัด ด้านคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึง

ประสงค์ที่กำหนดไว้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษาเป็นคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 ที่ต้องการเน้นย้ำให้เกิดขึ้นจนเป็นนิสัย สอดคล้องตามสภาพสังคมปัจจุบันครูพลศึกษาสามารถนำไปพัฒนาผู้เรียนได้โดยสอดแทรกเข้าไปกับกระบวนการจัดการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังสามารถพัฒนาผู้เรียนให้เกิดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ผ่านกิจกรรมพลศึกษาต่างๆ ทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียนด้วยการออกแบบกิจกรรมพลศึกษาให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติบ่อยๆ อย่างต่อเนื่องจนเป็นนิสัย

4. การจัดการเรียนรู้พลศึกษาสู่การพัฒนาผู้เรียน

4.1 หลักการจัดการเรียนรู้พลศึกษา

การจัดการเรียนรู้พลศึกษา เป็นกระบวนการที่สำคัญในการนำหลักสูตรสู่การพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามเป้าหมายที่หลักสูตรกำหนด ครูผู้สอนจึงควรให้ความสำคัญและสรรหากระบวนการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัดกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา นำพาให้ผู้เรียนเกิดสมรรถนะสำคัญของผู้เรียน และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ การจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่ดี ผู้เรียนควรได้มีส่วนร่วมในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้/กระบวนการเรียนรู้ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างผู้เรียนพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องกับพัฒนาการทางสมอง และมุ่งเน้นความรู้คู่คุณธรรม จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความหลากหลาย ทันสมัย เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน ธรรมชาติของวิชาให้ผู้เรียนได้ศึกษาค้นคว้าหรือเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ตามความสนใจ ใช้สื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง โดยมีครูผู้สอนเป็นผู้อำนวยการความสะอาด ทั้งนี้ หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ได้ให้หลักการที่สำคัญในการจัดการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นการจัดการเรียนรู้ที่ยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้โดยการจัดวิธีการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความสามารถของผู้เรียนแต่ละคนให้สามารถพัฒนาตนเองได้ ได้ลงมือศึกษาค้นคว้า คิดแก้ปัญหา และปฏิบัติงานเพื่อสร้างความรู้ได้ด้วยตนเองโดยมีครูเป็นส่งเสริมสนับสนุนจัดสถานการณ์ให้เอื้อต่อการเรียนรู้

2) การจัดการเรียนรู้ที่คำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
 การจัดการเรียนรู้ที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
 เป็นการจัดการเรียนรู้ที่ให้ความสำคัญกับความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละคน เพื่อ
 วางรากฐานชีวิตให้เจริญงอกงามอย่างสมบูรณ์ มีการพัฒนาการสมวัยอย่างสมดุล
 ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา การจัดการเรียนรู้ต้องส่งเสริมให้
 ผู้เรียนได้ค้นพบและแสดงออกถึงศักยภาพของตนเอง ครูผู้สอนจึงควรมีข้อมูลผู้เรียนเป็น
 รายบุคคล สำหรับใช้ในการวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และนำไปพัฒนาผู้เรียนให้
 เหมาะสมกับความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน

3) การจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับพัฒนาการทางสมอง
 การจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับพัฒนาการทางสมอง
 เป็นการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมกับการ
 ทำงานของสมอง การเชื่อมโยงวงจรสมองการจัดการเรียนรู้ที่ขัดต่อการทำงานของสมอง
 จะทำให้เกิดการเรียนรู้ไม่ได้เต็มศักยภาพ อีกทั้งต้องคำนึงถึงพัฒนาการทางอารมณ์ของ
 ผู้เรียนสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นกัลยาณมิตรให้เรียนอย่างมีความสุข โดยใช้
 ประสบการณ์ตรงด้านร่างกายที่เป็นรูปธรรม ข้อเท็จจริงและทักษะด้านต่างๆ ที่ปรากฏใน
 ชีวิตจริงตามธรรมชาติ ตลอดจนสื่อการเรียนรู้ที่ดึงดูด ความสนใจ เป็นเครื่องมือในการ
 จัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับพัฒนาการทางสมองในแต่ละช่วงวัย จะส่งผลให้ผู้เรียนมี
 ความสนใจ ความตั้งใจ มีจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์ ทำงานและอยู่ร่วมกับผู้อื่น
 อย่างมีความสุข

4) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นคุณธรรม จริยธรรม
 การจัดการเรียนรู้มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม
 ด้วยการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการคุณธรรม จริยธรรม ได้รับรู้ เกิดการยอมรับ เห็น
 คุณค่าและพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเป็นลักษณะนิสัยที่ดี

4.2 บทบาทครูผู้สอนและผู้เรียนในการจัดการเรียนรู้

1) บทบาทครูผู้สอน

1.1) การสำรวจประสบการณ์การเรียนรู้ของผู้เรียน ครูผู้สอน
 ควรคำนึงว่าผู้เรียนแต่ละคนมีวิธีการเรียนรู้(Learning Styles) แตกต่างกัน ดังนั้น
 ครูผู้สอนจะต้องใช้เวลาในการเรียนรู้และให้โอกาสกับผู้เรียนได้ค้นพบวิธีการเรียนรู้ของ
 ตนเอง จึงจะเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและทำให้การเรียนรู้ที่มีความหมายต่อผู้เรียน ด้วยเหตุนี้

ครูผู้สอนควรดำเนินการ ดังนี้

1) ศึกษา วิเคราะห์ ผู้เรียนเป็นรายบุคคล เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ที่ท้าทายความสามารถของผู้เรียนโดยคำนึงถึงลักษณะการเรียนรู้ของผู้เรียนแต่ละคนที่มีภูมิหลัง สถิติปัญญา ความสามารถ ความถนัด รูปแบบการเรียนรู้ ความสนใจ และความต้องการที่แตกต่างกันและจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับพื้นฐานของผู้เรียนลักษณะของผู้เรียนและสนองความต้องการของผู้เรียน ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดี มีพัฒนาการที่เป็นไปตามความสามารถ และเต็มตามศักยภาพของแต่ละคน

2) กำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนด้านความรู้ ทักษะ/กระบวนการที่จะนำไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม

1.2) การบูรณาการและการถ่ายโยงความรู้ ครูผู้สอนควรได้บูรณาการสิ่งที่ต้องการให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ เชื่อมโยงกับประสบการณ์เดิมของผู้เรียน นำไปประยุกต์ใช้อย่างสร้างสรรค์และสามารถแก้ปัญหาในชีวิตจริงได้ ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ครูผู้สอนควรดำเนินการ ดังนี้

1) ออกแบบหน่วยการเรียนรู้และจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล สอดคล้องกับพัฒนาการทางสมองและเน้นคุณธรรม จริยธรรม เพื่อนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมายการเรียนรู้ตามมาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัดของหลักสูตร

2) จัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และดูแลช่วยเหลือผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้

3) จัดเตรียม และเลือกใช้สื่อให้เหมาะสมกับกิจกรรม นำภูมิปัญญาท้องถิ่นและเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้

4) ประเมินความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายเหมาะสมกับธรรมชาติของวิชาในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ และระดับพัฒนาการของผู้เรียน

5) วิเคราะห์ผลการประเมิน เพื่อนำผลมาใช้ในการซ่อมเสริมและพัฒนาผู้เรียนรวมทั้งปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ของตนเองด้วยกระบวนการวิจัย

2) บทบาทของผู้เรียน

- 2.1) กำหนดเป้าหมาย วางแผน และรับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเองให้บรรลุตามเป้าหมาย
- 2.2) แสวงหาและเข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ที่มีอย่างหลากหลาย และรู้จักวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล ข้อความรู้ เพื่อนำมาปรับใช้ในการดำรงชีวิตในสังคม
- 2.3) ลงมือปฏิบัติจริง สร้างสิ่งที่ได้เรียนรู้ด้วยตนเองและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม
- 2.4) มีปฏิสัมพันธ์ ทำงาน ทำกิจกรรมร่วมกับกลุ่มเพื่อน และครู
- 2.5) ประเมินและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง

5. การออกแบบหน่วยการจัดการเรียนรู้

การจัดการเรียนรู้กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา

มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถตามมาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัด สามารถนำพาผู้เรียนให้เกิดสมรรถนะสำคัญของผู้เรียนและเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เชื่อมโยงกันเป็นองค์รวมสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมได้ด้วยการออกแบบหน่วยการจัดการเรียนรู้ โดยมีมาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัด เป็นเป้าหมายหลักในการพัฒนาผู้เรียน การออกแบบหน่วยการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน จำเป็นต้องวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัดเพื่อกำหนดขอบข่ายสาระที่จะใช้ในการจัดทำหน่วยการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ตลอดแนว

การวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัดที่นำมาเป็นเป้าหมายในการจัดการเรียนรู้ในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ จะช่วยให้รู้ว่ามาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัดมีความสัมพันธ์กันอย่างไร ตัวชี้วัดใดเป็นหลัก ตัวชี้วัดใดเป็นตัวเสริมหรือสนับสนุน ตัวชี้วัดใดควรเรียนซ้ำเพื่อให้เกิดทักษะแก่ผู้เรียน ตัวชี้วัดใดมีความยากง่าย ความซับซ้อน ตัวชี้วัดใด ควรเรียนก่อน เรียนหลัง หรือเรียนช่วงเวลาใด ซึ่งช่วยให้ครูพลศึกษาเห็นความเชื่อมโยงของมาตรฐาน/ตัวชี้วัดที่กำหนด จุดเน้นที่ต้องพัฒนาผู้เรียนและสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการวัดประเมินผลให้เชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของหน่วยการเรียนรู้ที่มีมาตรฐานการเรียนรู้เป็นเป้าหมาย

การออกแบบการจัดการเรียนรู้อิงมาตรฐาน เป็นการออกแบบหน่วยการจัดการเรียนรู้ ที่มีมาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัดเป็นเป้าหมาย และเป็นขั้นตอน

สำคัญที่สุดของการใช้หลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา เพราะเป็นการนำมาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัดไปสู่การจัดการเรียนรู้พลศึกษาในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียน ซึ่งครูพลศึกษาสามารถใช้แนวคิดของการออกแบบหน่วยการจัดการเรียนรู้แบบย้อนกลับ (Backward Design) ในการออกแบบหน่วยการจัดการเรียนรู้ ซึ่งการออกแบบหน่วยการจัดการเรียนรู้แบบย้อนกลับ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ เป็นขั้นตอนสำคัญ ซึ่งครูพลศึกษาต้องกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ที่ต้องการให้ผู้เรียนบรรลุตามมาตรฐาน/ตัวชี้วัด และนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะสำคัญของผู้เรียน และคุณลักษณะอันพึงประสงค์

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดหลักฐานการเรียนรู้ จากเป้าหมายการเรียนรู้ การที่จะรู้ว่าผู้เรียนบรรลุมาตรฐาน/ตัวชี้วัด ต้องมีหลักฐานร่องรอยของชิ้นงาน/ภาระงาน เพื่อยืนยันว่าผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งอาจเป็นผลงานหรือผลการปฏิบัติงานของผู้เรียน หรือการผลิตชิ้นงานได้อย่างสร้างสรรค์ด้วยตัวของผู้เรียนเอง

ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ เป็นการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ตามเป้าหมายการเรียนรู้ สามารถสร้างชิ้นงาน/ภาระงานตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา

6. กระบวนการจัดการเรียนรู้พลศึกษา

การจัดการเรียนรู้กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา มุ่งหวังให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญและเป็นเครื่องมือพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุเป้าหมายของหลักสูตร อีกทั้งเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้เรียนในการดำเนินชีวิตในสังคมปัจจุบันและอนาคต ดังนั้นครูพลศึกษาจะต้องรู้และเข้าใจแนวคิดแนวทางการจัดการเรียนรู้พลศึกษา และผลที่เกิดกับผู้เรียนของกระบวนการเรียนรู้แต่ละวิธี แล้วนำมาจัดการเรียนรู้พลศึกษาให้เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดกระบวนการดังกล่าวได้แก่

1. การเรียนรู้แบบบูรณาการ
2. กระบวนการสร้างความรู้
3. กระบวนการคิด
4. กระบวนการทางสังคม
5. กระบวนการเผชิญสถานการณ์ และแก้ปัญหา

6. กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง
7. กระบวนการปฏิบัติ ลงมือทำจริง
8. กระบวนการจัดการ
9. กระบวนการวิจัย
10. กระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง
11. กระบวนการพัฒนาลักษณะนิสัย

กระบวนการเรียนรู้พลศึกษาที่กล่าวมาเป็นแนวทางในการจัดการเรียนรู้ที่จะทำให้ผู้เรียนได้รับการฝึกฝนพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามเป้าหมายของหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา ครูพลศึกษาจึงควรคัดสรรและเลือกนำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้พลศึกษา การเลือกวิธีใดที่เหมาะสมที่สุด ต้องพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมพลศึกษาว่าต้องการให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อะไร สามารถนำพาให้ผู้เรียนเกิดสมรรถนะสำคัญและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ใด กระบวนการเหล่านี้หากนำมาใช้แล้วจะได้ผลเพียงใด จึงเป็นหน้าที่ของครูพลศึกษาที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งครูพลศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่จะนำมาใช้พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน/ตัวชี้วัดของหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องกับคุณภาพของผู้เรียนและเยาวชนในอนาคต (กรมวิชาการ, 2550)

7. คุณลักษณะของครูพลศึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษาคุณลักษณะของครูพลศึกษาโดยมีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้แนวคิดไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

จรินทร์ ธานีรัตน์ (2513) อ้างถึงในเพชร แก่นเมือง (2537 : 9) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของครูพลศึกษาที่พึงประสงค์ ดังนี้

1. มีวัยอันสมควร
2. มีสุขภาพดีและเป็นตัวอย่างของเด็กได้เสมอ
3. ความประพฤติดีงามน่าเลื่อมใส
4. มีบุคลิกที่น่านิยม มีความสง่า และมีความเป็นมิตร
5. มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ และความสามารถในการพลศึกษาเป็นอย่างดี
6. เป็นที่ปรับปรุงตัวเองให้ทันสมัย ทันท่วงทีต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ

7. มีสมรรถภาพในการเล่นเกมกีฬา หรือกิจกรรมพลศึกษาได้ดี
พอสมควร และมีความสามารถในการตัดสินใจได้ด้วย

8. มีความสามารถในการสอน วิธีการฝึก และรู้วิธีดำเนินงาน
พลศึกษาในโรงเรียนได้ดี

วรศักดิ์ เพียรชอบ (2523 : 110 -111) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับการสอน
พลศึกษาให้ได้ผลดี ซึ่งมีลักษณะต่อไปนี้

1. การสอนแต่ละครั้งควรที่จะกำหนดจุดมุ่งหมายให้ชัดเจน
2. ให้นักเรียนทุกคนได้มีส่วนร่วมเข้ากิจกรรมการสอนอย่างทั่วถึง
3. ทำบทเรียนให้สนุกสนาน จัดบรรยากาศการเรียนเป็นกันเอง
4. ครูผู้สอนวิชาพลศึกษาต้องสามารถวิเคราะห์ทักษะการเคลื่อนไหว
ให้นักเรียนเข้าใจ และปฏิบัติได้เป็นลำดับขั้นตอน
5. การสอนพลศึกษาควรให้นักเรียนได้แสดงออกได้พอสมควร
บรรยากาศเต็มไปด้วยความสนุกสนานตื่นเต้นไปตามกิจกรรมการสอน
6. ถ้าหากครูพลศึกษาใช้บทพูด ควรใช้เมื่อจำเป็นให้เหมาะสม
เท่านั้น
7. ครูผู้สอนต้องมีทัศนคติที่ดีต่อนักเรียนทุกคน
8. ครูควรเคารพและเชื่อมั่นในความสามารถของนักเรียนว่า นักเรียน
ทุกคนมีความสามารถ
9. นักเรียนที่มาเรียนพลศึกษาเป็นนักเรียนที่ต้องการเล่นหรือออก
กำลังกาย ฉะนั้นครูไม่ควรใช้เวลาที่พูดคุย หรือบรรยายมากเกินไป ควรให้นักเรียนร่วม
กิจกรรมทันที
10. ครูผู้สอนพลศึกษาควรใช้วิธีสอนหลายๆ อย่าง เพื่อให้นักเรียน
มีความสำเร็จในการเรียน
11. การสอนครูควรเน้นท่าทางที่ถูกต้องกว่าผิด และช่วยเหลือนักเรียน
ให้ทั่วถึง
12. ถ้ามีการอธิบายการเล่น ควรเป็นไปอย่างสั้นๆ เฉพาะที่จำเป็น
ถ้าหากเป็นไปได้ควรได้มีโอกาสร่วมอภิปรายกติกาหรือปัญหาการเล่นหลังจากเล่นกีฬา
แล้ว

13. การสอนพลศึกษาทุกครั้ง ครูควรฉวยโอกาสจากสภาพการณ์จริงๆ ที่ปลูกฝังคุณธรรมในตัวนักเรียนควบคู่กันไปด้วย

14. ในการสอนครูต้องคำนึงว่า สอนนักเรียนเพื่อให้ได้รับการศึกษา โดยวิธีการทางพลศึกษา ครูพลศึกษาไม่ใช่ครูสอนฟุตบอล บาสเกตบอล หรือครูกีฬาอื่นๆ

15. ครูพลศึกษาจะต้องสอน จะต้องช่วยเหลือนักเรียน เพื่อให้นักเรียนสามารถบรรลุผลได้ตามที่กำหนดไว้ ไม่ใช่ยืนคอยดูอยู่เฉยๆ

จะเห็นว่าการสอนเป็นกระบวนการที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน กับผู้สอน ที่ต้องการความเข้าใจซึ่งกันและกันที่ถูกต้อง การสอนไม่ใช่เป็นการนำเอาความรู้มาบอกให้ผู้เรียนเท่านั้น ดังนั้นการสอนวิชาพลศึกษาไม่ใช่การสอนให้นักเรียนเล่นกีฬา หรือเพียงแค่ให้เกิดทักษะในการเคลื่อนไหวเท่านั้น แต่มุ่งหมายให้ผู้เรียนเกิดพัฒนาการในทุกด้าน ดังนั้นครูที่ดี วิธีสอนที่เหมาะสม กระบวนการจัดการเรียนที่ดีจึงเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาในระบบการศึกษา

สำออง พวงบุตร (2525 : 157 - 158) ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่ครูพลศึกษาจะต้องปรับปรุงคุณภาพของตนเอง เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดีเยี่ยมและลดข้อบกพร่องต่างๆ ที่อาจมีขึ้นเพื่อปฏิบัติหน้าที่วิชาชีพครูพลศึกษาและส่งเสริมให้มีคุณภาพสูงขึ้น และได้สรุปลักษณะของครูพลศึกษาที่สำคัญไว้ดังต่อไปนี้

1. ความรู้ด้านวิชาการ ครูพลศึกษาต้องมีความรู้ในเรื่องของวิชาพลศึกษาตามหลักสูตรโดยละเอียดรวมทั้งส่วนประกอบอย่างอื่นที่เกี่ยวข้อง
2. ความสามารถในด้านการสอน ครูพลศึกษาต้องศึกษาจุดประสงค์ของการสอนแต่ละรายวิชาและสามารถสอนให้ครบตามจุดประสงค์และสามารถอธิบายและจำแนกทักษะต่างๆ ได้อย่างละเอียด
3. บุคลิกลักษณะ ครูพลศึกษาต้องเป็นตัวอย่างที่ดีต่อนักเรียน ครูพลศึกษาต้องแสดงบุคลิกให้เป็นที่ศรัทธาของนักเรียน เช่น สามารถควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดี มีความมานะพยายาม สุขุมรอบคอบ สุขภาพสมบูรณ์ สุภาพอ่อนโยน ร่าเริงแจ่มใส พุดชัดถ้อยชัดคำ กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล รวมทั้งยอมรับความคิดเห็นที่ถูกต้องที่ควร
4. ความมีมนุษยสัมพันธ์ ครูพลศึกษาที่ดีต้องเป็นบุคคลที่สามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

5. มีคุณธรรมและความประพฤติดี เช่น รับผิดชอบในหน้าที่การงาน ไม่เสเพล มีระเบียบวินัย ตรงต่อเวลา เสียสละเพื่อส่วนรวม รับผิดชอบต่อภาระการกระทำของตน ไม่ประพฤติเสื่อมเสียในเรื่องการพนัน และเรื่องชู้สาว

6. มีความเป็นพลเมืองดีในสังคมประชาธิปไตย ครุพลศึกษาต้องเป็นผู้ยึดมั่นในระบอบการปกครองอันมีสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ส่งเสริมความรักชาติ และความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน รู้จักหน้าที่ของตนเพื่อส่วนรวม

ฟอง เกิดแก้ว (2527:140) ได้ให้ความเห็นว่าครุพลศึกษาควรจะมีคุณลักษณะทั่วไป ดังนี้

1. มีบุคลิกภาพที่ปรับตัวเข้ากับสังคมได้ง่าย
2. มีพื้นฐานความรู้กว้างขวาง
3. มีประสบการณ์เพียงพอ
4. มีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพที่จะเป็นผู้สอนพลศึกษา
5. มีศีลธรรมและจรรยาบรรณสูง
6. มีกำลังกาย กำลังใจที่จะสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจได้อย่างเข้มแข็งและทนทานยิ่ง

ไพรัช ปานอุทัย (2530 : 89 - 90) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของครุพลศึกษาด้านบุคลิกภาพไว้ ดังนี้

1. มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ
2. มีความร่าเริงแจ่มใส
3. มีความสุภาพอ่อนโยน
4. มีความอดทนไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคทั้งปวง
5. มีความขยันขันแข็ง
6. พูดจาชัดถ้อยชัดคำ
7. มีลักษณะการเป็นผู้นำผู้ตามที่ดี
8. แต่งกายดีเหมาะสมกับกาลเทศะ
9. อารมณ์มั่นคง สุขุมรอบคอบ
10. รู้จักแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล
11. มีความฉลาดไหวพริบดี
12. รู้จักรักษาความสะอาดร่างกาย

13. มีความกล้าในการแสดงความคิดเห็น
14. เป็นผู้มีหลักการและอุดมคติทางพลศึกษา
15. มีความกระตือรือร้นในการทำงาน
16. ศรัทธาในอาชีพ

ศักดิ์ชาย ทัพสุวรรณ (2531:20-21) กล่าวถึงคุณลักษณะของครูพลศึกษาด้านกีฬาและความสามารถทางกีฬาว่าสมควรที่จะมีลักษณะดังนี้ คือ

1. มีลักษณะของนักกีฬา หมายถึง มีลักษณะเป็นนักกีฬาซึ่งเป็นลักษณะที่ไม่ค่อยพบได้ง่ายนักจากบุคคลธรรมดา ได้แก่ กระจับกระจง ว่องไว ปราดเปรียว ไม่เชื่องซึม ลักษณะท่าทางร่าเริงแจ่มใส สง่าผ่าเผย ศิวพรรณยังบอกว่าเป็นผู้ที่มีสมรรถภาพทางกายสูง ปกติแล้วรูปร่างของนักกีฬาไม่ได้วัดกันที่ความอ้วน ความผอมหรือความสันทัด แต่วัดกันที่ความกระฉับกระเฉง ว่องไว ปราดเปรียว ร่าเริงและสง่าผ่าเผยมากกว่า

2. มีวิญญูณนักกีฬา หมายถึง มีลักษณะที่สำคัญที่นักพลศึกษาที่จะขาดไม่ได้ เพราะการกีฬาเป็นส่วนหนึ่งที่จรรโลงการพลศึกษา ความมีวิญญูณนักกีฬาประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ คือ

2.1 ความมีน้ำใจนักกีฬา หมายถึง การแสดงออกที่เกิดจากความรู้สึกทางด้านจิตใจอย่างแท้จริง การแสดงออกของความมีน้ำใจนั้นพอจะทราบๆ กันอยู่แล้ว แต่ก็ต้องมีข้อที่ควรเน้นเพียงบางข้อเพื่อให้เห็นเด่นชัดยิ่งขึ้นอีก

2.2 ชอบเล่นกีฬา นักพลศึกษาต้องเป็นผู้ชอบเล่นกีฬาไม่ว่าจะอยู่ในวัยใด ๆ ก็ตาม จะต้องชอบการกีฬา และตนเองจะต้องชอบกีฬา คือเล่นกีฬาอย่างใดอย่างหนึ่งที่ตอนชอบเป็นประจำ เพื่อสุขภาพและสนุกสนาน

2.3 การติดตามความเคลื่อนไหวของการพลศึกษาและกีฬา โลกพลศึกษาและกีฬาเคลื่อนไหว และก้าวหน้าไปทุกกระยะๆ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่นักพลศึกษาจะต้องติดตามการเคลื่อนไหวของพลศึกษาและกีฬาให้ทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ

2.4 การส่งเสริมการกีฬา นักกีฬาต้องคิดส่งเสริมการพลศึกษาและกีฬา การส่งเสริมกีฬานั้นถือเป็นเอกลักษณ์ของนักพลศึกษา การส่งเสริมกีฬาอาจกระทำได้หลายรูปแบบ เช่น การเสนอแนวคิด การมีส่วนร่วมในการดำเนินการหรือการสละทุนทรัพย์หรือแรงกายตามกำลังความสามารถของตน การพลศึกษาและกีฬาจะเจริญงอกงามนั้นขึ้นอยู่กับที่นักพลศึกษา

วาสนา เฟือกฟ่อง (2533:34-35) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของครูพลศึกษาด้านวิชาการ ควรมีลักษณะดังนี้ คือ

1. ใฝ่หาความรู้ด้านวิชาการอยู่เสมอ
 2. ใฝ่หาความรู้ด้านพลศึกษาอยู่เสมอ
 3. ใฝ่หาความรู้เกี่ยวกับการกีฬาและกิจกรรมพลศึกษาอยู่เสมอ
 4. ใฝ่หาเทคนิคใหม่ๆ มาใช้ในการสอน
 5. เป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลและสะสมตำราทางพลศึกษา
 6. ใช้ห้องสมุดและแหล่งวิชาการทางพลศึกษาอยู่เสมอ
 7. แสดงความตั้งใจที่จะรับรู้ทางด้านวิชาการจากผู้อื่น
 8. มีความตั้งใจและพยายามในการเพิ่มสถานภาพของวิชาชีพ
 9. เป็นสมาชิกของสมาคมวิชาชีพทางพลศึกษา
 10. ผลิตตำราและเอกสารทางวิชาการอยู่เสมอ
 11. นำแนวคิดใหม่ๆ มาช่วยปรับปรุงงานพลศึกษาที่ตนรับผิดชอบให้ดีขึ้น
 12. ศึกษาข้อบกพร่องเกี่ยวกับงานวิชาชีพของตนเองอยู่เสมอ
 13. สนใจในงานศึกษาค้นคว้าวิจัยทางพลศึกษาอยู่เสมอ
 14. เข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการด้านต่างๆ ทุกครั้งที่มีโอกาส
 15. สนใจเข้าร่วมอบรมทางพลศึกษา
 16. มีส่วนร่วมในการจัดประชุมอบรมสัมมนาเกี่ยวกับพลศึกษา
 17. สามารถใช้หลักสูตร เนื้อหาวิชา และแบบเรียนในวิชาที่สอนได้เป็นอย่างดี
 18. สามารถจัดกิจกรรมพลศึกษาในโรงเรียนได้อย่างครบถ้วน และให้บริการแก่ชุมชน
 19. มีความรู้ความเข้าใจและเอาใจใส่ในการจัดสิ่งแวดล้อมให้เอื้อกุลในการจัดการสอนพลศึกษา
 20. สามารถแสดงความคิดเห็นเชิงวิชาการด้านพลศึกษาต่อบุคคลอื่นและที่ประชุมได้
- วาสนา เฟือกฟ่อง 2533 : 37 - 38 ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของครูพลศึกษาด้านมนุษยสัมพันธ์ไว้ ดังนี้

1. สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้
 2. ร่วมมือกิจกรรมพลศึกษาของนักเรียน
 3. ปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา
 4. เข้าใจและมีสัมพันธภาพที่ดีกับเด็ก
 5. มีความสุภาพ
 6. ให้การต้อนรับและเป็นกันเองกับบุคคลที่มาติดต่อ
 7. มีความสามารถในการติดต่อประสานงานและขอความร่วมมือ
- จากผู้อื่น
8. สามารถเป็นผู้นำชุมชนได้
 9. สนใจเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการของชุมชน
 10. สามารถสร้างบรรยากาศทำให้เกิดความเข้าใจและเชื่อถือซึ่งกัน
- และกัน
11. ให้ความช่วยเหลือต่อผู้อื่น
 12. ให้ความสนใจใต้อาสาทุกข้อของนักเรียน
 13. ร่วมกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน
- บรรจง สลึงค์ (2534:45) กล่าวถึงคุณลักษณะของครูด้านคุณธรรมและความประพฤติไว้ ดังนี้
1. มีความเมตตากรุณาต่อนักเรียน
 2. มีความยุติธรรมในการปกครองและพิจารณาผลงานของนักเรียน
 3. มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่
 4. มีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่
 5. มีความขยันต่อการปฏิบัติงานตามที่ที่ได้รับมอบหมาย
 6. มีความอดทนต่อการรบกวนของนักเรียน
 7. มีความประหยัดในการใช้จ่ายทรัพย์สินทั้งของส่วนตัวและของ
- ส่วนรวม
8. ประพฤติตนอยู่ในระเบียบวินัยของทางราชการ
 9. ตรงต่อเวลาในการทำงาน
 10. มีความรักและศรัทธาในอาชีพครู
 11. รู้จักการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี

12. ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
13. มีศีลธรรมและความประพฤติดีงาม
14. เป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียน
15. ยึดมั่นในสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์และการปกครอง

ระบอบประชาธิปไตย

บาร์เลย์ และฟิลด์ (Barley and Field.1976:40) อ้างถึงในเพชร

แก่นเมือง (2537 : 13) กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของครูพลศึกษาไว้ว่า

1. มีศรัทธาในคุณค่าของการสอนและความเป็นผู้นำ
2. ไม่เป็นพิษเป็นภัยกับผู้อื่น
3. มีบุคลิกภาพดี
4. เข้าใจเด็ก วัยรุ่น ผู้ใหญ่ และยกย่องในคุณค่าของพลเมืองดี
5. เข้าใจสังคม
6. เอาใจใส่ชุมชน
7. สนใจในความเหมาะสมของการสอนและการนำ
8. ฉลาด
9. มีสุขภาพดี
10. เสียงดี ชัดเจน ชยันพูด ใช้ภาษาได้ดี
11. มีอารมณ์ขัน
12. มีความกระตือรือร้นอย่างพอเพียง

คุณลักษณะของครูพลศึกษาควรมีลักษณะเป็นนักกีฬาซึ่งเป็นลักษณะที่ไม่ค่อยพบได้ง่ายนักจากบุคคลธรรมดา ได้แก่ กระฉับกระเฉง ว่องไว ปราดเปรียว ไม่เชื่องซึม ลักษณะท่าทางร่าเริงแจ่มใส สง่าผ่าเผย ผิวพรรณยังบอกว่าเป็นผู้ที่มีสมรรถภาพทางกายสูง ปกติแล้วรูปร่างของนักกีฬาไม่ได้วัดกันที่ความอ้วน ความพอม หรือความสันทัด แต่วัดกันที่ความกระฉับกระเฉง ว่องไว ปราดเปรียว ร่าเริง และสง่าผ่าเผย

รูปแบบการจัดการเรียนรู้พลศึกษา

รูปแบบการจัดการเรียนรู้ หมายถึง แผนการทำงานเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบระเบียบ โดยวางแผนการจัดองค์ประกอบและงานเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ อย่างมีจุดหมายที่เฉพาะเจาะจงที่จะให้ผู้เรียนบรรลุผลสำเร็จอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยจากนักรักศึกษาหลายท่านที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการจัดการเรียนรู้พลศึกษา ดังนี้

อดิศักดิ์ นवलสิงห์ (2546 : 12-13) ได้กล่าวว่า การจัดการเรียนรู้พลศึกษา โดยใช้เทคนิคการจัดการเรียนรู้แบบเน้นทักษะการปฏิบัติจริง พร้อมทุกสิ่งเพื่อการเรียนรู้พลศึกษา 5 ขั้นตอน เป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้ ที่อาศัยเทคนิควิธีสอน หลักการและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้มาเป็นแนวคิด โดยการปรับการจัดการเรียนรู้ แบบ 5 ขั้นตอน ในวิชาพลศึกษา เป็นการจัดการเรียนรู้ที่เน้นทักษะการปฏิบัติจริงและกระบวนการซึ่งมุ่งเน้นให้นักเรียนสามารถนำกิจกรรมพลศึกษาไปใช้ในการบริหารและออกกำลังกายอย่างถูกวิธีตามลำดับขั้นตอน จึงนำกระบวนการปฏิบัติมาใช้เป็นกระบวนการหลัก และมีการนำกระบวนการอื่นๆ มาเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้รอง เพื่อให้นักเรียนมีทักษะการออกกำลังกาย เช่น การเล่นกีฬา การดูแลสุขภาพ และสวัสดิภาพให้มีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับการพัฒนาร่างกาย การรักษาสรรพภาพทางกาย และทางจิตใจให้เห็นคุณค่าของการออกกำลังกาย การเล่นกีฬาให้มีระเบียบวินัย มีน้ำใจ เป็นนักกีฬา มีสุขภาพที่ดี มีความพยายาม และความอดทนและความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถอยู่ร่วมเป็นเยาวชนที่ดีของประเทศชาติต่อไป ซึ่งรูปแบบการจัดการเรียนรู้ โดยใช้เทคนิคการจัดการเรียนรู้แบบเน้นทักษะการปฏิบัติจริง พร้อมทุกสิ่งเพื่อการเรียนรู้พลศึกษา 5 ขั้นตอน คือ

1. ชี้นำเข้าสู่บทเรียน คือการอบอุ่นร่างกาย เพื่อให้ร่างกายพร้อมในการฝึกกล้ามเนื้อส่วนต่างๆ ได้เคลื่อนไหวจะเรียนกิจกรรมใดก็ควรอบอุ่นร่างกายที่ใช้ส่วนของร่างกายนั้นให้เคลื่อนไหวมากที่สุด

1.1 การเตรียมตัวครูผู้สอน คือครูจะต้องศึกษาแผนการจัดการเรียนรู้ จัดเตรียมกิจกรรมที่เหมาะสมกับวัยของนักเรียน กำหนดเวลาที่สอนให้รัดกุม จัดกิจกรรมให้เหมาะสมสอดคล้องกับเนื้อหาวิชาที่สอนและจุดใหญ่ที่สำคัญคือครูจะต้องสาธิตการปฏิบัติกิจกรรมได้ถูกต้องเป็นที่เชื่อถือแก่นักเรียน ดังนั้นครูต้องเตรียมตัวเองด้วยการฝึกทักษะล่วงหน้า

1.2 การเตรียมอุปกรณ์ สำหรับอุปกรณ์และจัดอุปกรณ์ที่จะใช้สอนอย่างเหมาะสมที่ประสิทธิภาพ ความปลอดภัยและวิธีการใช้อุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์แก่บทเรียนให้มากที่สุด

1.3 การเตรียมสถานที่ ควรสำรวจสถานที่ ที่จะใช้สอนให้เหมาะสมกับกิจกรรม จัดสถานที่ให้เรียบร้อย เพื่อความปลอดภัยในการปฏิบัติกิจกรรม

1.4 การเตรียมตัวนักเรียน คือสำรวจนักเรียนตามรายชื่อสำรวจความพร้อมของเครื่องแต่งกายและตรวจสุขภาพนักเรียน

2. ชั้นอธิบายและสาธิต เป็นขั้นตอนการจัดกิจกรรมให้นักเรียนได้รู้ความเข้าใจในเนื้อหาที่สอน เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการฝึกหัดทักษะการปฏิบัติจริง จากการบรรยายอธิบายสาธิตประกอบการสาธิตของครู การค้นคว้าหาความจริงจากแหล่งต่างๆ ทั้งวิทยากร และการศึกษาวีดิทัศน์ โดยให้นักเรียนปฏิบัติตามไปด้วยขณะที่ปฏิบัติครูควรยืนในตำแหน่งที่นักเรียนสามารถมองเห็นได้และครูก็สามารถมองเห็นนักเรียนได้ทั่วถึง กิจกรรมที่ปฏิบัติควรคำนึงถึงความปลอดภัยเป็นหลัก และควรให้นักเรียนปฏิบัติมากๆ ไม่ควรอธิบายการสอนมากและเมื่อนักเรียนทำผิดครูไม่ควรเอานักเรียนผู้นั้นมาเป็นตัวอย่าง ควรรีบทำการแก้ไขพร้อมๆ กันทั้งหมด

3. ชั้นฝึกทักษะปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่นักเรียนนำความคิดรวบยอดที่ได้รับจากการอธิบายสาธิต มาฝึกปฏิบัติตามขั้นตอน ด้วยการแยกกลุ่มฝึกทักษะ โดยแบ่งกลุ่มนักเรียนออกเป็นกลุ่มๆ ละ 5 - 6 คนเพื่อสร้างระเบียบวินัยให้เกิดขึ้น เช่น ความรับผิดชอบ การเคารพสิทธิของผู้อื่นการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สร้างความมีน้ำใจนักกีฬา ความเสียสละ การช่วยเหลือซึ่งกันและกันและการไม่เอาเปรียบกัน เพื่อให้เกิดความชำนาญ สนุกสนานเหมาะสมกับวัย และความต้องการของนักเรียน

4. ชั้นตรวจสอบการฝึกปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่นักเรียนนำเอาทักษะจากการฝึกปฏิบัติให้ครูตรวจสอบผลการปฏิบัติของนักเรียน เป็นรายบุคคล หรือเป็นกลุ่มตามเวลาที่กำหนดเพื่อการปรับปรุง และพัฒนาการฝึกปฏิบัติให้ถูกต้องและได้มาตรฐาน

5. ชั้นสรุปผลการเรียน เป็นขั้นตอนการสรุป และประเมินผลการเรียนในช่วงรวมทั้งชมเชยนักเรียนที่ตั้งใจเรียนและมีพฤติกรรมที่แสดงออกในทางที่ดีต่อเพื่อน ต่อกิจกรรมการเรียน พร้อมกับมอบหมายงาน การฝึกต่อเนื่องนอกเวลา หลังจากการเรียน โดยให้นักเรียนกำหนดข้อตกลง แนะนำประโยชน์ที่ได้รับจากการเรียน และโอกาสที่จะไปใช้ในชีวิตประจำวัน เช่นการแข่งขันกีฬา การใช้พัฒนาสุขภาพตนเอง

รูปแบบการจัดการจัดการเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนาทักษะพิสัย (Psycho-motor Domain)

รูปแบบที่มุ่งช่วยพัฒนาความสามารถของผู้เรียนในด้านการปฏิบัติ การกระทำ หรือการแสดงออกต่างๆ ซึ่งจำเป็นต้องใช้หลักการ วิธีการ ที่แตกต่างไปจากการพัฒนาทาง ด้านจิตพิสัยหรือพุทธิพิสัย รูปแบบที่สามารถช่วยให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาทางด้านนี้ ที่สำคัญๆ ซึ่งจะนำเสนอในที่นี้มี 3 รูปแบบ ดังนี้

- 1) รูปแบบการเรียนการสอนตามแนวคิดการพัฒนาทักษะปฏิบัติของซิมป์สัน (Simpson)
- 2) รูปแบบการเรียนการสอนทักษะปฏิบัติของแฮร์โรว์ (Harrow)
- 3) รูปแบบการเรียนการสอนทักษะปฏิบัติของเดวิส (Davies)

รูปแบบการจัดการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดการพัฒนาทักษะปฏิบัติของซิมป์สัน (Instructional Model Based on Simpson's Processes for Psycho-motor Skill Development)

ทฤษฎี/หลักการ/แนวคิดของรูปแบบซิมป์สัน (Simpson, 1972 : 145 – 148) กล่าวว่า ทักษะเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับพัฒนาการทางกายของผู้เรียน เป็นความสามารถในการประสานการทำงานของกล้ามเนื้อหรือร่างกาย ในการทำงานที่มีความซับซ้อน และต้องอาศัยความสามารถในการใช้กล้ามเนื้อหลาย ๆ ส่วนการทำงานดังกล่าวเกิดขึ้นได้จากการสั่งงานของสมอง ซึ่งต้องมีความสัมพันธ์กับความรู้สึที่เกิดขึ้น ทักษะปฏิบัตินี้สามารถพัฒนาได้ด้วยการฝึกฝน ซึ่งหากได้รับการฝึกฝนที่ดีแล้ว จะเกิดความถูกต้องความคล่องแคล่ว ความเชี่ยวชาญชำนาญการ และความคงทน ผลของพฤติกรรมหรือการกระทำสามารถสังเกตได้จากความรวดเร็ว ความแม่นยำ ความเร็วหรือความราบรื่นในการจัดการ

วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

เพื่อช่วยให้ผู้เรียนสามารถปฏิบัติหรือทำงานที่ต้องอาศัยการเคลื่อนไหวหรือการประสานงานของกล้ามเนื้อทั้งหลายได้อย่างดีมีความถูกต้องและมีความชำนาญ

กระบวนการเรียนการสอนของรูปแบบ

ขั้นที่ 1 ขั้นการรับรู้ เป็นขั้นการให้ผู้เรียนรับรู้ในสิ่งที่จะทำ โดยการให้ผู้เรียนสังเกตการทำงานนั้นอย่างตั้งใจ

ขั้นที่ 2 ขั้นการเตรียมความพร้อม เป็นขั้นการปรับตัวให้พร้อม เพื่อการทำงานหรือแสดงพฤติกรรมนั้น ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ โดยการปรับตัวให้พร้อมที่จะเคลื่อนไหวหรือแสดงทักษะนั้นๆ และมีจิตใจและสภาวะอารมณ์ที่ดีต่อการที่จะทำหรือแสดงทักษะนั้นๆ

ขั้นที่ 3 ขั้นการสนองตอบภายใต้การควบคุม เป็นขั้นที่ให้โอกาสแก่ผู้เรียนในการตอบสนองต่อสิ่งที่รับรู้ ซึ่งอาจใช้วิธีการให้ผู้เรียนเลียนแบบการกระทำ หรือการแสดงทักษะนั้น หรืออาจใช้วิธีการให้ผู้เรียนลองผิดลองถูก จนกระทั่งสามารถตอบสนองได้อย่างถูกต้อง

ขั้นที่ 4 ขั้นการให้ลงมือกระทำจนกลายเป็นกลไกที่สามารถกระทำได้เอง เป็นขั้นที่ช่วยให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติ และเกิดความเชื่อมั่นในการทำสิ่งนั้นๆ

ขั้นที่ 5 ขั้นการกระทำอย่างชำนาญ เป็นขั้นที่ช่วยให้ผู้เรียนได้ฝึกฝนการกระทำนั้นๆ จนผู้เรียนสามารถทำได้อย่างคล่องแคล่ว ชำนาญ เป็นไปโดยอัตโนมัติ และด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง

ขั้นที่ 6 ขั้นการปรับปรุงและประยุกต์ใช้ เป็นขั้นที่ช่วยให้ผู้เรียนปรับปรุงทักษะหรือการปฏิบัติของตนให้ดียิ่งขึ้น และประยุกต์ใช้ทักษะที่ตนได้รับการพัฒนาในสถานการณ์ต่างๆ

ขั้นที่ 7 ขั้นการคิดริเริ่ม เมื่อผู้เรียนสามารถปฏิบัติหรือกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างชำนาญ และสามารถประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ที่หลากหลายแล้ว ผู้ปฏิบัติจะเริ่มเกิดความคิดใหม่ๆ ในการกระทำ หรือปรับการกระทำนั้นให้เป็นไปตามที่ตนต้องการ ผลที่ผู้เรียนจะได้รับจากการเรียนตามรูปแบบ

ผู้เรียนจะสามารถกระทำหรือแสดงออกอย่างคล่องแคล่ว ชำนาญ ในสิ่งที่ต้องการให้ผู้เรียนทำได้ นอกจากนั้นยังช่วยพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ และความอดทนให้เกิดขึ้นในตัวผู้เรียนด้วย

รูปแบบการจัดการจัดการเรียนรู้ทักษะปฏิบัติของแฮร์โรว์ (Harrow's Instructional Model for psychomotor Domain)

ทฤษฎี/หลักการ/แนวคิดของรูปแบบแฮร์โรว์ (Harrow, 1972 : 96-99) ได้จัดลำดับขั้นของการเรียนรู้ทางด้านทักษะปฏิบัติไว้ 5 ขั้น โดยเริ่มจากระดับที่ซับซ้อนน้อยไปจนถึงระดับที่มีความซับซ้อนมาก ดังนั้นการกระทำจึงเริ่มจากการเคลื่อนไหวกล้ามเนื้อ

ใหญ่ไปถึงการเคลื่อนไหวกล้ามเนื้อน้อย ลำดับขั้นดังกล่าวได้แก่การเลียนแบบ การลงมือกระทำตามคำสั่ง การกระทำอย่างถูกต้องสมบูรณ์ การแสดงออกและการกระทำอย่างเป็นธรรมชาติ

วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

รูปแบบนี้มุ่งให้ผู้เรียนเกิดความสามารถทางด้านทักษะปฏิบัติต่างๆ กล่าวคือผู้เรียนสามารถปฏิบัติหรือกระทำอย่างถูกต้องสมบูรณ์และชำนาญ

กระบวนการเรียนการสอนของรูปแบบ

ขั้นที่ 1 ขั้นการเลียนแบบ เป็นขั้นที่ให้ผู้เรียนสังเกตการกระทำที่ต้องการให้ผู้เรียนทำได้ ซึ่งผู้เรียนย่อมจะรับรู้หรือสังเกตเห็นรายละเอียดต่างๆ ได้ไม่ครบถ้วน แต่อย่างน้อยผู้เรียนจะสามารถบอกได้ว่า ขั้นตอนหลักของการกระทำนั้นๆ มีอะไรบ้าง

ขั้นที่ 2 ขั้นการลงมือกระทำตามคำสั่ง เมื่อผู้เรียนได้เห็นและสามารถบอกขั้นตอนของการกระทำที่ต้องการเรียนรู้แล้ว ให้ผู้เรียนลงมือทำโดยไม่มีแบบอย่างให้เห็น ผู้เรียนอาจลงมือทำตามคำสั่งของผู้สอน หรือทำตามคำสั่งที่ผู้สอนเขียนไว้ในคู่มือก็ได้ การลงมือปฏิบัติตามคำสั่งนี้ แม้ผู้เรียนจะยังไม่สามารถทำได้อย่างสมบูรณ์ แต่อย่างน้อยผู้เรียนก็ได้ประสบการณ์ในการลงมือทำและค้นพบปัญหาต่างๆ ซึ่งช่วยให้เกิดการเรียนรู้และปรับการกระทำให้ถูกต้องสมบูรณ์ขึ้น

ขั้นที่ 3 ขั้นการกระทำอย่างถูกต้องสมบูรณ์ ขั้นนี้เป็นขั้นที่ผู้เรียนจะต้องฝึกฝนจนสามารถทำสิ่งนั้นๆ ได้ถูกต้องสมบูรณ์ โดยไม่จำเป็นต้องมีแบบอย่างหรือมีคำสั่งนำทางการกระทำ การกระทำที่ถูกต้อง แม่น ตรง พอดี สมบูรณ์แบบ เป็นสิ่งที่ผู้เรียนจะต้องสามารถทำได้ในขั้นนี้

ขั้นที่ 4 ขั้นการแสดงออก ขั้นนี้เป็นขั้นที่ผู้เรียนมีโอกาสได้ฝึกฝนมากขึ้นจนกระทั่งสามารถกระทำสิ่งนั้นๆ ได้ถูกต้องสมบูรณ์แบบอย่างคล่องแคล่ว รวดเร็ว ราบรื่น และด้วยความมั่นใจ

ขั้นที่ 5 ขั้นการกระทำอย่างเป็นธรรมชาติ ขั้นนี้เป็นขั้นที่ผู้เรียนสามารถกระทำสิ่งนั้นๆ อย่างสบายๆ เป็นไปอย่างอัตโนมัติโดยไม่รู้สึกรู้ว่าต้องใช้ความพยายามเป็นพิเศษ ซึ่งต้องอาศัยการปฏิบัติบ่อยๆ ในสถานการณ์ต่างๆ ที่หลากหลาย เหตุผลที่ผู้เรียนจะได้รับจากการเรียนตามรูปแบบ

ผู้เรียนจะเกิดการพัฒนาทางด้านทักษะปฏิบัติ จนสามารถกระทำได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์

รูปแบบการจัดการจัดการเรียนรู้ทักษะปฏิบัติของเดวีส์ (Davies' Instructional Model for Psychomotor Domain)

ทฤษฎี/หลักการ/แนวคิดของรูปแบบเดวีส์ (Davies, 1971: 50-56) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะปฏิบัติไว้ว่า ทักษะส่วนใหญ่จะประกอบไปด้วยทักษะย่อยๆ จำนวนมาก การฝึกให้ผู้เรียนสามารถทำทักษะย่อยๆ เหล่านั้นได้ก่อนแล้วค่อยเชื่อมโยงต่อกันเป็นทักษะใหญ่ จะช่วยให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จได้ดีและเร็วขึ้น

วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

รูปแบบนี้มุ่งช่วยพัฒนาความสามารถด้านทักษะปฏิบัติของผู้เรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทักษะที่ประกอบด้วยทักษะย่อยจำนวนมาก

กระบวนการเรียนการสอนของรูปแบบ

ขั้นที่ 1 ขั้นสาธิตทักษะหรือการกระทำ ขั้นนี้เป็นขั้นที่ให้ผู้เรียนได้เห็นทักษะหรือการกระทำที่ต้องการให้ผู้เรียนทำได้ในภาพรวม โดยสาธิตให้ผู้เรียนดูทั้งหมด ตั้งแต่ต้นจนจบทักษะหรือการกระทำที่สาธิตให้ผู้เรียนดูนั้น จะต้องเป็นการกระทำในลักษณะที่เป็นธรรมชาติ ไม่ซ้ำหรือเร็วเกินไป ก่อนการสาธิต ครูควรให้คำแนะนำแก่ผู้เรียนในการสังเกต ควรชี้แนะจุดสำคัญที่ควรให้ความสนใจเป็นพิเศษในการสังเกต

ขั้นที่ 2 ขั้นสาธิตและให้ผู้เรียนปฏิบัติทักษะย่อย เมื่อผู้เรียนได้เห็นภาพรวมของการกระทำหรือทักษะทั้งหมดแล้ว ผู้สอนควรแตกทักษะทั้งหมดให้เป็นทักษะย่อยๆ หรือแบ่งสิ่งที่กระทำออกเป็นส่วนย่อยๆ และสาธิตส่วนย่อยแต่ละส่วนให้ผู้เรียนสังเกตและทำตามไปที่ละส่วนอย่างช้าๆ

ขั้นที่ 3 ขั้นให้ผู้เรียนปฏิบัติทักษะย่อย ผู้เรียนลงมือปฏิบัติทักษะย่อย โดยไม่มีการสาธิตหรือมีแบบอย่างให้ดู หากติดขัดจุดใด ผู้สอนควรให้คำชี้แนะ และช่วยแก้ไขจนกระทั่งผู้เรียนทำได้ เมื่อได้แล้วผู้สอนจึงเริ่มสาธิตทักษะย่อยส่วนต่อไป และให้ผู้เรียนปฏิบัติทักษะย่อยนั้นจนทำได้ ทำเช่นนี้เรื่อยไปจนกระทั่งครบทุกส่วน

ขั้นที่ 4 ขั้นให้เทคนิควิธีการ เมื่อผู้เรียนปฏิบัติได้แล้ว ผู้สอนอาจแนะนำเทคนิควิธีการที่จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถทำงานนั้นได้ดีขึ้น เช่น ทำได้ประณีต สวยงามขึ้น ทำได้รวดเร็วขึ้น ทำได้ง่ายขึ้น หรือสิ้นเปลืองน้อยลง เป็นต้น

ขั้นที่ 5 ขั้นให้ผู้เรียนเชื่อมโยงทักษะย่อยๆ เป็นทักษะที่สมบูรณ์ เมื่อผู้เรียนสามารถปฏิบัติแต่ละส่วนได้แล้ว จึงให้ผู้เรียนปฏิบัติทักษะย่อยๆ ต่อเนื่องกันตั้งแต่ต้นจนจบและฝึกปฏิบัติหลายๆ ครั้งจนกระทั่งสามารถปฏิบัติทักษะที่สมบูรณ์ได้อย่างชำนาญ ผลที่ผู้เรียนจะได้รับจากการเรียนตามรูปแบบผู้เรียนจะสามารถปฏิบัติทักษะได้เป็นอย่างดี มีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่ารูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนาทักษะพิสัย (Psycho-motor Domain) เป็นการจัดการเรียนรู้ที่เน้นการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดทักษะปฏิบัติทางกาย เป็นความสามารถในการกระทำที่แสดงออกถึงความชำนาญและช่วยพัฒนาความคิดสร้างสรรค์นอกจากนี้ยังเป็นการฝึกให้ผู้เรียนสามารถฝึกทักษะต่างๆ ที่เชื่อมโยงต่อกันกับทักษะใหญ่ๆ ได้เป็นผลสำเร็จตามขั้นตอนวิธีการได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เกี่ยวกับการพัฒนาครูพลศึกษา เป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อดึงศักยภาพของบุคคลออกมาใช้พัฒนาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แนวทางการจัดการเรียนรู้ โดยการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติของบุคคลในองค์การให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อเป็นกรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบและลักษณะภาวะผู้นำครูพลศึกษาด้านการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ใช้ในการวิจัยดังตาราง 2-3

ตาราง 2 การสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย
ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำครูพลศึกษา

แนวคิดทฤษฎี/ กรอบแนวคิดในการวิจัย	ส้างาง พวงบุตร (2525)	ไพรัช ปานอุทัย(2530)	บรรจง สลึงค์(2534)	กวี วงศ์พัฒ (2539)	เทือน ทองแก้ว (2542)	เฉลา ประเสริฐสังข์ (2542)	อำไพ อินทรประเสริฐ (2542)	ธีระเดช สุขโข (2543)	Griffiths (1965)	Barnard (1968)	Stogdill (1974)	Likert (1974)	สรุปกรอบแนวคิด
ด้านคุณธรรม จริยธรรม													
1. มีความซื่อสัตย์		/	/	/	/	/	/	/			/	/	10
2. ความมีเมตตาจิต			/				/				/	/	4
3. ความมีระเบียบวินัย	/		/				/				/	/	5
4. มีความยุติธรรม	/		/				/	/			/	/	6
5. มีความซื่อสัตย์และ รับผิดชอบ	/		/				/			/	/	/	6
6. มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และ มีไมตรีจิต					/	/	/	/	/	/	/		7
7. มีอารมณ์ขัน มีจิตใจคอ หนักแน่น	/	/					/		/				4
8. มีเทคนิคในการสร้างความ สามัคคี	/						/						2
9. ความมีเกียรติเป็นที่เคารพนับถือ												/	1
10. มีความน่าไว้วางใจ สุภาพ อ่อนโยน		/						/			/		3

หมายเหตุ ผู้วิจัยเลือกข้อที่สรุปตามกรอบแนวคิดตั้งแต่ 6 ขึ้นไป นั่นคือ ร้อยละ 50 ขึ้น
เพื่อมาศึกษาในงานวิจัย

จากตาราง 2 การสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเพื่อเป็นในการวิจัย
ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำครู ได้ดังนี้

1. มีความซื่อสัตย์
2. มีความยุติธรรม
3. มีความซื่อสัตย์และรับผิดชอบ
4. มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และมีไมตรีจิต

ตาราง 3 การสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย
ด้านความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของผู้นำครูพลศึกษา

แนวคิดทฤษฎี/ กรอบแนวคิดในการวิจัย	กี ุงศ์พุดม (2539)	เทียนทองแก้วและเวลา ประเสริฐสังข์ (2542)	อ่ำไพ อินทรประเสริฐ(2542)	เพชร แก่นเมือง (2537)	ผาณิต บิตมาศ (5522)	สำอาง พวงบุตร (2525)	วาสนา เขือกแดง (2533)	วรงค์ดี เพียรชอบ (2523)	ไพรัช ปานอุทัย (2530)	Griffiths (1965)	Barnard (1968)	Stogdill (1974)	สรุปกรอบแนวคิด
ด้านความรู้ความสามารถ													
1. มีสติปัญญาดี ความเฉลียวฉลาด	/	/	/	/				/	/		/	/	8
2. ความคล่องแคล่วในการใช้ภาษา	/	/			/				/			/	5
3. มีความรู้ในเรื่องต่างๆ ไปดีและ ใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ	/	/	/	/	/		/		/	/			8
4. รู้บทบาทหน้าที่ของตน และ หน้าที่รับผิดชอบ รู้จักตนเอง	/	/	/		/	/			/		/	/	8
5. มีความสามารถในการทำงาน ร่วมกับบุคคลอื่น	/	/	/			/	/					/	6
6. มีความรู้ ความสามารถ ด้านหลักสูตร พลศึกษา	/		/	/	/	/	/	/					7
7. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	/		/	/			/			/			5

หมายเหตุ ผู้วิจัยเลือกข้อที่สรุปตามกรอบแนวคิดตั้งแต่ 6 ขึ้นไป นั่นคือ ร้อยละ 50 ขึ้น เพื่อมาศึกษาในงานวิจัย

จากตาราง 3 การสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ด้านความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของผู้นำครูพลศึกษา มีองค์ประกอบ ดังนี้

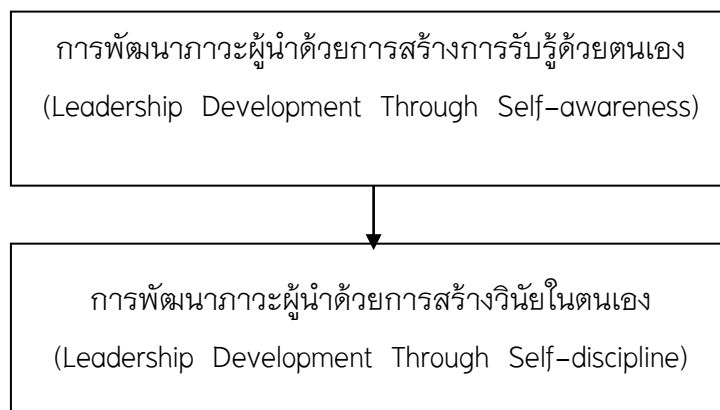
1. มีสติปัญญาดี ความเฉลียวฉลาด
2. ความคล่องแคล่วในการใช้ภาษา
3. มีความรู้ในเรื่องทั่ว ๆ ไปดี และเฝ้าหาความรู้อยู่เสมอ
4. รู้บทบาทหน้าที่ของตน และหน้าที่รับผิดชอบ รู้จักตนเอง
5. มีความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น
6. มีความรู้ ความสามารถ ด้านหลักสูตรพลศึกษา
7. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ตอนที่ 3 การพัฒนาภาวะผู้นำ

1. การพัฒนาภาวะผู้นำ

เป็นการใช้กระบวนการเพื่อพัฒนาผู้นำในการพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำ กิจกรรมและกระบวนการที่จะเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำ การฝึกอบรมผู้นำ และการพัฒนาการบริหารการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเอง

การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเอง (Development Through Self-awareness and Self-discipline) การพัฒนาภาวะผู้นำมักจะใช้การรับรู้หรือความเข้าใจด้วยการให้การศึกษา การฝึกอบรม การสร้างประสบการณ์ในงาน และการสอนงาน ตลอดจนผู้นำจะต้องช่วยพัฒนาตนเองทางทักษะด้านการสื่อสาร การพัฒนาความสามารถพิเศษ และการสร้างโมเดลผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ ในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง คือ การสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง และการสร้างวินัยในตนเองซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น แสดงได้ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเอง และการสร้างวินัยในตนเอง (DuBrin, 1998 : 388-389)

ซึ่งรายละเอียดของการพัฒนาภาวะผู้นำมีดังนี้ (DuBrin, 1998)

1. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง (Leadership Development Through Self-awareness) การรับรู้หรือการรู้จักเป็นการหยั่งลึกหรือเข้าใจข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง การรับรู้หรือการรู้จักตนเองถือเป็นกลไกสำคัญ ที่ควรเน้นหรือจดจำในการพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องมีการป้อนกลับด้วยตนเอง โดยมี 2 ลักษณะ คือ การเรียนรู้แบบวงจรเดี่ยว (Single Loop Learning) และการเรียนรู้แบบวงจรคู่ (Double-Loop Learning) มีรายละเอียดดังนี้ คือ

1.1 การเรียนรู้แบบวงจรเดี่ยว (Single-Loop Learning) เป็นการเรียนรู้เมื่อผู้เรียนรู้ต้องการการป้อนกลับต่ำสุด เกี่ยวกับความคิดหรือการกระทำพื้นฐาน เช่น ในกรณีที่ผู้นำมีอัตราการผลิตสูง ผู้เรียนรู้แบบวงจรเดี่ยวจะใช้วิธีการจดจำปัญหานั้นไว้ แต่ไม่ได้คิดหาวิธีแก้ปัญหาเพราะคิดว่าปัญหานั้นไม่ได้เกิดขึ้นจากตนเอง แต่เกิดจากสภาพแวดล้อม

1.2 การเรียนรู้แบบวงจรคู่ (Double-Loop Learning) เป็นการเรียนรู้ชนิดที่ลึกซึ้ง เกิดขึ้นเมื่อมีการใช้การป้อนกลับเพื่อก่อให้เกิดความเที่ยงตรงของเป้าหมายหรือคุณค่าในสถานการณ์ โดยผู้นำจะรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ 2 ทาง คือ

1.2.1 จากตนเอง โดยเรียนรู้จากความคิดหรือการกระทำของตนเอง

1.2.2 จากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยมองว่าปัญหานั้นสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากตนเองและจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งผู้นำจะแก้ปัญหาทันทีเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นและเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สิ่งสำคัญที่ช่วยการเรียนรู้แบบวงจรคู่ คือ

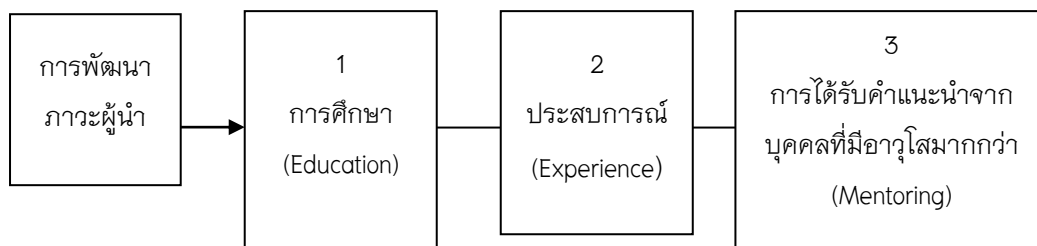
1.2.2.1 การทำให้ผู้นำสามารถเรียนรู้และมีกำไรจากการมองย้อนกลับไปจากความผิดพลาดที่ได้รับจากการสร้างเหตุผลว่าความผิดพลาดที่เกิดขึ้นนั้นเกิดจากอะไร

1.2.2.2 ช่วยผู้นำให้ทำในสิ่งที่ดีขึ้นในครั้งต่อไปด้วยการเผชิญหน้ากับกลุ่มในวิกฤติการณ์ ผู้นำอาจสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับสมาชิกของกลุ่มได้

2. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างวินัยในตนเอง (Leadership Development Through Self-discipline) การสร้างวินัยในตนเอง เป็นการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาด้านการสร้างวินัยในตนเองด้วย เช่นผู้นำได้รับการคาดหวังว่าจะต้องมีการฟังด้วยความสนใจและตั้งใจซึ่งถือเป็นพฤติกรรมที่สำคัญของภาวะผู้นำ ผู้นำจะต้องศึกษาเกี่ยวกับวิธีการฟังอย่างตั้งใจและอาจต้องมีการฝึกฝนด้วยการปฏิบัติ หลังจากการอ่านและการฝึกปฏิบัติแล้วผู้นำจะต้องสนใจและเอาใจใส่ที่จะจดจำเพื่อให้เกิดการฟังอย่างกระตือรือร้น การสร้างวินัยในตนเองเป็นสิ่งที่จำเป็นเพราะเป็นสิ่งที่กำหนดให้กิจกรรมประจำวันอยู่ในกรอบที่เหมาะสม เป็นการเปลี่ยนความตั้งใจที่ขาดระเบียบให้กลายเป็นการพัฒนาตนเองได้

2. ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ

นอกจากกระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมซึ่งสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำแล้ว DuBrin (1998 : 388–389) นำเสนอว่ามีปัจจัยสำคัญอีก 3 ประการ ที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ ประกอบด้วย 1) การศึกษา 2) ประสบการณ์ และ 3) การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่มีอาวุโสมากกว่า ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ 3 ประการ(DuBrin, 1998 : 394)

รายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบมีดังนี้

1. การศึกษา (Education) เป็นการได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ทันที ถ้าผู้นำมีศักยภาพทางคณิตศาสตร์ ผู้นำจะมีความเป็นเหตุเป็นผล ซึ่งจะสามารถช่วยผู้นำในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนที่องค์การเผชิญอยู่ได้ ส่วนระดับการศึกษาจะมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับการบริหารเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จและสนับสนุนการปฏิบัติงานในตำแหน่งของผู้นำ ในการประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้น

2. ประสบการณ์ (Experience) เป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน เนื่องจากประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาในอดีตจะมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำมีความเชื่อว่าในการทำงานนั้นสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ เพราะมีประสบการณ์และการตัดสินใจจากการทำงานที่ผ่านมาแล้ว และประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำทำให้มีความสามารถมากขึ้น ดังนั้นประสบการณ์ในงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำถ้าปราศจากประสบการณ์ ความรู้ก็ไม่สามารถเปลี่ยนเป็นทักษะได้ ประสบการณ์ยังช่วยสร้างทักษะได้ด้วยตนเอง องค์ประกอบที่สำคัญของประสบการณ์ มีดังนี้

2.1 แหล่งของประสบการณ์ (Sources of Experience) ที่สำคัญในการพัฒนาประสบการณ์การทำงานมี 2 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1.1 ความร่วมมือในงานจะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยทันทีสามารถทำให้เกิดรูปแบบทั้งแง่บวกและแง่ลบแก่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้ตามอาจสังเกตวิธีที่ผู้นำเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุม และผู้ตามจะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงความจำเป็นต้องเผชิญปัญหา เช่นเดียวกันภายในกลุ่มและสมมติว่าถ้าผู้นำใช้วิธีการรุนแรงในการแก้ปัญหา กลุ่มจะมีพฤติกรรมที่เป็นการต่อต้าน ซึ่งผู้ตามก็จะเรียนรู้วิธีที่จะไม่เผชิญหน้าอย่างรุนแรงกับตัวแทนสมาชิกของฝ่ายบริหารระดับสูง และคณะผู้ร่วมทำงาน ซึ่งจะสามารถช่วยให้ผู้ตาม

ได้รับผลประโยชน์จากการทำงาน โดยได้รับแนวทางที่ถูกและรู้จักหลีกเลี่ยงสิ่งที่ผิดพลาด และทำให้ผู้ตามเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้ดี เช่น การพิจารณาว่าการยกย่องแบบใดที่ดีที่สุดที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น เป็นต้น

2.1.2 ลักษณะของงาน (Task Characteristic) งานที่สัมพันธ์กับการบริหารสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ เพราะลักษณะบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผล และสามารถทำให้ผู้นำแก้ปัญหาได้ด้วยการใช้วิธีการใหม่ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาดีที่สุด คือ งานที่มีความซับซ้อนและมีปัญหา เช่น การเริ่มต้นกิจกรรมใหม่ๆ สำหรับองค์การหรือการสร้างเครือข่ายตัวแทนจะสามารถสร้างประสบการณ์จากลักษณะของงานได้

2.2 ประสบการณ์ที่กว้างไกล (Broad Experience) เป็นลักษณะของการเรียนรู้และทักษะที่เกิดจากสถานการณ์ที่ผ่านมา ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจะมีมากขึ้นเมื่อมีการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกัน

3. การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring) เป็นการที่ผู้ที่มีอาวุโสมากกว่าและมีประสบการณ์มากกว่า คอยช่วยเหลือผู้ที่มีอาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำ การช่วยเหลือ และการกระตุ้นต่างๆ พื้นฐานประสบการณ์ในการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำ คือ การสอนงานโดยผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์และมีความรู้ บุคคลเหล่านี้จะทำหน้าที่สอนงาน แนะนำแนวทางช่วยเหลือด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่รุ่นน้องๆ ได้

สรุปได้ว่าปัจจัยสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำครุได้นั้นมีองค์ประกอบหลายประการดังนี้ คือ การศึกษา ประสบการณ์ และการได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า

3. การพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ (Developing Leadership Skills)

การเพิ่มขึ้นของอัตราการเปลี่ยนแปลงในสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์การ ทำให้ผู้นำที่ต้องการประสบความสำเร็จต้องการพัฒนาทักษะที่สูงขึ้น อีกทั้งยังต้องการความสามารถใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารและทำงานในหน่วยงานหรือองค์การ จากความต้องการดังกล่าวทำให้มีการคิดค้นเทคนิคใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในการพัฒนาความสามารถของผู้นำรวมทั้งการนำเทคนิคเก่าๆ มาร่วมใช้ควบคู่กันไป (วิเชียร วิทย์อุดม. 2549 : 249)

วิธีการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ 2 วิธีที่แตกต่างกัน คือ โปรแกรมการฝึกอบรมและกิจกรรมเพื่อพัฒนา โปรแกรมการฝึกอบรมส่วนใหญ่เกิดขึ้นมาจากการกำหนดเวลา เช่น การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่ศูนย์ฝึกอบรม หลักสูตรการจัดการ

ส่วนด้านกิจกรรมการพัฒนาส่วนใหญ่จะถูกจัดให้อยู่ในกระบวนการการทำงานที่ได้รับมอบหมายหรือดำเนินการร่วม ประสบการณ์ที่ได้รับสามารถจัดรวมอยู่ในหลายรูปแบบ เช่น อาจเกิดขึ้นจากการฝึกอบรมโดยหัวหน้า หรือเกิดจากประสบการณ์ที่ได้รับจากเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ยังมีวิธีการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำเพื่อพัฒนาตนเองซึ่งถูกจัดขึ้นเฉพาะบุคคล เช่น การอ่านหนังสือ การชมวิดีโอ การฟังเพลง การฝึกอบรมกับโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อเสริมทักษะ การพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ

กิจกรรมการฝึกอบรม ถือว่ามีความสำคัญและมีประสิทธิภาพในการจัดการในระดับสูงมากกว่าในระดับสูง ส่วนประสิทธิภาพของโปรแกรมการฝึกอบรม และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ การให้ผลตอบแทนที่ส่งเสริมในการฝึกทักษะและค่านิยมทางวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง นอกจากนี้ได้มีโปรแกรมการฝึกอบรมความเป็นผู้นำ (Leadership Training Programs) โดยมีการนำโปรแกรมการฝึกอบรมมาใช้อย่างกว้างขวาง เพื่อพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำให้มากขึ้นในองค์กร การฝึกอบรมความเป็นผู้นำสามารถจัดทำขึ้นได้หลายรูปแบบ นับแต่การสัมมนาเชิงปฏิบัติการซึ่งมุ่งเน้นที่ทักษะเฉพาะบางอย่าง ไปจนถึงโปรแกรมที่ครอบคลุมเนื้อหาและการฝึกทักษะในระดับกว้างซึ่งใช้เวลาเป็นปี ส่วนใหญ่ถูกจัดทำขึ้นเพื่อช่วยเพิ่มทักษะประสิทธิภาพและความก้าวหน้าของการจัดการส่วนความมีประสิทธิภาพของโปรแกรมการฝึกอบรม ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการออกแบบโปรแกรม การวางโปรแกรมการฝึกอบรมจะพิจารณาถึงเป้าหมายที่ฝึกอบรม ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ความเหมาะสมสอดคล้องกับกระบวนการเรียนรู้และวิธีการเรียนรู้ ขั้นตอนที่สำคัญในการฝึกอบรมมีดังนี้

1. กำหนดเนื้อหาวัตถุประสงค์ประสงค์ของการเรียนรู้ให้ชัดเจน จุดประสงค์ของการเรียนรู้จะอธิบายพฤติกรรม ทักษะ และความรู้ของการฝึกอบรมที่คาดหวัง รวมทั้งประโยชน์ของการฝึกอบรมที่ได้รับ
2. กำหนดเนื้อหาที่ชัดเจน เนื้อหาของการฝึกอบรมมีการกำหนดอย่างชัดเจนและมีเนื้อหาสาระสำคัญ นอกจากนี้เนื้อหาสาระการฝึกอบรมจะสร้างความรู้ให้แก่ผู้ฝึกอบรม ที่มีความรู้ก่อนแล้ว และมีการสรุปเน้นเฉพาะที่สำคัญทำให้ง่ายแก่การจดจำ
3. การจัดลำดับของเนื้อหาที่เหมาะสม การฝึกอบรมมีการจัดระเบียบแบบแผนและต่อเนื่องไปในทิศทางที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้รวดเร็วและง่ายขึ้น สิ่งที่ซับซ้อนทำให้แยกออกเป็นส่วนประกอบที่ทำให้เข้าใจง่าย

4. ผสมผสานวิธีการฝึกอย่างเหมาะสม โดยมีการพิจารณาจากระดับทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ความกระตือรือร้น วิธีการเหมาะสมกับความรู้ ทักษะ ทัศนคติ พฤติกรรม

5. โอกาสสำหรับการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ เช่น พฤติกรรมในการเรียนรู้และทบทวนข้อมูล ประยุกต์หลักการที่หลากหลายเพื่อใช้ในสถานการณ์ที่ต่างกัน การฝึกอบรมควรมี 2 ระยะ คือ ระหว่างเวลาที่เข้ารับการฝึกอบรม และช่วงเวลาสั้นๆ หลังจากการทำงาน

6. การประเมินผลการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับเวลา ผู้เข้ารับการประเมินควรได้รับการประเมินผลที่ตรงประเด็นจากผู้ประเมินที่มาจากที่ต่างๆ การประเมินมีความแม่นยำ เหมาะกับเวลาและสร้างสรรค์ โดยช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เห็นการพัฒนาตนเอง

7. การเพิ่มความมั่นใจในตนเองให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิธีนี้ทำได้โดยการเพิ่มความมั่นใจในตัวเองให้ผู้เข้ารับการอบรม ให้ความคาดหวังว่าสามารถทำงานให้สำเร็จมีการให้กำลังใจและความอดทน

8. การให้มีกิจกรรมในการติดตามผลอย่างเหมาะสม ทำได้โดยการติดตามผลของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างใกล้ชิด เช่น ในส่วนของการทบทวนบทเรียนหรือให้จัดทำโครงการที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะกับการฝึกอบรมในครั้งนั้น

ส่วนเทคนิคพิเศษของการฝึกอบรมภาวะผู้นำ (Special Techniques for Leadership Training) ที่นำมาใช้อย่างกว้างขวางในการฝึกอบรมภาวะผู้นำสามารถจำแนกได้ ดังนี้ คือ

1. การสร้างตัวแบบบทบาทของพฤติกรรม เกิดจากการรวมกันของวิธีการฝึกอบรมแบบเก่า 2 วิธี คือ การสาธิตและการแสดงบทบาท ซึ่งจะทำให้เกิดทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การสาธิตนั้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะถูกแบ่งออกเป็นกลุ่มย่อยและให้สังเกตคนที่มาทำการสาธิตวิธีการที่จะจัดการปัญหาที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของบุคคลหลังจากนั้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมร่วมแสดง และจบลงด้วยการรับผลการประเมิน ส่วนการสร้างตัวแบบอย่างของบทบาทที่ได้รับเป็นวิธีการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพที่สุด สามารถแสดงบทบาทพฤติกรรมที่สามารถเห็นได้ชัดเจน

2. การอภิปรายกรณีตัวอย่าง เป็นการบรรยายเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร กรณีตัวอย่าง ส่วนใหญ่คือเหตุการณ์ความเป็นจริง บางครั้งตัวอย่างจะถูกนำมา

ขยายเพื่อทำให้เกิดประโยชน์มาก ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะนำความรู้หลักการทางการจัดการ และการตัดสินใจที่มีประสิทธิผลมาใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

3. การเล่นเกมธุรกิจและการเลียนแบบ วิธีนี้ถูกนำมาฝึกด้านการจัดการเล่นเกมธุรกิจและการเลียนแบบพฤติกรรมทำได้โดยใช้ควบคู่กับกรณีตัวอย่าง ผู้ฝึกอบรมต้องวิเคราะห์ปัญหาซับซ้อนและตัดสินใจแก้ปัญหาในทิศทางตนเอง หลังจากจบเกมผู้เข้ารับการอบรมจะได้รับผลประเมินทั้งด้านกลุ่ม ด้านพฤติกรรมและทักษะเฉพาะบุคคล

4. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำและประเภทของการพัฒนาภาวะผู้นำ

พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช 2546 กำหนดให้คุรุสภา มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งกำหนดระดับคุณภาพของมาตรฐานในการประกอบวิชาชีพ และต้องจัดให้มีการประเมินระดับคุณภาพของครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่นอย่างต่อเนื่องเพื่อดำรงไว้ซึ่งความรู้ ความสามารถ และความชำนาญการตามระดับคุณภาพของมาตรฐานในการประกอบวิชาชีพ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2547 : 1)

มาตรฐานวิชาชีพและมาตรฐานการปฏิบัติตน

มาตรฐานวิชาชีพ คือ ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ และคุณภาพที่พึงประสงค์ในการประกอบวิชาชีพครู ซึ่งครูต้องปฏิบัติตามเพื่อให้เกิดคุณภาพในการประกอบวิชาชีพ สามารถสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธาให้แก่ผู้รับบริการจากวิชาชีพได้ว่าเป็นบริการที่มีคุณภาพ ตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 49 กำหนดให้มีมาตรฐานวิชาชีพ 3 ด้าน ได้แก่ มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติตน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ

มาตรฐานความรู้ มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา หรือเทียบเท่า หรือวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีความรู้ดังต่อไปนี้ 1) ภาษาและเทคโนโลยีสำหรับครู 2) การพัฒนาหลักสูตร 3) การจัดการเรียนรู้ 4) จิตวิทยาสำหรับครู 5) การวัดและประเมินผลการศึกษา 6) การบริหารจัดการในห้องเรียน 7) การวิจัยทางการศึกษา 8) นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา และ 9) ความเป็นครู

มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ ได้แก่ 1) การฝึกปฏิบัติการวิชาชีพ
ระหว่างเรียน 2) การปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาในสาขาวิชาเฉพาะ

มาตรฐานการปฏิบัติงาน มีมาตรฐานการปฏิบัติงาน 12 มาตรฐาน คือ
1) การปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพอยู่เสมอ 2) ตัดสินใจปฏิบัติ
กิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน 3) มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ
4) พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง 5) พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้
มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ 6) จัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผลถาวรที่จะเกิดแก่
ผู้เรียน 7) รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างมีระบบ 8) ปฏิบัติตนเป็น
แบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน 9) ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ 10) ร่วมมือ
กับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ 11) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา และ 12)
สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์

มาตรฐานการปฏิบัติตน ครูควรมีมาตรฐานการปฏิบัติตน ดังนี้

จรรยาบรรณต่อตนเอง ครูต้องมีวินัยในตนเองพัฒนาตนเองด้าน
วิชาชีพ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคมและ
การเมืองอยู่เสมอ

จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ ครูต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริตและ
รับผิดชอบต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ

จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ ครูต้องมีจรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ

5 ข้อ คือ

1. ต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือส่งเสริม ให้กำลังใจแก่ศิษย์
และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า
2. ต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะและนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่
ศิษย์ และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ
3. ต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งกาย วาจา และจิตใจ
4. ต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา
จิตใจ อารมณ์และสังคมของศิษย์ และผู้รับบริการ
5. ต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือ
ยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ

จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ ครูพึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกัน และกันอย่างสร้างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

จรรยาบรรณต่อสังคม ครูพึงประพฤติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมและยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (คุรุสภา, 2552 ; อ้างถึงใน จีระพันธุ์ พูลพัฒน์และคณะ, 2554 : 7 – 9)

ดังนั้นจึงได้มีการกำหนดหลักสูตรการพัฒนาให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีเจตคติและค่านิยมที่ดีในการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่ เน้นการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเน้นคุณภาพผู้เรียน เป็นสำคัญส่วนรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ DuBrin (1998 : 398) มีลักษณะเป็น โปรแกรมที่มุ่งพัฒนาผู้นำใหม่และการฝึกหัดผู้นำ โดยการเข้าร่วมในโปรแกรมการพัฒนา ภาวะผู้นำ โปรแกรมนี้จะมุ่งพัฒนาในด้านต่างๆ เช่น ความก้าวหน้าส่วนตัว รูปแบบภาวะ ผู้นำ กลยุทธ์ อิทธิพล การจูงใจ และการสื่อสารแบบชักจูงโน้มน้าวใจ นอกจากนี้การ ฝึกอบรมจากภายนอกก็เป็นการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่สำคัญอีกประการหนึ่ง และการ พัฒนาฝ่ายบริหารมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำด้วยแต่จะมีความแตกต่างก็คือ การ พัฒนาการบริหารจะมีการจัดอบรมในหัวข้อต่างๆ เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การ ควบคุม และการชักนำ แสดงได้ดังภาพประกอบ 9-10

โปรแกรมฝึกอบรมผู้บริหาร (Executive Program)

(โปรแกรม 4 สัปดาห์สำหรับผู้บริหารระดับสูงรวมถึงผู้บริหารกลยุทธ์ของบริษัท)

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์สำหรับองค์กร (Developing a Vision for Your Organization)
2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)
3. การเป็นผู้นำเชิงหลากหลายวัฒนธรรม (Becoming a Multicultural Leader)
4. วิธีนำเสนอด้วยความมั่นใจและมีอำนาจ (How to Make Presentations with Confidence and Power)
5. วิธีกระจกส่อง (Looking Glass) หรือการจำลองสถานการณ์ด้านการบริหาร (Management Simulation)
6. ทักษะการสร้างทีมสำหรับผู้บริหาร (Team-building Skills for Managers)
7. ภาวะผู้นำและการพัฒนาทีมสำหรับความสำเร็จในการบริหาร (Leadership and Team Development for Managerial Success)
8. การฝึกอบรมภายนอกบริษัท (Outdoor Training)
9. การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Developing Effective Leadership)
10. ความเป็นเลิศในภาวะผู้นำ (Excellence in Leadership)
11. มีจริยธรรมในธุรกิจและการเป็นผู้จัดการมืออาชีพ (Business Ethics and the professional Manager)
12. องค์กรเรียนรู้ (Learning Organization) วิธีใหม่สู่การเป็นผู้นำบริษัท (A New Approach to Leading Your Company)

ภาพประกอบ 9 โปรแกรมฝึกอบรมผู้บริหาร (Executive Program) DuBrin (1998 : 398)

1. การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของฝ่ายบริหารและได้รับการสนับสนุนอย่างมั่นคง
(Involve Executives and Secure their Sponsorship)
2. การเปลี่ยนเป้าหมายอาชีพ (Target Career Transitions)
3. กำหนดความต้องการขององค์การปัจจุบันและอนาคต
(Address Current and Future Organizational Needs)
4. การใช้โมเดลที่เหมาะสม (Use an Appropriate Model)
5. สนับสนุนการปรับปรุงส่วนบุคคลด้วยเครื่องมือการตรวจวินิจฉัย
(Support Individual Improvement with Diagnostic Tools)
6. มีเนื้อหาที่ปฏิบัติได้และตรงกับประเด็น (Ensure Practical and Relevant Content)
7. เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับทีมงาน
(Emphasize Interpersonal Relationships and Teamwork)
8. การลงความเห็นกับแผนปฏิบัติการของแต่ละบุคคล
(Conclude with Individual Action Plans)

ภาพประกอบ 10 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเข้ม (DuBrin. 1998 : 398)

รายละเอียดของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่ DuBrin (1998 : 398) นำเสนอมีดังนี้

1. การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของฝ่ายบริหารและการได้รับการสนับสนุน
(Involve Executives and Secure their Sponsorship) ในการใช้โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำ ผู้บริหารระดับสูงจะกำหนดโปรแกรมและวัตถุประสงค์ ตลอดจนเป็นผู้ให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดศักยภาพในการพัฒนาสูงสุด
2. การเปลี่ยนเป้าหมายอาชีพ (Target Career Transitions) ผู้จัดการในระดับต่างๆ ได้รับการฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำอย่างหลากหลาย เช่น บริษัท Honeywell System มีเป้าหมายการฝึกอบรมผู้จัดการทั่วไป ผู้อำนวยการ และผู้จัดการระดับกลาง โดยมีโปรแกรมฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำในบุคคลกลุ่มดังกล่าว อาจมีการจัดการให้ทำงานจริงด้วยการแสดงและปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ โดยให้กำหนดและเปลี่ยนแปลงองค์การ

ขณะเดียวกันก็ตั้งใจและสอนงานให้กับผู้บริหารอีกกลุ่ม

3. กำหนดความต้องการขององค์การปัจจุบันและอนาคต (Address Current and Future Organizational Needs) เมื่อบริษัทมีการเคลื่อนย้ายไปสู่ความเป็นโลกาภิวัตน์ จะต้องจัดการฝึกอบรมทักษะภาวะผู้นำระดับโลก เช่น การพัฒนาองค์การด้วยวัฒนธรรมข้ามชาติ และการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

4. การใช้โมเดลที่เหมาะสม (Use an Appropriate Model) ทักษะภาวะผู้นำมักดีกว่าเมื่อได้รับการสอนด้วยกรอบงานที่ทำให้เกิดการรับรู้ที่ดี รวมทั้งเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำรวมถึงโมเดลภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำที่ดีกว่า และโมเดลการมีส่วนร่วมระหว่างผู้นำกับสมาชิก

5. สนับสนุนการปรับปรุงส่วนบุคคลด้วยเครื่องมือการตรวจวินิจฉัย (Support Individual Improvement with Diagnostic Tools) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ จะรวมถึงการประเมินตนเองด้วยเครื่องมือการประเมินในแบบฟอร์มการประเมินตนเอง อาจให้บุคคลอื่นซึ่งมีส่วนร่วมในการประเมินด้วยก็ได้

6. มีเนื้อหาที่ปฏิบัติได้และตรงประเด็น (Ensure Practical and Relevant Content) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจะนำเสนอผู้เข้าร่วมอบรมด้วยปัญหาที่สัมพันธ์กัน และเป็นปัญหาที่พบในขณะปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกได้เรียนรู้สิ่งที่ใกล้เคียงกับงานมากที่สุด

7. เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับทีมงาน (Emphasize Interpersonal Relationships and Teamwork) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจะเน้นการสร้างทีม และการฝึกอบรมภายนอกเพราะว่าผู้นำทุกระดับจะต้องมีการติดต่อการสื่อสารที่ดี และมีทักษะในการสร้างทีมที่ดี

8. การลงความเห็นกับแผนปฏิบัติการของแต่ละบุคคล (Conclude with Individual Action Plans) เพื่อให้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำมีคุณภาพสูงผู้เข้าร่วมอบรม ต้องพัฒนาแผนปฏิบัติการของตนเองเพื่อให้เกิดการปรับปรุงหรือพัฒนาที่ดีขึ้น

5. การประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ (Evaluation of Leadership Development Efforts)

การประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ นั้น DuBrin (1998 : 403) ได้มีการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำรวมถึงการประเมินการมีส่วนร่วมในการพัฒนาประสิทธิภาพของผู้บริหารระดับสูงและผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ การประเมินด้านการฝึกอบรม

และโปรแกรมการพัฒนา รวมถึงการออกแบบด้านการทดลองและการพัฒนาการวัดผลที่ถูกต้องแน่นอน วิธีการทดสอบเพื่อประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำ รายละเอียดมีดังนี้

1. วิธีดั้งเดิมในการประเมินผล (The Traditional Approach to Evaluation)

เป็นวิธีที่ใช้วัดการฝึกอบรมและโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม โดยเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ของโปรแกรมที่เฉพาะและหลังจากฝึกอบรมแล้วจะทำการวัดผลที่ฝึกอบรมไปแล้วว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยมีกลุ่มของผลลัพธ์ 2 กลุ่มที่มีความสัมพันธ์กัน คือ

1.1 การประเมินที่ทำโดยผู้มีส่วนร่วมที่ได้ทักษะใหม่ๆ มาระหว่างการดำเนินโปรแกรม

1.2 การประเมินว่าองค์การจะมีประสิทธิผลเพิ่มขึ้นหรือไม่ โดยเป็นผลของการได้รับทักษะใหม่

นอกจากประเมินในส่วนของผู้นำแล้ว ยังสามารถประเมินพนักงานระดับล่างว่ามีการพัฒนาทักษะใหม่หรือไม่ เช่น มีการสนับสนุนจากการป้อนกลับด้วยคุณภาพการทำงานที่สูงกว่าเดิม และมีกำไรมากกว่าเดิมหรือไม่ วิธีการประเมินการฝึกอบรมและการพัฒนาภาวะผู้นำให้มากขึ้น ซึ่งทำได้ด้วยวิธีการทดลองแสดงได้ดังตาราง โดยจะมีกลุ่มทดลองซึ่งประกอบด้วย ผู้มีส่วนร่วมในโปรแกรมการพัฒนา โดยจะมีการวัดทักษะก่อนและหลัง จากการตัดสินใจเพื่อการปรับปรุง ผลของการวัดจากกลุ่มทดลองจะถูกนำมาเปรียบเทียบกับกลุ่มควบคุมหรือกลุ่มที่ตรงกันข้าม อาทิเช่น มีกลุ่มต่างๆ 3 กลุ่ม ซึ่งเป็นผู้ที่มีการศึกษา สติปัญญา ระดับงาน และประสบการณ์ในการทำงานเท่าๆ กัน โดยแบ่งเป็นกลุ่มทดลอง กลุ่มควบคุมที่ 1 และกลุ่มควบคุมที่ 2 คนในกลุ่มควบคุมที่ 1 จะไม่ได้รับการพัฒนาพิเศษ ส่วนสมาชิกกลุ่มควบคุมที่ 2 จะได้รับการพัฒนาแตกต่างกันแทนที่จะเป็นการฝึกอบรมในด้านการให้การสนับสนุนการป้อนกลับ คนเหล่านั้นอาจได้รับการฝึกด้านการเขียนบันทึก วัตถุประสงค์ของการมีกลุ่มควบคุมที่ 2 ก็เพื่อตัดสินว่าการฝึกอบรมสามารถสนับสนุนการป้อนกลับหรือไม่

ตาราง 4 การประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยวิธีการทดลอง (DuBrin. 1998 : 403)

กลุ่มทดลอง	วัดก่อนการฝึกอบรม	การฝึกอบรม	วัดหลังการฝึกอบรม
กลุ่มควบคุมที่ 1	ใช้	สนับสนุนการ	ใช้
กลุ่มควบคุมที่ 2	ใช้	บ่อนกลับไม่มี	ใช้
	ใช้	เขียนบันทึก	ใช้

การประเมินแบบดั้งเดิมเหมาะสมกับการประเมินโครงสร้างและทักษะที่กำหนด เช่น การใช้ซอฟต์แวร์หรือทำการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน การฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับขอบข่ายที่กว้าง และมีพฤติกรรมที่กำหนดโครงสร้างไว้แล้วน้อยมาก เช่น การกำหนดปัญหาและการกระตุ้นจิตใจผู้อื่นซึ่งเป็นแนวทางที่กว้างมาก

2. ขอบเขตที่มีผลกระทบต่อโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Domains of Impact of a Leadership Development Program) นักวิจัยที่ศูนย์สร้างสรรค์ภาวะผู้นำตัดสินใจว่าวิธีดั้งเดิมในการประเมินการฝึกอบรมและพัฒนาเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอเป้าหมายของโปรแกรมการพัฒนาก็เพื่อค้นหาศักยภาพที่ก้าวหน้าในตัวบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โปรแกรมเช่นนี้มีลักษณะส่วนบุคคลและจะให้ผลประโยชน์กับบุคคลที่แตกต่างในหลายๆ ด้าน หลังจากการมีส่วนร่วมในโปรแกรมการพัฒนาเดียวกันกับผู้นำคนอื่น เช่น อาจมีวิสัยทัศน์มากขึ้น ในขณะที่อีกคนหนึ่งอาจมีความเหมาะสมที่จะมอบอำนาจมากกว่าอีกคนหนึ่ง

สมาชิกของศูนย์การสร้างสรรค์ภาวะผู้นำ ได้ทำการประเมินภาวะผู้นำด้วยโปรแกรมกระจกส่อง LGI (Looking Glass Program) โดยผู้วิจัยได้ถามคำถาม 4 คำถามที่ครอบคลุมประเด็นสำคัญของโปรแกรม ดังนี้

1. ผู้มีส่วนร่วมเรียนรู้อะไรจากโปรแกรมกระจกส่อง เป็นการถามด้วยคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับผลของการเรียนรู้จากโปรแกรมการพัฒนา การตอบคำถามจะสัมพันธ์กับขอบข่ายของความรู้ และวัตถุประสงค์ส่วนตัว เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับจุดอ่อนและจุดแข็งส่วนบุคคล

2. โปรแกรมมีผลกระทบอะไรกับวัตถุประสงค์ส่วนตัวของผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นการถามคำถามเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลซึ่งเป็นสิ่งที่มีความหมายเพราะโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำทั้งหมดจะช่วยทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องบรรลุผลสำเร็จ

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโปรแกรมของเขากับเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้าจะเป็นปัจจัยนำเข้าและเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน เพื่อใช้ในการประเมินผลโปรแกรมว่าประสบความสำเร็จหรือไม่

3. พฤติกรรมมีผลย้อนกลับไปสู่งานอย่างไร การประเมินทั้งแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม จะใช้เพื่อประเมินการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมหลังจากการมีส่วนร่วมในโปรแกรมกระจกส่อง

4. มีความสัมพันธ์กับการเพิ่มวัตถุประสงค์ของตนเอง และพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงที่กลับมาสู่งานหรือไม่ คำถามนี้มีจุดหมายเพื่อเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ประเด็นใหญ่ๆ คือ จุดมุ่งหมายส่วนตัวและพฤติกรรม สรุปได้ว่าการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การออกแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ การสร้างเครื่องมือ การวางแผนการนำไปใช้ และการประเมินผล ชนิดของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ จะเกี่ยวข้องกับ ความก้าวหน้าส่วนบุคคล การบ่อนกลับด้านคุณลักษณะและรูปแบบของผู้นำ การพัฒนาทักษะด้านความคิดและสถานการณ์จำลอง ในลักษณะการเข้าเรียน และอบรม การเรียนเพิ่มเติมจากสถาบันอื่น การประชุม การประชุมปฏิบัติการ การประชุมทีมงาน การทำงานในรูปคณะกรรมการ การพัฒนาโดยการอ่านหนังสือให้เป็นมืออาชีพ การประชุมของบุคลากร กิจกรรมภาคสนาม การเดินทางไปดูงาน การอยู่ค่ายพักแรม ประสบการณ์การทำงาน การแลกเปลี่ยน การค้นคว้าวิจัย การเขียน การทำงานแบบมืออาชีพ ประสบการณ์ การเยี่ยมและการสาธิต การทำงานในองค์กรและชุมชน ส่วนประเภทการพัฒนาจะพัฒนาในด้านทักษะด้านการแนะนำ ทักษะด้านการบริหารจัดการ ทักษะทางมนุษย์ วัฒนธรรมทางการเมืองและการตระหนักรู้ ทักษะทางภาวะผู้นำ และความเข้าใจเกี่ยวกับตนเอง นอกจากนี้ต้องมีการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยเพื่อที่จะทราบเกี่ยวกับผลของการฝึกอบรมและการพัฒนาภาวะผู้นำหลังจากที่ได้รับทักษะใหม่ๆ นอกจากนี้ยังเป็นการประเมินว่าองค์กรจะมีประสิทธิผลเพิ่มขึ้นหรือไม่ จากผลของการได้รับทักษะใหม่เพื่อค้นหาศักยภาพที่ก้าวหน้าใน ตัวบุคคล ซึ่งแนวคิดทฤษฎีและผลงานการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นแสดงได้ ดังตาราง 5

ตาราง 5 การสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย
ด้านการพัฒนาตนเอง พัฒนาวิชาชีพครูและผู้เรียนของผู้นำครู

แนวคิดทฤษฎี/ กรอบแนวคิดในการวิจัย ด้านคุณลักษณะเฉพาะของครู	ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ (2540)	กุลธร วัฒนาพงศธร (2540)	กิ่งพร ทองใบ (2543)	นงนุช วงษ์สุวรรณ (2546)	ลำราญ ภาวราษฎร์ และคณะ (2546)	สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2547)	วารสารณ์ ขจรไชยกูลและคณะ (2548)	DuBrin (1998)	Wayne F. Casio and Elias M. Award	สรุปกรอบแนวคิด
1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง			/		/	/	/	/		5
2. การปฏิบัติตนตามมาตรฐานวิชาชีพ		/	/		/	/	/			5
3. การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เทคนิค ทักษะต่างๆ	/		/	/	/	/	/			6
4. การปรับปรุงวิธีดำเนินงานของตน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	/	/		/	/	/	/			6
5. การฝึกอบรม	/		/	/	/	/	/	/		7
6. การสัมมนาทางวิชาการ	/		/	/	/	/	/	/		7
7. การศึกษาดูงาน	/		/	/	/	/	/	/		7

หมายเหตุ ผู้วิจัยเลือกข้อที่สรุปตามกรอบแนวคิดตั้งแต่ 5 ขึ้นไป นั่นคือ ร้อยละ 50 ขึ้น
เพื่อมาศึกษาในงานวิจัย

จากตาราง 5 สรุปกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยด้านการพัฒนาตนเอง พัฒนา
วิชาชีพครูและผู้เรียนของผู้นำครู ได้ดังนี้

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง
2. การปฏิบัติตนตามมาตรฐานวิชาชีพ
3. การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เทคนิค ทักษะต่างๆ
4. การปรับปรุงวิธีดำเนินงานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5. การฝึกอบรม
6. การสัมมนาทางวิชาการ
7. การศึกษาดูงาน

6. ชนิดของรูปแบบโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Types of Leadership Development Programs)

ในทางปฏิบัติโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจำนวนมากมักมีความซ้ำซ้อน ซึ่งจะแบ่งโปรแกรมเหล่านี้ออกเป็น 4 ชนิด คือ

1. ความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal Growth)
2. การป้อนกลับด้านคุณลักษณะและรูปแบบของผู้นำ (Feedback on Traits and Style)
3. การพัฒนาทักษะด้านความคิด (Developing Conceptual Skills)
4. สถานการณ์จำลอง

ซึ่งโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใน 4 ลักษณะ ดังกล่าวจะอยู่ในรูปของความต่อเนื่อง จากภาพประกอบจะแสดงความก้าวหน้าส่วนบุคคลที่สัมพันธ์อย่างชัดเจนกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ในขณะที่สถานการณ์จำลองจะมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาผู้บริหาร โดยมีรายละเอียดของโปรแกรมการพัฒนาดังกล่าวมีรายละเอียดดังนี้

1. ความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal Growth) เป็นโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่มุ่งความก้าวหน้าส่วนบุคคล พัฒนาขึ้นโดยผู้ประกอบการมืออาชีพไมใช่นักวิชาการด้านพฤติกรรมมนุษย์ เป็นโปรแกรมที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย โปรแกรมนี้จะตั้งสมมติฐานว่าผู้นำควรจะต้องมีความทะเยอทะยานในการที่จะก้าวหน้า มีความเฉลียวฉลาด และต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นผู้นำจะต้องพยายามสร้างความก้าวหน้าให้กับตนเอง เพราะฉะนั้นถ้าบุคคลสามารถมีส่วนร่วมเขาก็จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้วยตัวเองได้

2. การป้อนกลับด้านคุณลักษณะและรูปแบบ (Feedback on Traits and Styles) เป็นโปรแกรมในการพัฒนาชนิดของภาวะผู้นำด้วยการได้รับการป้อนกลับในด้านคุณลักษณะและรูปแบบภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ โดยใช้การทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหารอาจใช้คำถามเพื่อค้นหาว่า ปัญหาส่วนหนึ่งอาจเกิดจากภาษากาย (Body Language) ที่ไม่สอดคล้องกับความคิดและการกระทำของผู้นำ ดังนั้นจึงควรมีการปรับปรุง

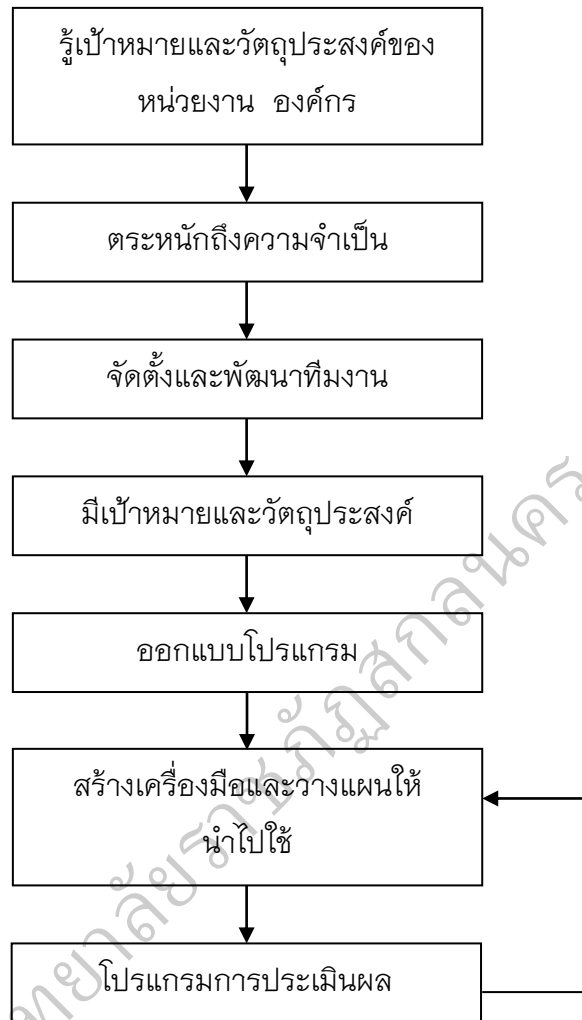
ภาษากาย ซึ่งจะช่วยทำให้สามารถรับรู้ความรู้สึกได้เร็วขึ้น ทำให้ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้

3. ความรู้ด้านความคิด (Conceptual Knowledge) วิธีการของมหาวิทยาลัยที่มีมาตรฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำก็คือเพื่อเป็นเครื่องมือให้เกิดความเข้าใจแนวคิดของภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะเป็นแนวคิดที่เพิ่มเติม โดยจัดกิจกรรมที่เป็นประสบการณ์ให้ เช่น การแสดงบทบาทสมมติ และการวิเคราะห์กรณีศึกษา การเรียนรู้ที่ไม่ใช่จากมหาวิทยาลัย เช่น สมาคมการบริหารของสหรัฐอเมริกา (American Management Association) และระบบการเรียน TGP (TPG/Learning System) ได้จัดแนวคิดด้านโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ความรู้ด้านแนวคิดเป็นสิ่งสำคัญเพราะทำให้ผู้นำมีการตื่นตัวต่อข้อมูลซึ่งทำให้เกิดความแตกต่างในภาวะผู้นำ ตัวอย่าง ถ้าบุคคลศึกษาวิธีการที่ผู้นำกำหนดแนวทางไปสู่การเปลี่ยนแปลง เขาจะสามารถนำความคิดเหล่านี้ไปสู่การปฏิบัติได้

4. การสร้างสถานการณ์จำลองของภาวะผู้นำและปัญหาการบริหาร (Simulation of Management Problems) เป็นการสร้างสถานการณ์ภาวะจำลองที่เป็นจริงขึ้นเพื่อพัฒนาการตัดสินใจและการบริหารภายใต้สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยใช้โมเดลคณิตศาสตร์และกระบวนการข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์ วิธีนี้เป็นอีกวิธีที่จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในโอกาสที่จะทำงานในปัญหาซึ่งจำลองขึ้นจากสถานการณ์จริง สถานการณ์จำลองจะคำนวณและสะท้อนการตัดสินใจของผู้บริหาร

และได้มีโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำอีกแบบหนึ่งที่เรียกว่าโปรแกรมกระจกส่อง (Looking Glass) ที่พัฒนาโดยศูนย์การสร้างสรรค์ภาวะผู้นำ (Center for Creative Leadership) เป็นการสร้างปัญหาในสถานการณ์จำลองด้วยความรอบคอบในการเผชิญกับ ความจริง ผู้ผลิตสถานการณ์กระจกส่องจะสะท้อนถึงการมีส่วนร่วมในพฤติกรรมและการกระทำของเขาและได้รับการป้อนกลับ ดังนั้นวิธีการสถานการณ์จำลองจึงเป็นการนำสำนักงานสู่ห้องเรียนด้วยวิธีการจำลองงานจริงที่มีความท้าทาย

นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาบุคลากรจากนักการศึกษาอีกหลายท่าน ที่ได้ทำโปรแกรมขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำขึ้นมา เช่น การพัฒนาบุคลากรของ Ronald W. Rebores (2000 : 175) ซึ่งมีขั้นตอนของการพัฒนาบุคลากร ดังภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 รูปแบบการพัฒนาบุคลากร (Ronald W. Rebores. 2000 : 175)

การพัฒนาบุคลากรของ Ronald W. Rebores (2000) นั้นมุ่งเน้นพัฒนาผู้นำในด้านต่อไปนี้ คือ ความก้าวหน้าส่วนตัว รูปแบบภาวะผู้นำ กลยุทธ์ อิทธิพล การจูงใจ และการสื่อสารแบบชักจูงใ้มน่าไว้วางใจ รูปแบบการพัฒนามีดังนี้ คือ

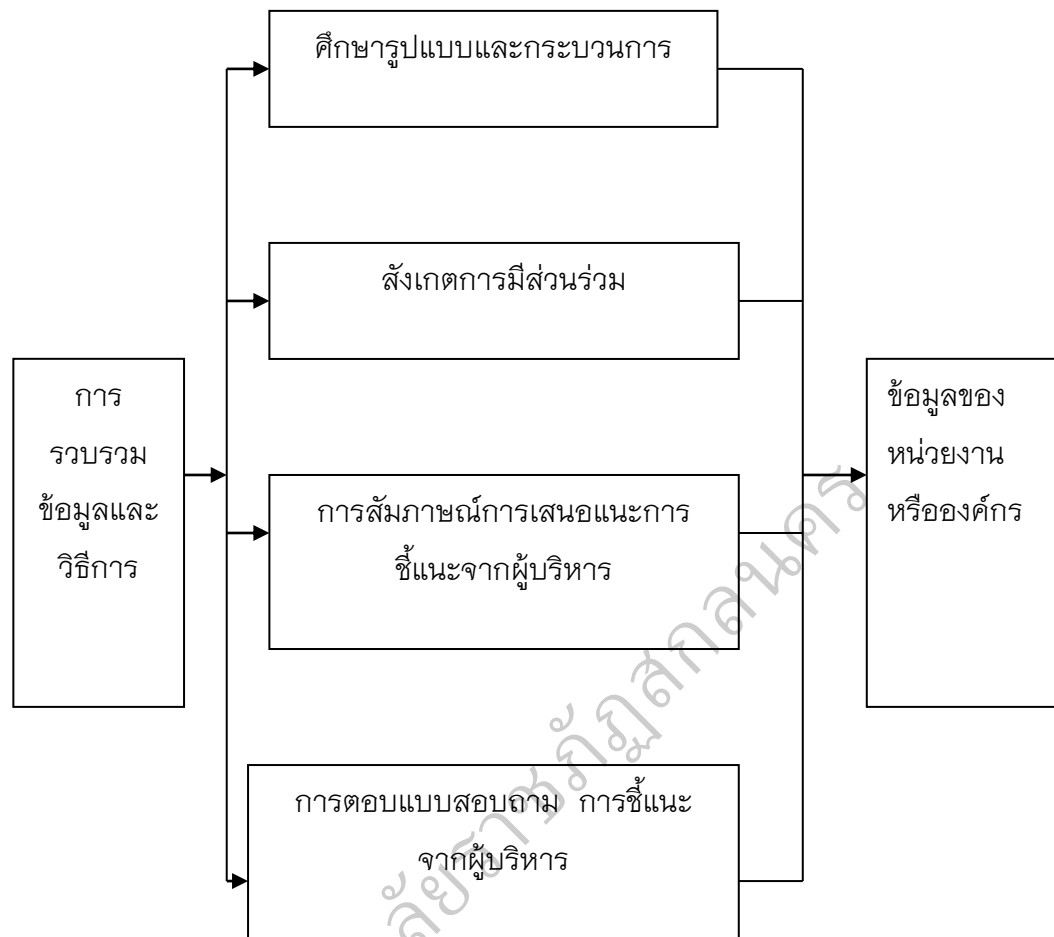
1. การเข้าเรียนและอบรม
2. การเรียนเพิ่มเติมจากสถาบันอื่น
3. การประชุม
4. การประชุมปฏิบัติการ
5. การประชุมทีมงาน
6. การทำงานในรูปแบบคณะกรรมการ

7. การพัฒนาโดยการอ่านหนังสือให้เป็นมืออาชีพ
8. การประชุมของบุคลากร
9. กิจกรรมภาคสนาม
10. การเดินทางไปดูงาน
11. การอยู่ค่ายพักแรม
12. ประสบการณ์การทำงาน
13. การแลกเปลี่ยน
14. การค้นคว้าวิจัย
15. การเขียน
16. การทำงานแบบมืออาชีพ
17. ประสบการณ์
18. การเยี่ยมและการสาธิต
19. การทำงานในองค์กรและชุมชน

นอกจากนี้ยังมีโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรของ Wayne F. Casio and Elias M. Award (2000 : 181) ที่ได้มุ่งพัฒนาทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นของผู้นำและของผู้บริหาร ประกอบด้วย

1. ทักษะด้านการแนะนำ
2. ทักษะด้านการบริหารจัดการ
3. ทักษะทางมนุษย์
4. วัฒนธรรมทางการเมืองและการตระหนักรู้
5. ทักษะทางภาวะผู้นำ
6. ความเข้าใจเกี่ยวกับตนเอง

ซึ่งมีการวิเคราะห์และออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร ดังภาพประกอบ 12



ภาพประกอบ 12 การวิเคราะห์และออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร
(Wayne F. Cascio and Elias M. Award. 1981 : 71)

นักการศึกษาต่างประเทศที่ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำ เช่น Kouzes Posner (2003 : 22) ได้กล่าวถึงการพัฒนาภาวะผู้นำว่า ในการฝึกภาวะผู้นำนั้นมี 5 ขั้นตอน คือ 1) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง 2) สร้างแรงบันดาลใจในการมีส่วนร่วมด้านวิสัยทัศน์ 3) ทุกระบบขั้นตอนให้หาความท้าทาย 4) สนับสนุนให้ทีมงานหรือผู้ร่วมงานได้แสดงออก และ 5) สร้างแรงกระตุ้นเพิ่มพลังทางจิตใจ นอกจากนี้ Kouzes Posner (2003) ได้จัดทำหนังสือคู่มือแบบฝึกการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งในคู่มือแบบฝึกนั้นประกอบด้วย การตั้งคำถาม การทำแบบฝึกหัด การตอบแบบประเมิน การเรียงลำดับความสำคัญ และ Forrest W. Parkey (2008) ได้จัดทำโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำชื่อ Leadership Development Program (LDP) รายละเอียดของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำประกอบด้วย การเข้ารับการอบรมในห้อง การทำแบบฝึกหัด การตอบแบบคำถาม การประเมินตนเอง

การเรียงลำดับความสำคัญ การประเมินระดับค่าความสำคัญ และการแลกเปลี่ยนและแสดงความคิดเห็น และยังมีผลงานการวิจัยของนักการในด้านทักษะความรู้ความเข้าใจต่างๆ ที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานและประสิทธิผลขององค์การหรือหน่วยงาน อย่างเช่นผลงานการวิจัยของ Ogu (2006) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของหน่วยงาน

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาครู

1. ความสำคัญและความหมายของการพัฒนาครู

การพัฒนาครูเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีการวางแผนล่วงหน้า เป้าหมายหลักคือเพื่อดึงเอาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อเอื้ออำนวยต่อการช่วยองค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เหตุผลสำคัญที่ต้องมีการพัฒนาครู คือ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ของคนเราล้าสมัยได้ โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ความรู้ต่างๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ความรู้ ทักษะ ล้าสมัย ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายการพัฒนาครู ดังนี้

Leonard Nadler (อ้างในธีรยุทธ์ี หล่อเลิศรัตน์, 2540: 9) กล่าวว่า การพัฒนาครูเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของบุคคลในองค์การให้ถูกต้องในการปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคต โดยอาศัยการเรียนรู้

ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งครอบคลุมถึงกระบวนการจัดการศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนา ธีรยุทธ์ี หล่อเลิศรัตน์ (2540 : 185) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาครู ในภาคราชการว่า หมายถึง กระบวนการวางแผนและดำเนินการให้ข้าราชการหรือพนักงานของรัฐปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยทัศนคติและสำนึกที่ถูกต้อง เพื่อช่วยให้งานของทางราชการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยในขณะเดียวกันตัวข้าราชการก็จะประสบความสำเร็จในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถและความพร้อมที่จะก้าวหน้าขึ้นไปด้วย

สรุปได้ว่า การพัฒนาครูเป็นกระบวนการจะพัฒนาครูให้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะในงานให้มีประสิทธิภาพ และมีความชำนาญในการปฏิบัติงาน ทำให้มีผลสัมฤทธิ์เพิ่มมากขึ้น ดังนั้นการพัฒนาครู ซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจึงเป็นการ

เตรียมการ การวางแผน การสนับสนุน การส่งเสริม และช่วยเหลือให้ครูได้มีโอกาสในการ
เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เทคนิค ทักษะต่างๆ และทัศนคติที่ดีที่จำเป็นต่อการทำงานใน
ด้านต่างๆ ตามที่ได้รับผิดชอบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มาก
ขึ้นและส่งผลดีต่อครู รวมทั้งสถาบันการศึกษาที่อาจารย์สังกัดอยู่

2. วัตถุประสงค์ของการพัฒนาครู

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความเห็นถึงสาเหตุที่ต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ในองค์กร ดังนี้

กุลธร ธนาพงศธร (2540 : 169) กล่าวว่า การพัฒนาครูมีความสำคัญ
6 ประการ คือ

1. การพัฒนาครูช่วยทำให้ระบบ และวิธีการปฏิบัติงานมีสมรรถภาพดี
ยิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะการพัฒนาครูจะช่วยเร่งรัดความสนใจ
ในการปฏิบัติงานของครูให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดี
ยิ่งขึ้น นอกจากนี้เมื่อได้รับความรู้ได้จากโครงการพัฒนาครูแล้ว ก็ยังสามารถที่จะนำเอา
ความรู้นั้นไปใช้ปฏิบัติงานต่อไปได้ ซึ่งจะช่วยให้สามารถแก้ไขข้อบกพร่อง และปรับปรุง
วิธีดำเนินงานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นผลทำให้องค์การประสบ
ความสำเร็จรุ่งเรืองในที่สุด

2. การพัฒนาครู เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดการประหยัด
ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลใดได้รับการพัฒนา
มาเป็นอย่างดีแล้ว ย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความผิดพลาดในการปฏิบัติ
น้อยลง ซึ่งจะมีผลทำให้องค์การสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ
ลงได้ด้วย

3. การพัฒนาครูช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง
โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลด
ความเสียหายต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองถูกลองผิดอีกด้วย

4. การพัฒนาครูเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา
หรือหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน
กล่าวคือ ในกรณีที่มิครูเข้าทำงานใหม่ หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ในหน่วยงานใดก็ตาม
ในระยะเริ่มแรกนั้น ย่อมจะมีความเข้าใจในลักษณะงานตามหน้าที่ใหม่ไม่มากนัก จึงมักจะ
ต้องสอบถามหรือขอคำแนะนำจากหัวหน้าหน่วยงานนั้นๆ หรือบุคคลอื่นใดก็ตามอยู่

ตลอดเวลา ซึ่งก่อให้เกิดภาระแก่หัวหน้าหน่วยงานที่ต้องคอยตอบคำถามหรือให้คำแนะนำ อยู่เสมอ ดังนั้นถ้าหากจัดให้มีโครงการพัฒนาครูเหล่านั้นเสียก่อน ก็ย่อมที่จะทำให้เกิด ความรู้ความเข้าใจในลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติตั้งแต่แรกก็ย่อมจะไม่ต้องสอบถาม บุคคลอื่นอยู่ตลอดเวลา ทำให้หัวหน้าหน่วยงานนั้นลดภาระในการตอบคำถามหรือให้ คำแนะนำลงจะได้มีเวลาปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่

5. การพัฒนาครูเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นครูต่างๆ ให้ปฏิบัติงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปแล้ว เมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใดๆ ในองค์การก็ตาม มักจะคำนึงถึงความรู้ ความสามารถที่บุคคลนี้จะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขึ้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการ พัฒนาแล้ว ย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่มิได้เข้ารับการพัฒนา

6. การพัฒนาครู ยังช่วยทำให้บุคคลนั้นๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัยทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารงาน อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน ซึ่งมีการคิดค้นและเสนอแนะสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลาถ้าหากสามารถรู้และเข้าใจอย่างแท้จริง แล้ว ย่อมสามารถนำเอาไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้ และในที่สุดย่อม ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ

สรุปผู้วิจัยได้นำแนวความคิดเกี่ยวกับความจำเป็นในการพัฒนาครูที่มี สาเหตุจากปัจจุบันการให้บริการทางวิชาการในมหาวิทยาลัยประเทศไทยจะอยู่ในรูปของ องค์การแบบเปิด มีการระดมทรัพยากรทุกด้านที่จะบริหารและพัฒนาให้เกิดศักยภาพและ สามารถแข่งขันทั้งในและต่างประเทศได้

3. หลักการในการพัฒนาครู

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2546: 175) กล่าวถึงหลักการการพัฒนาครูให้มี ประสิทธิภาพว่าควรคำนึงถึงหลักการสำคัญดังนี้

1. การพัฒนาครูควรเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือกนำมาสู่การพัฒนาระบบขององค์การ
2. วิธีการในการพัฒนาครูมีหลายวิธี จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับ ลักษณะขององค์การและครู

3. จัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของครูเป็นระยะๆ เพื่อช่วยแก้ไขครูบางกลุ่มให้พัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้นและในขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้ผู้มีขีดความสามารถก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถสูงขึ้น

4. องค์การจะต้องจัดระบบทะเบียนครูให้เป็นปัจจุบัน ที่สามารถตรวจสอบความก้าวหน้าได้เป็นรายบุคคล

5. การพัฒนาครูจะต้องทำทุกด้าน คือ ด้านสุขภาพอนามัย ด้านความรู้ความสามารถ ด้านจิตใจ หรือด้านคุณธรรมให้มีความคู่กันไป

6. องค์การจะต้องคำนึงถึงความมั่นคงและความก้าวหน้าของครูทุกคน ในองค์การควบคู่กับความก้าวหน้าขององค์การ องค์การจะอยู่ไม่ได้ ถ้าหากขาดครูที่มีกำลังกาย กำลังใจและสติปัญญาทุ่มเทให้กับองค์การ

สำราญ ถาวรยศ และคณะ (2546: 2) กล่าวว่าในการดำเนินการเพื่อพัฒนาครูจำเป็นต้องคำนึงถึงหลักการในการพัฒนาครูด้วย ซึ่งการพัฒนาครูโดยทั่วไปจะแตกต่างไปจากการศึกษา เพราะการศึกษามุ่งเน้นการพัฒนาตัวบุคคลเพื่อเตรียมตัวในการที่จะปฏิบัติงานโดยทั่วไป ส่วนการพัฒนาเช่น การอบรม ศึกษานั้นเป็นการพัฒนาคนเพื่อทำงานในหน้าที่ให้เหมาะสมในหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งโดยเฉพาะ จึงพอจะกล่าวได้ว่าการพัฒนาครูไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น ยังจะส่งผลให้ได้ผลงานสูงขึ้น อันจะเป็นผลโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศอีกด้วย ในส่วนของผู้บริหารจะมีบทบาทเป็นผู้วางนโยบายและแนวทางในการจัดองค์การและพัฒนาครูในองค์การให้มีคุณภาพสูงถึงระดับที่จะนำความสำเร็จในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรจึงมีส่วนสำคัญที่จะแสดงให้เห็นถึงนโยบายการพัฒนาครู ตลอดจนสนับสนุนให้เกิดการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมพร้อมไปกับการทำการศึกษาวิเคราะห์ถึงสภาพปัจจุบัน ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาครูในองค์การแล้วสิ่งเหล่านี้ทั้งหมด ก็จะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้หน่วยงานที่รับผิดชอบพัฒนาครูสามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาครูได้อย่างครบถ้วนและสามารถแก้ปัญหาอย่างถูกต้อง จึงสรุปได้ว่าในการพัฒนาด้านต่างๆ ภายในสถานการศึกษา การพัฒนาครูถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในระบบบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานด้านวิชาการ ได้แก่ ผู้สอน เพื่อที่จะทำการสอนและถ่ายทอดวิชาความรู้ให้นักศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งการพัฒนาครูเหล่านี้ ก็สามารถกระทำโดย เข้าร่วมการฝึกอบรม สัมมนาและดูงานที่มีเป้าหมายในการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสอน เช่น การจัด

ให้มีโครงการพัฒนาผู้สอนโดยจัดส่งคณาจารย์ไปเข้าร่วมการอบรมสัมมนา ทำผลงานวิจัย และโครงการสนับสนุนการศึกษาต่อของอาจารย์ทั้งในประเทศและต่างประเทศเป็นต้น เพราะเมื่อกล่าวถึงการจัดการศึกษาของไทยในปัจจุบัน ส่วนใหญ่แล้วอาจารย์ผู้สอนได้เป็นหัวใจสำคัญของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา เนื่องจากระบบการเรียนการสอน ระดับอุดมศึกษาของไทยอาจารย์ผู้สอนยังคงเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอน การถ่ายทอดให้วิชาความรู้มากกว่าที่จะมีการใช้เทคนิควิธีการสอน การใช้เครื่องมือ หรือ อุปกรณ์การสอนอื่นๆ นอกเหนือจากการสอน การถ่ายทอดความรู้ในห้องเรียนเป็นหลัก ด้วยเหตุนี้จึงทำให้อาจารย์ผู้สอนจัดเป็นปัจจัยบ่งชี้ที่สำคัญถึงคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษาของสถาบันการศึกษา

4. กระบวนการในการพัฒนาครู

วารสารณ์ ขจรไชยกุลและคณะ (2548: 89) ได้ให้หลักสมมติฐานที่เกี่ยวข้อง ในกระบวนการพัฒนาครูไว้ 10 ประการ คือ

1. กรรมวิธีในการพัฒนาครู เป็นเรื่องของแต่ละบุคคลย่อมไม่เหมือนกัน หากจะใช้วิธีการเพียงวิธีเดียวอาจจะไม่เพียงพอ จึงจะต้องพลิกแพลงใช้หลายๆ วิธี
2. การพัฒนาบุคคลทุกคนเป็นเรื่องของการพัฒนาตัวเอง ไม่ใช่ องค์การเท่านั้นที่จะทำให้เขาพัฒนา หากแต่เป็นความรับผิดชอบเบื้องต้นของตัวบุคคลที่จะ รับผิดชอบการพัฒนาตนเองขึ้นมา
3. การพัฒนาบุคคล จะถือเอาบุคลิกลักษณะเฉพาะเจาะจงของบุคคล หรือที่ระบุไว้อย่าง หนึ่งอย่างใดเป็นบรรทัดฐานไม่ได้
4. การพัฒนาครูนั้น เกิดจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของเขาเป็น ส่วนใหญ่ ดังนั้นสิ่งสำคัญของการพัฒนาคือ บรรยากาศของการปฏิบัติงาน และ ความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา
5. โอกาสสำหรับการพัฒนา จะต้องให้มีด้วยกันทุกคนไม่จำกัดเฉพาะ บุคคลหรือกลุ่ม
6. สิ่งที่จะต้องเน้นเป็นอันดับแรก คือ ต้องเน้นการพัฒนาในงานที่จะทำ อยู่มากกว่า เพื่อให้ได้รับโอกาสเลื่อนขั้นเงินเดือน และควรชี้ให้ครูเห็นถึงความสำคัญที่ จะต้องปรับปรุงตัวของเขา

7. การบริหารงานในองค์การ เป็นงานที่มีลักษณะพิเศษคือการเป็นนักบริหารนั้นถือเป็นการอาชีพอย่างหนึ่ง ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในวิชาชีพของตนเป็นอย่างดี ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นนักบริหารที่ดีด้วย

8. การกระจายอำนาจ การวินิจฉัยสั่งการ เป็นเครื่องมืออันสำคัญยิ่งอย่างหนึ่งในการพัฒนาครุ เพื่อจะได้เปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลได้ใช้ดุลยพินิจของตนเองเป็นการเรียนรู้ และฝึกหัดด้วยการลงมือปฏิบัติจริงๆ

9. ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง

10. คุณค่าทางศีลธรรมและจิตใจ ถือเป็นพื้นฐานของกรรมวิธีในการพัฒนา ต้องหาทางใช้คุณค่าที่มีอยู่แล้วของคนเราให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น เฉลียวฉลาดขึ้น

กึ่งพร ทองใบ (2543: 82) กล่าวถึงระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การว่าสามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การได้ 2 ระดับ คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมหภาค และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับจุลภาค

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมหภาค เป็นการพิจารณาถึงทรัพยากรมนุษย์ในระดับชาติ ได้แก่ การพัฒนากำลังคนหรือประชากรของประเทศ โดยอาศัยยุทธวิธีเกี่ยวกับอัตราการเกิดการตายของประชากร การศึกษา การจ้างงาน การมีงานทำ เพื่อพัฒนาประเทศ การพัฒนาในระดับมหภาคนี้มุ่งให้เกิดความสมดุลระหว่างอุปสงค์และอุปทานกำลังคน โดยการวางแผนกำลังคนระดับชาติกับการวางแผนประชากร การวางแผนการศึกษาและเทคโนโลยี เน้นการใช้ทรัพยากรมนุษย์เพื่อการจ้างงาน อุปสงค์หมายถึงจำนวนกำลังคนที่ประเทศต้องการและพร้อมที่จะจ้างงานให้มีความสมดุลกับอุปทาน กำลังคนหมายถึงจำนวนประชากรที่มีอยู่ในประเทศและเสนอเข้าสู่ตลาดแรงงาน

2. การพัฒนาครุในระดับจุลภาค เป็นการพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การต่างๆ ในฐานะที่เป็นลูกจ้างหรือพนักงานในองค์การ เพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพื่อให้บุคคลทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มุ่งพัฒนาบุคคลให้มีพลวัต (Dynamics) คือมีลักษณะเคลื่อนไหวต่อการรับรู้ ปรับตัว พร้อมที่จะละลายพฤติกรรมของงานที่ทำงานร่วมกับเพื่อนได้

กึ่งพร ทองใบ (2543: 90) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาครุทรัพยากรมนุษย์ในระดับจุลภาคทำได้หลายวิธี เช่น

1. การให้ความรู้แก่พนักงานโดยวิธีการศึกษา ซึ่งกระทำได้ในสองลักษณะ คือ การศึกษาก่อนเข้าทำงาน และการศึกษาหลังจากได้ผ่านการเลือกสรรและได้ทำงานในองค์การมาระยะหนึ่งแล้วซึ่งองค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องโดยการให้ทุนแก่ครูในสถานศึกษาต่างๆ หรือศึกษาเพิ่มเติมโดยองค์การอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ เป็นต้น
2. จัดให้พนักงานได้ฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ความสามารถ ทักษะคิด บุคลิกภาพของบุคคลให้เหมาะสมกับงานที่เขาทำอยู่
3. การพัฒนาตนเองของพนักงานแต่ละคน เสาะแสวงหาความรู้ เพื่อให้ตนก้าวหน้าในสายงานหรือสายอาชีพต่อไป

5. ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาครู

อำนาจ แสงสว่าง (2544: 331) ได้กล่าวว่า การพัฒนาครูจะสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ไว้หรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การสนับสนุนค่าใช้จ่ายอย่างเต็มที่และจริงจังจากผู้บริหาร รวมทั้งการอำนวยความสะดวกในการจัดโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเต็มที่และต่อเนื่อง ตลอดจนการโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึงทั้งองค์กร
2. ความร่วมมือจากการแสดงความคิดเห็นจากหัวหน้าหน่วยงานทุกหน่วยงานของบริษัท
3. ขนาดกิจการของบริษัทหรือองค์กร ถ้ามีการขยายใหญ่มากยิ่งขึ้น จะพบว่ามีจำนวนฝ่ายแผนกงาน พนักงาน ผลิตภัณฑ์ใหม่ต่างๆ มากขึ้นอาจจะมีลักษณะของงานเฉพาะอย่าง หรือความแตกต่างของหน่วยงานเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย สิ่งสำคัญคือจะต้องมีทิศทางในการปฏิบัติงานให้มีเอกภาพและมีทิศทางเดียวกัน
4. เทคโนโลยี จะต้องมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้อยู่เสมอ
5. ผู้เชี่ยวชาญทางด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีความรู้มากกว่าเดิม รวมทั้งแสวงหาความรู้ใหม่อยู่เสมอ
6. ความรู้สึกมีส่วนร่วมสัมพันธ์ของพนักงานที่มีต่อองค์กร
7. สุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ยังกล่าวถึงอุปสรรคที่อาจจะขัดขวางการพัฒนาครู คือ

1. การใช้โปรแกรมการพัฒนาครูจัดได้ว่าเป็นสิ่งที่ยากลำบาก เนื่องจากผู้บริหารระดับผู้จัดการเป็นจำนวนมากให้ความสำคัญต่อการพัฒนาครูอยู่ในระดับต่ำ และมีความรู้สึกว่ามีงานที่ต้องรับผิดชอบเป็นจำนวนมาก จึงไม่มีเวลาในการเอาใจใส่การพัฒนาครู
2. ขาดแคลนผู้ฝึกอบรมที่มีคุณภาพสำหรับการใช้โปรแกรมการพัฒนาครู ซึ่งต้องมีทักษะในการพูด การแสดงความคิดเห็น การถ่ายทอดความรู้และทักษะเกี่ยวกับกิจการขององค์กร
3. พนักงานในองค์กรมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
4. การจัดทำโปรแกรมการพัฒนาครูโดยการฝึกอบรมไม่สามารถที่จะทำให้ครอบคลุมได้ตามความต้องการ
5. การจัดเก็บระเบียบและการรายงานผลการฝึกอบรมไม่มีความสมบูรณ์และต่อเนื่อง

สรุป ครูผู้สอนไม่ว่าจะเป็นครูใหม่หรือเก่าจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพราะหากทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีความสำคัญที่สุดในองค์กรหยุดพัฒนาองค์กรก็จะไม่สามารถแข่งขันในโลกธุรกิจได้หรือแม้แต่ในหน่วยงานที่ไม่หวังผลกำไร หากครูไม่ได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาให้ทำงานให้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น ย่อมไม่สามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร สังคมและประเทศชาติได้ในการเป็นครูพลศึกษานั้นมิใช่เพื่อการสอนให้นักเรียนกระโดดโลดเต้น หรือมุ่งแต่จะแข่งขันกีฬา แต่ครูพลศึกษาจะต้องตระหนักว่ามีภาระหน้าที่ที่จะต้องอบรมสั่งสอน และปลูกฝังให้นักเรียนสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อการพัฒนาความรู้ควบคู่ไปกับคุณธรรม มีร่างกายแข็งแรง มีสุขภาพดีจากการเล่นกีฬาและเป็นคนดี มีน้ำใจนักกีฬา ดังเช่นหลักการและนโยบายการปฏิรูปการศึกษาในปัจจุบันที่ต้องจัดการศึกษาให้ทุกคนมีความรู้และมีสุขภาพดี รวมถึงการมีคุณธรรมตามสาระของพระราชบัญญัติการศึกษาพุทธศักราช 2542 ดังนั้นครูพลศึกษาในยุคนี้ต้องเป็นแบบอย่างให้กับนักเรียนได้ เห็นความสำคัญในการปลูกฝังจริยธรรมควบคู่ไปกับการจัดการเรียนรู้ เป็นผู้นำในการออกกำลังกายเพื่อการมีสุขภาพดี อันเป็นเป้าหมายสำคัญของชีวิต

ตาราง 6 การสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย
วิธีการพัฒนาครูพลศึกษา

แนวคิดทฤษฎี/ กรอบแนวคิดในการวิจัย วิธีการพัฒนาครูพลศึกษา	กิเชียร วิทยอุดม (2549)	สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2547	DuBrin (1998)	Sarri, Johnson Melaughlin and Zimmerle. 1999	Ronald W. Rebore (2000)	Wayne F. Caslo and Elias M. Award (2000)	Kouzes Posner (2003)	Forrest W. Parkey (2008)	สรุปกรอบแนวคิด
1. การรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเอง			/		/				2
2. การฝึกอบรม		/	/	/	/			/	5
3. การประชุมปฏิบัติการ	/	/		/	/				4
4. การทำงานในรูปคณะกรรมการ					/	/			2
5. กิจกรรมภาคสนาม					/				1
6. การเดินทางไปดูงาน					/				1
7. การอยู่ค่ายพักแรม					/				1
8. การทำงานในองค์กรและชุมชน		/			/				2
9. การสนับสนุนให้ทีมงานหรือผู้ร่วมงาน ได้แสดงออก							/		1
10. การเข้ารับการอบรมในห้อง								/	1
11. การทำแบบฝึกหัด							/	/	2
12. การประเมินตนเองและประเมินผู้นำ		/	/	/			/	/	5
13. การตอบแบบคำถาม							/	/	2
14. การเรียงลำดับความสำคัญ							/	/	2
15. การแลกเปลี่ยนและแสดงความคิดเห็น		/						/	2
16. การทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ	/	/							2
17. การพัฒนาทักษะที่สูงขึ้นด้วยเทคนิคใหม่ๆ	/	/							2

หมายเหตุ ผู้วิจัยเลือกข้อที่สรุปตามกรอบแนวคิดตั้งแต่ 4 ขึ้นไป นั่นคือ ร้อยละ 50 ขึ้น เพื่อมาศึกษาในงานวิจัย

จากตาราง 6 สรุปกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครู ได้ดังนี้

1. การฝึกอบรม
2. การประชุมปฏิบัติการ
3. การประเมินตนเองและประเมินผู้นำ

จากตาราง 1-6 การสังเคราะห์หลักการแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
ดังกล่าว

ผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีและผลการวิจัยของนักการศึกษาทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศนำมาสังเคราะห์เพื่อเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย เรื่องรูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำครูพลศึกษาด้านการจัดการเรียนรู้ ในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นั้นประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ ดังนี้ คือ

- องค์ประกอบที่ 1 ด้านบุคลิกภาพของผู้นำครูพลศึกษา
- องค์ประกอบที่ 2 ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำครูพลศึกษา
- องค์ประกอบที่ 3 ด้านความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนรู้

ของผู้นำครูพลศึกษา

- องค์ประกอบที่ 4 ด้านการพัฒนาตนเอง พัฒนาวิชาชีพของครูพลศึกษา

ตอนที่ 5 การวิจัยและพัฒนา (Research and Development หรือ R & D)

การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เป็นทฤษฎีหนึ่งที่เหมาะสม และนิยมแพร่หลายแม่มหาวิทยาลัยระดับโลก (Stanford university) และมหาวิทยาลัยในประเทศไทยหลายแห่ง เพื่อที่จะวิจัยและพัฒนาองค์การให้พัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

การวิจัยและพัฒนา เป็นการบริหารหรือการทำงานที่มุ่งแก้ปัญหาหรือพัฒนาให้เกิดคุณภาพ เมื่อผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานค้นพบปัญหาและเกิดความตระหนักในปัญหา ก็จะมีการคิดค้นรูปแบบสื่อหรือรูปแบบการพัฒนาที่เรียกว่า “นวัตกรรม” มาเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาหรือในการพัฒนางาน โดยรูปแบบสื่อหรือรูปแบบการพัฒนาจะต้องมีหลักการ

เหตุผล หรือทฤษฎีรองรับ ทั้งนี้อาจเลือกใช้วิธีการปรับปรุงในสิ่งที่ผู้อื่นได้ศึกษาหรือเคยใช้ ได้ผลในสถานการณ์ที่เป็นปัญหาเช่นเดิมมาก่อน หรือคิดค้นวิธีการใหม่ขึ้นมาก็ได้ แต่การที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าวิธีการที่คิดค้นขึ้นมาครั้งนั้นดีหรือไม่ดี จำเป็นต้องมีการทดลองจริงมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อพิสูจน์ว่าสามารถแก้ปัญหาหรือพัฒนางานได้ ถ้าไม่ประสบผลสำเร็จก็มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจนได้ผลดีและสามารถนำไปใช้ได้ต่อไป (ธเนศ ขำเกิด. 2550) และวชิระ อินทร์อุดม (2550) ได้แบ่งประเภทของการวิจัยและพัฒนาออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การวิจัยเชิงพัฒนากับการวิจัยและพัฒนา (Development Research & Research and Development) โดยการวิจัยเชิงพัฒนาเป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรหรือกลุ่มตัวแปร โดยเฉพาะพฤติกรรมของมนุษย์โดยไม่มีการจัดกระทำใดๆ ที่จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง ส่วนการวิจัยและพัฒนาเป็นการวิจัยเพื่อมุ่งสร้าง ค้นหาแนวคิด แนวทาง วิธีปฏิบัติหรือสิ่งประดิษฐ์ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนากลุ่มคน หน่วยงานหรือองค์กร กระบวนการในการพัฒนางานประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการต้องการทราบว่าเป็นปัญหาคืออะไร ขั้นตอนการคิดค้นวิธีการหรือนวัตกรรมมาแก้ปัญหา และขั้นตอนการทดลองใช้วิธีการหรือนวัตกรรมที่ถูกเลือก

มีนักการศึกษาหลายคนได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาไว้ ดังเช่น อุทัย บุญประเสริฐ (2548) กล่าวว่า ตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา การวิจัยและพัฒนา มีบทบาทสำคัญและขยายวงกว้างเป็นอย่างมากในทุกวงการ นักธุรกิจและอุตสาหกรรมตระหนักถึงความสำคัญของเทคโนโลยีสมัยใหม่หันมาใช้นักวิทยาศาสตร์ นักคณิตศาสตร์ วิศวกร และผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ มาทำงานในหน่วยวิจัยและพัฒนาของบริษัท และอุตสาหกรรม บริษัทวิจัยและพัฒนาด้านอุตสาหกรรมเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วมาก ทั้งในสหรัฐอเมริกา ยุโรป และญี่ปุ่น ซึ่งนอกจากจะก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ สิ่งประดิษฐ์ใหม่แล้ว ยังก่อให้เกิดเทคโนโลยีขั้นสูงขึ้นอีกด้วย สิ่งเหล่านั้นมีบทบาทโดยตรงต่อการปฏิวัติโลกทั้งโลกสู่ความเป็นสังคมโลก (Globalization) และการเป็นสังคมยุคข่าวสาร (Information Age) ของโลกอย่างรวดเร็ว ในวงการอื่นและในกิจกรรมอื่นๆ ของสังคมแทบทุกสาขา ต่างก็ประยุกต์ใช้การวิจัยและพัฒนา (R&D) กันอย่างกว้างขวาง ก่อให้เกิดความก้าวหน้า เกิดวิธีการ แนวคิด แนวปฏิบัติ เทคนิค ระบบและสิ่งประดิษฐ์ใหม่

มูลเหตุสำคัญที่ต้องมีการวิจัยและพัฒนา คือ ความต้องการสิ่งประดิษฐ์และผลิตภัณฑ์ใหม่ ที่ก้าวหน้ามีประสิทธิภาพสูง ในการแก้ปัญหาและการพัฒนา ซึ่งมีวิธีจัดกระทำได้มากมายหลายวิธีด้วยกัน การใช้ระบบการวิจัยและพัฒนา หรือ (R&D) นั้น เป็นวิธี

ที่สำคัญอีกวิธีหนึ่ง ที่มีกระบวนการเป็นระบบ (Systematic) พัฒนามาจากแนวคิดวิธีกระบวนการเชิงวิทยาศาสตร์ผสมผสานกับกระบวนการวิจัยประยุกต์ ลักษณะเป็นการศึกษาวิจัยเชิงทดลอง (Experimental study) มีการศึกษา มีการออกแบบ และมีการทดลอง เพื่อตรวจสอบผลด้วยวิธีการที่เป็นระบบระเบียบ ก่อนนำออกประยุกต์ใช้ หรือเผยแพร่

นอกจากนี้นักประเมินการศึกษาคือ สุปัทร์ พิบูลย์ (2548) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการแก้ปัญหา (Process) หรือพัฒนางานของผู้บริหาร เพื่อพัฒนาทางเลือกใหม่ๆ และสร้างนวัตกรรม ซึ่งมี 2 แบบ คือ

1. สร้างนวัตกรรมด้านการพัฒนาสื่อ (Material) ที่เป็นรูปธรรม เช่น จรวด เครื่องมือวัด
2. สร้างนวัตกรรมด้านการพัฒนาวิธีการ (Method Process) เช่น ทฤษฎีใหม่ โมเดลใหม่

ส่วนวิโรจน์ สารรัตน์ (2549) มีความเห็นว่าการวิจัยและพัฒนา (R&D) มุ่งเน้นการทดลองและการปรับปรุงแก้ไขผลผลิต (product) ที่ต้องการพัฒนาขึ้น โดยมีคำถามว่า ทำอย่างไรจึงจะพัฒนาผลผลิตนั้นให้มีคุณภาพ และเมื่อทดลองใช้แล้วผลผลิตนั้นมีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ เมื่อมีคุณภาพตามเกณฑ์แล้ว จึงมีการนำเอาผลผลิตนั้นไปใช้ประโยชน์หรือเผยแพร่ต่อไป ซึ่งในขั้นตอนการทดลองใช้นั้น นิยมใช้รูปแบบการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Design)

การประยุกต์ใช้การวิจัยและพัฒนา ในวงการธุรกิจและอุตสาหกรรม ได้ใช้การวิจัยและพัฒนากันอย่างแพร่หลาย นิยมใช้กันมากในเรื่องการออกแบบผลิตภัณฑ์ (Product design) ในเรื่องการตลาด (Marketing) การผลิตและกระบวนการผลิตของโรงงาน (Manufacturing) ในการเพิ่มรายได้ (Revenue growth) และลดต้นทุน (Cost reduction) การขยายตลาด (Increase market-share) การคิดวิธีการรักษาระดับกำไรให้ยั่งยืน (Sustain profitability) การเป็นผู้นำในผลิตภัณฑ์ใหม่ (Sustain product innovation) และการผลิตสินค้าต้นทุนต่ำออกสู่ตลาด

2. ความหมายการวิจัยและพัฒนา

การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยศึกษาจากความหมายของการวิจัยและพัฒนาจากนักวิชาการ นักการศึกษาตามลำดับ ดังนี้

สุวัฒนา สุวรรณเขตนิคม (2540) กล่าวถึงการวิจัยและพัฒนาว่า เป็นการพัฒนา รูปแบบหนึ่งที่ใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือ หรือเป็นวิถีทางกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ทั้งนี้เพราะเชื่อว่าการพัฒนาจะเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม ถ้าใช้ข้อมูลที่มีคุณภาพ เป็นพื้นฐานของการตัดสินใจรวมทั้งเชื่อว่าการพัฒนาจะเป็นไปอย่างมีชีวิตชีวา (Active) หากนักพัฒนาใช้กระบวนการวิจัยในการพัฒนางาน เพราะทำให้นักพัฒนาเห็นภาพของงาน โดยตลอดอย่างชัดเจน และนักพัฒนาจะมั่นใจในทิศทางและลักษณะการพัฒนาที่ ดำเนินการไปในแต่ละขั้นว่าจะตรงเป้าหมาย และจะมีปิติสุขในการทำงานซึ่งเป้าหมาย คือ การพัฒนา (การเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นในทิศทางหรือในลักษณะที่ต้องการ)

ตุลา มหาพสุชานนท์ (2545) ได้ให้ความหมายของการวิจัยและพัฒนาว่า การวิจัยและพัฒนา (R&D : Research and Development) เป็นกระบวนการของการศึกษา การเรียนรู้ และการคิดค้น เพื่อที่จะมุ่งหวังให้เกิดการค้นพบความรู้ความเข้าใจในเทคนิค หรือวิธีการใหม่ๆ อย่างมีเหตุผลและเป็นระบบ รวมทั้งการนำสิ่งที่ได้มีการคิดค้นพบ มาแล้วมาทำการออกแบบ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สินค้า กระบวนการผลิต การ ให้บริการมีลักษณะรูปแบบใหม่ๆ หรือการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับราศี ไวกวานิช กุล และชูศักดิ์ อุดมศรี (2533) ที่กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา หมายถึง งานที่มีลักษณะ สร้างสรรค์ ซึ่งดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มพูนคลังความรู้ ทั้งความรู้ที่เกี่ยวกับมนุษย์ วัฒนธรรม และสังคม และการใช้ความรู้เหล่านี้ เพื่อประดิษฐ์คิดค้นสิ่งที่เป็นประโยชน์ใหม่

พิภุทธิ์ พิบูลย์ (2548) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการแก้ปัญหา (Process) หรือพัฒนางานของ ผู้บริหาร เพื่อพัฒนาทางเลือกใหม่ๆ และสร้างนวัตกรรม ซึ่งมี 2 แบบ คือ 1) สร้าง นวัตกรรมด้านการพัฒนาสื่อ (Material) ที่เป็นรูปธรรม เช่น จรวด เครื่องมือวัด และ 2) สร้างนวัตกรรมด้านการพัฒนาวิธีการ (Method Process) เช่น ทฤษฎีใหม่ โมเดลใหม่

วิโรจน์ สารรัตน์ (2549) มีความเห็นว่าการวิจัยและพัฒนา (R&D) มุ่งเน้นการทดลองและการปรับปรุงแก้ไขผลผลิต (Product) ที่ต้องการพัฒนาขึ้น โดยมี คำถามว่าทำอย่างไรจึงจะพัฒนาผลผลิตนั้นให้มีคุณภาพ และเมื่อทดลองใช้แล้วผลผลิตนั้น มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ เมื่อมีคุณภาพตามเกณฑ์แล้ว จึงมีการนำเอาผลผลิต นั้นไปใช้ประโยชน์หรือเผยแพร่ต่อไป ซึ่งในขั้นตอนการทดลองใช้นั้น นิยมใช้รูปแบบการวิจัย กึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Design)

สิริมา ภิญาญอนันตพงษ์ (2550, อ้างถึงในทิตนา แชมมณี และ สร้อยสน สกลรัตน์, 2540) กล่าวถึง จุดมุ่งหมายและลักษณะเฉพาะของการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ว่าการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา เรียกว่า อาร์แอนด์ดี (R&D) มีจุดมุ่งหมายเพื่อเชื่อมโยงงานวิจัยที่คิดค้นให้สามารถนำมาใช้ ปฏิบัติการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา ประกอบด้วยวงจรของการผลิตงานโดยการ เริ่มต้นจากการสร้าง การทดลองภาคสนาม นำผลที่ได้มาแก้ไขปรับแต่งให้เหมาะสมซึ่งอาจ ปรากฏอยู่ในงานวิจัยพื้นฐานและงานวิจัยประยุกต์ ส่วนสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (2547) ได้กล่าวถึงเป้าหมายของงานวิจัยและพัฒนาว่า เป้าหมายหลักของงานวิจัยและพัฒนา คือ การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์เพื่อการแก้ปัญหาในกระบวนการผลิต การตลาด อุตสาหกรรม หรือสังคม ฯลฯ

อุทัย บุญประเสริฐ (2548, อ้างถึงในชวนณรงค์ ชื่นจันทร์, 2549) กล่าวถึงความสำคัญของการวิจัยและพัฒนาว่า มูลเหตุที่สำคัญที่ต้องมีการวิจัยและพัฒนา ก็คือ ความต้องการสิ่งใหม่ สิ่งประดิษฐ์ใหม่ ต้องการผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ก้าวหน้า ต้องการ สิ่งที่มีประสิทธิภาพสูงในการแก้ปัญหาและพัฒนา ต้องการสิ่งที่ดีกว่ามากกว่าเดิม ก้าวหน้ากว่าเดิมหรือก้าวหน้ายิ่งขึ้น ต้องการระบบการดำเนินงานและเทคโนโลยีขั้นสูง ซึ่งสิ่งเหล่านี้สำหรับระบบธุรกิจและอุตสาหกรรมแล้วจะหมายถึง ความก้าวหน้า ความเป็นผู้นำ หรือความเป็นเจ้าแห่งประสิทธิภาพ เจ้าแห่งเทคโนโลยีขั้นสูงเจ้าแห่งตลาด และสุดยอดคืออิทธิพล ผลประโยชน์ และกำไร ความต้องการมีสิ่งใหม่สิ่งประดิษฐ์ใหม่ ระบบเทคโนโลยีใหม่ดังกล่าวนี้ เป็นความต้องการในระดับพื้นฐานของมนุษย์โดยทั่วไป ส่วนการทำให้เกิดสิ่งใหม่ ให้มีสิ่งใหม่ การประดิษฐ์สิ่งใหม่ การพัฒนาของเก่าให้ดีขึ้น และการพัฒนาสิ่งต่างๆ ขึ้นใหม่นั้น มีวิธีจัดการทำได้แตกต่างกันหลายวิธีด้วยกัน การใช้ระบบการวิจัยและพัฒนา หรือ (R&D) นั้นเป็นวิธีหนึ่งซึ่งมีกระบวนการที่เป็นระบบ (Systematic) พัฒนามาจากแนวคิดวิธีการกระบวนการเชิงวิทยาศาสตร์ผสมผสานกับ กระบวนการวิจัยประยุกต์ มีลักษณะเป็นการศึกษาวิจัยเชิงทดลอง (Experimental Study) มีการศึกษา มีการออกแบบและมีการทดลอง เพื่อตรวจสอบผลด้วยวิธีการที่เป็นระบบ ระเบียบก่อนนำออกประยุกต์ใช้ ผลิตหรือเผยแพร่

จากการศึกษาการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) ที่นักการศึกษาได้กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการวิจัยและพัฒนาเป็นกระบวนการแสวงหา ความรู้ความเข้าใจในแง่มุมใหม่ๆ ด้วยกระบวนการ เทคนิควิธีหรือรูปแบบการทำงาน

อย่างเป็นระบบเกี่ยวกับผลผลิต โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาเทคโนโลยี สิ่งประดิษฐ์ สื่อ อุปกรณ์ ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้นอย่างชัดเจน

2. ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา

การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยศึกษาจากขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาของการวิจัยและพัฒนาจากนักวิชาการ นักการศึกษาตามลำดับ ดังนี้

กฤษยา เตชะปิยะพร (2547) ได้นำเสนอไว้ว่ากระบวนการวิจัยและพัฒนาอาจเริ่มด้วยระบบของการวิเคราะห์สภาพปัญหาให้ชัดเจน แล้วเข้าสู่ระยะของการพัฒนาทางเลือก หรือวิธีการใหม่ๆ ซึ่งระยะของการพัฒนาทางเลือกจะมีขั้นตอนคล้ายคลึงกับการวิจัยโดยทั่วไป แต่เป็นการพัฒนาต้นแบบนวัตกรรมให้ได้มาตรฐานก่อนที่จะทำการทดลองใช้ในสภาพจริง เพื่อตรวจสอบคุณภาพของนวัตกรรม โดยทั่วไปการวิจัยและพัฒนาต้นแบบ จะมีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ ขั้นที่ 1 พัฒนาต้นแบบ (อาจเป็นการพัฒนาสื่อ อุปกรณ์ หรือรูปแบบการบริหารจัดการ) ขั้นที่ 2 ทดลองใช้นวัตกรรม ขั้นที่ 3 สรุปผลการทดลอง / เขียนรายงาน ในการสร้างต้นแบบนวัตกรรม นักวิจัยและพัฒนาจะต้องตรวจสอบและปรับปรุงต้นแบบนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องในลักษณะ R&D ดังนี้ 1) ต้องศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม (Review Literature) 2) สร้างต้นฉบับนวัตกรรม (D1=Development ครั้งที่ 1) 3) ตรวจสอบประสิทธิผลในกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ (R2) และ 4) ปรับปรุงต้นฉบับ (D2) 5) ทดลองใช้ในในกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ขึ้น (R2) 6) ดำเนินการจนได้ต้นแบบนวัตกรรมที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด

สุวิมล ว่องวานิช (2549) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนาประกอบด้วย ขั้นตอนสำคัญ 11 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 การกำหนดผลผลิตทางการศึกษาที่จะทำการพัฒนา ขั้นตอนแรกที่สำคัญที่สุด คือ ต้องกำหนดให้ชัดว่าผลผลิตทางการศึกษาที่จะวิจัยและพัฒนาคืออะไร โดยต้องกำหนดลักษณะทั่วไป รายละเอียดของการใช้วัตถุประสงค์ของการใช้เกณฑ์ในการเลือกกำหนดผลผลิตการศึกษาที่จะวิจัยและพัฒนา มี 4 ข้อ คือ 1) ตรงกับความต้องการอันจำเป็นหรือไม่ 2) ความก้าวหน้าทางวิชาการมีพอเพียงในการที่จะพัฒนาต่อการศึกษาและพัฒนาหรือไม่ 3) บุคลากรที่มีอยู่ ทักษะความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการวิจัยและพัฒนาหรือไม่ 4) ผลผลิตนั้นจะพัฒนาขึ้นในเวลาอันสมควรได้หรือไม่ ขั้นที่ 2 รวบรวมข้อมูลและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง คือ การศึกษาทฤษฎี และงานวิจัย การสังเกตภาคสนามซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้ผลผลิตการศึกษาที่กำหนด ถ้ามีความจำเป็น ผู้ทำการวิจัยและพัฒนาอาจต้องทำการศึกษาวิจัย ขนาดเล็กเพื่อหาคำตอบ

ซึ่งงานวิจัยและทฤษฎีที่มีอยู่ ไม่สามารถหาคำตอบได้ก่อนที่จะเริ่มการพัฒนาต่อไป ขั้นที่ 3 การวางแผนการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย 1) กำหนดวัตถุประสงค์ของการใช้ผลผลิต 2) ประมาณการค่าใช้จ่าย กำลังคน และระยะเวลาที่ต้องใช้เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ 3) พิจารณาผลสืบเนื่องจากผลผลิต ขั้นที่ 4 พัฒนารูปแบบขั้นตอนของผลผลิต ขั้นนี้เป็นขั้นตอนการออกแบบและจัดทำผลผลิตการศึกษาตามที่กำหนดไว้ เช่น เป็นโครงการวิจัยและพัฒนา หรือหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น ซึ่งต้องมีการออกแบบหลักสูตร เตรียมวัสดุ หลักสูตร คู่มือการฝึกอบรม เอกสารในการฝึกอบรม และเครื่องมือการประเมินผล ขั้นที่ 5 ทดลองหรือทดสอบผลผลิตครั้งที่ 1 โดยการนำผลผลิตที่ออกแบบและจัดเตรียมไว้ในขั้นที่ 4 ไปทดลองใช้ เพื่อทดสอบคุณภาพขั้นต้นของผลผลิตในโรงเรียนจำนวน 1-3 โรงเรียน ใช้กลุ่มเล็ก 6-12 คน ประเมินผลโดยการใช้แบบสอบถาม การสังเกตและการสัมภาษณ์ แล้วรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ ขั้นที่ 6 ปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 1 นำข้อมูลและผลการทดลองใช้จากขั้นตอนที่ 5 มาพิจารณาปรับปรุง ขั้นที่ 7 ทดลองหรือทดสอบผลผลิตครั้งที่ 2 ขั้นนี้นำผลผลิตที่ปรับปรุงไปทดลอง เพื่อทดสอบคุณภาพผลผลิตตามวัตถุประสงค์ ในโรงเรียนจำนวน 5-15 โรงเรียน ใช้กลุ่มตัวอย่าง 30-100 คน ประเมินผลเชิงปริมาณในลักษณะ Pre-Test นำผลไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของการใช้ผลผลิตอาจมีกลุ่มควบคุม กลุ่มการทดลองถ้าจำเป็น ขั้นที่ 8 ปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 2 นำข้อมูลและผลจากการทดลองใช้จากขั้นที่ 7 มาพิจารณาปรับปรุง ขั้นที่ 9 ทดลองหรือทดสอบผลผลิตครั้งที่ 3 ขั้นนี้นำผลผลิตที่ปรับปรุงไปทดลอง เพื่อทดสอบคุณภาพการใช้งานของผลผลิต โดยใช้ในโรงเรียน 10-13 โรงเรียน ใช้กลุ่มตัวอย่าง 40-200 คน ประเมินผลโดยการใช้แบบสอบถาม การสังเกตและการสัมภาษณ์แล้วรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ ขั้นที่ 10 ปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 3 นำข้อมูลและผลจากการทดลองในขั้นที่ 9 มาพิจารณาปรับปรุงเพื่อผลิตและเผยแพร่ต่อไป และ ขั้นที่ 11 เผยแพร่เป็นการเสนอรายงานเกี่ยวกับผลการวิจัยและพัฒนาผลผลิต

จากการศึกษาขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา (Research & Development)

ที่นักการศึกษาได้กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการวิจัยและพัฒนาเป็นกระบวนการแสวงหาความรู้มีลำดับขั้นตอนและกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีการสร้างสรรค์และปรับปรุงรูปแบบให้มีการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่ต้องการขององค์การ ซึ่งการวิจัยและพัฒนา ที่กล่าวมาข้างต้นประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาข้อมูลพื้นฐาน 2) สร้างต้นแบบผลผลิต 3) ทดลองใช้ผลผลิต 4) ประเมินและ

ปรับปรุงผลผลิต และ 5) เสนอรายงาน และเผยแพร่

3. การวัดความคงทน

1. ความหมายของความคงทน

อดัมส์ (Adams. 1976 : 9) กล่าวว่า การคงไว้ซึ่งผลการเรียนหรือความสามารถที่จะระลึกได้ต่อสิ่งเร้าที่เคยเรียน หรือเคยมีประสบการณ์รับรู้มาแล้ว หลังจากที่ได้ทอดทิ้งไว้ชั่วระยะเวลาหนึ่ง ก็คือ ความคงทนในการจำ และในการประเมินผลการเรียนรู้มีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ถ้าเราประเมินผลทันทีที่ผู้เรียนเรียนจบ ผลการประเมินที่เราได้คือ ผลของการเรียนรู้ แต่ถ้าเราคอยให้เวลาว่างเลยไประยะหนึ่ง อาจเป็น 2 นาที 5 นาที หรือหลายๆ วัน ค่อยประเมินผลการเปลี่ยนแปลงที่ได้จะเป็นผลของการเรียนรู้และความคงทนในการจำ

ชัยพร วิชชาวุธ (2520 : 19) สรุปไว้ว่าความคงทนในการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถในการระลึกเนื้อหาหรือสิ่งต่างๆ ที่ตนเคยได้รับการเรียนรู้หรือมีประสบการณ์มาก่อนในระยะเวลาที่ทิ้งช่วงห่างออกไป

กมลรัตน์ หล้าสูงษ์ (2528 : 19) สรุปไว้ว่าความคงทนทางการเรียนรู้ หมายถึง การรวบรวมประสบการณ์ต่างๆ ที่เกิดจากการเรียนรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม และเก็บไว้ได้นาน

สุภัททา บิณฑะแพทย์ (2534: 168) กล่าวว่า การจำ หมายถึง กระบวนการที่สมองสามารถเก็บสะสมสิ่งที่รับรู้โดยเก็บบันทึกไว้เป็นความจำซึ่งสามารถจะนึกขึ้นมาได้ในใจ

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า ความคงทนในการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถในการจำหรือระลึกได้จากสิ่งเร้าหรือประสบการณ์ที่ได้รับรู้มาหลังจากทิ้งช่วงระยะหนึ่ง

2. การจำ

กมลรัตน์ หล้าสูงษ์ (2528 : 238) ให้ความหมายของการจำ หมายถึง ความสามารถสะสมประสบการณ์ต่างๆ ที่ได้รับจากการเรียนรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม แล้วสามารถถ่ายทอดออกมาในรูปของการระลึกได้หรือการจำได้

ประสาธ อิศรปรีดา (2523 : 137) กล่าวว่า การจำคือการรักษาไว้ซึ่งผลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือการเรียนรู้ให้คงอยู่ตลอดไป

สฤติ วงศ์สุวรรณ (2525 : 26) กล่าวว่า การจำหมายถึงความสามารถในการแสดงให้รู้ได้ว่า ได้รู้ ได้ประสบ ได้จำสิ่งใดมาบ้าง คือการที่จิตใจ สมอง เก็บรวบรวมพฤติกรรมต่างๆ ที่ได้พบเห็นมาแล้ว และได้รู้สึกว่ายังรู้จัก ยิ่งระลึกได้ไม่ว่าวันเวลาผ่านไปเร็วหรือช้า

ปราณี รามสูต (2528 : 48) กล่าวว่า การจำหมายถึง การที่บุคคลสามารถนำการตอบสนองที่เกิดจากการเรียนรู้มาแล้วออกมาแสดงในปัจจุบัน

ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ (2528 : 26) กล่าวว่า การจำ หมายถึง ปริมาณการเรียนรู้ที่คงเหลือในสมองหลังจากที่ได้หยุดการฝึกฝนมาแล้ว โดยการสังเกตจากการกระทำของบุคคลนั้น

กาเย่ (Gagne.1974 : 24-46) ได้อธิบายถึงขั้นตอนของกระบวนการที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. การจูงใจ เป็นการสร้างแรงจูงใจให้ผู้เรียนสนใจอยากเรียนรู้
2. ความสัมพันธ์ของการรับรู้กับการคาดหวัง ซึ่งผู้เรียนจะเลือกเรียนรู้สิ่งที่สอดคล้องกับความตั้งใจของตน
3. การปรับขยายการรับรู้เป็นการจัดขยายการรับรู้ ซึ่งมีทั้งการจำระยะสั้น และการจำระยะยาว
4. การสังสมสิ่งที่เป็นการเรียนรู้ เป็นการเก็บสะสมสิ่งที่เรียนรู้ให้คงอยู่ หรือเป็นการจำระยะยาว ซึ่งคงทนถาวร
5. การระลึกจำได้เป็นความสามารถที่ระลึกถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปแล้ว
6. การประยุกต์ใช้ความรู้ เป็นความสามารถในการนำความรู้ หรือกฎเกณฑ์ที่ได้จากการเรียนรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน
7. การแสดงพฤติกรรมตอบสนองของการเรียนรู้ ผู้เรียนได้แสดงออกถึงความรู้ความสามารถที่ได้เรียนรู้มา
8. การแสดงผลย้อนกลับ เป็นการแจ้งผลการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้ทราบ เพื่อผู้เรียนจะได้เกิดกำลังใจ หรือปรับตัวเองให้ดีขึ้น
9. การฝังตัวในความจำระยะยาว เป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่มีอยู่ในความจำระยะยาวกับสิ่งที่ต้องการจำ

วารินทร์ สายโอบเชื้อ และสุณีย์ ธีรดากร (2522 : 135-136) ได้จำแนกชนิดของการจำออกเป็น 4 ชนิด คือ

1. การระลึกถึงเหตุการณ์ในอดีตที่เกี่ยวข้องกัน (Reintegration) เมื่อมีเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่ที่คล้ายคลึงกัน ทำให้ระลึกถึงเหตุการณ์ในอดีตได้

2. การจำได้ (Recognition) หมายถึง การจำสิ่งที่เราพบในอดีตได้ ถ้าเราได้พบอีก

3. การระลึกได้ (Recall) เป็นการสร้างเหตุการณ์ต่างๆ จากความจำ และจำเหตุการณ์ที่สร้างขึ้นได้

4. การเรียนซ้ำ (Relearning) คือความพยายามทำซ้ำๆ อ่านซ้ำๆ เพื่อต้องการให้สิ่งที่ต้องการจำนั้นอยู่ในความทรงจำ

ชัยพร วิชชาวุธ (2525 : 287) จำแนกระบบการจำออกเป็น 3 ชนิดคือ

1. ระบบการจำความรู้สึกสัมผัส (Sensory Memory) หมายถึง ความคงอยู่ของความรู้สึกสัมผัส หลังจากการเสนอสิ่งเร้าได้สิ้นสุดลง

2. ระบบความจำระยะสั้น (Short-Term Memory หรือ STM) หมายถึง การจำหลังจากการรับรู้สิ่งเร้าที่ได้รับจนเกิดการรับรู้ แล้วจะอยู่ในความจำระยะสั้น เราใช้การจำระยะสั้นสำหรับการจำชั่วคราว

3. ความจำระยะยาว (Long-Term Memory หรือ LTM) ความจำคงคนถาวร เราไม่รู้สึกในสิ่งที่จำอยู่ แต่เมื่อต้องการให้หรือมีสิ่งใดมาสะกิดใจก็สามารถรู้ฟื้นได้

ประโยชน์ของการจำ มีดังนี้

1. ทำให้เรียนรู้ในสิ่งใหม่ได้ดี เข้าใจง่าย
2. ทำให้สามารถนำประสบการณ์ที่เรียนรู้ และจำได้แล้วไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในชีวิตประจำวัน

3. ทำให้ประหยัดเวลาและกำลังงานในการเรียนรู้และการทำงานต่างๆ ทำให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขและประสบความสำเร็จ

สุภัททา บิณฑะแพทย์ (2534 : 79-80) จำแนกตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการจำและยาวนานเป็น 5 ข้อ คือ

1. ความเข้มข้นของข้อมูล ข้อมูลที่ทำให้เกิดความกระทบกระเทือนทางอารมณ์ เช่น สิ่งทำให้เกิดความดีใจมากหรือเสียใจมาก ก็จะทำให้จำได้และยาวนานกว่าข้อมูลที่มีความเข้มข้นน้อย

2. ความสำคัญของข้อมูล ถ้าข้อมูลนั้นๆ มีความสำคัญต่อบุคคลมากก็จะยิ่งทำให้บุคคลพยายามที่จะจำให้ได้แม่นยำ และจำได้เป็นเวลานาน
3. ความเข้าใจในความหมายหรือลำดับขั้นตอน ในกรณีที่ข้อมูลมีความซับซ้อน การเข้าใจลำดับขั้นตอนและหยั่งเห็นก็จะทำให้จำสิ่งนั้นได้แม่นยำและยาวนาน
4. ทักษะในการจำ ทักษะในการจำได้ ได้แก่ การได้รับการฝึกฝนการจำอยู่เสมอ มีการทดสอบและฝึกปฏิบัติทางการจำ ก็จะทำให้เกิดเป็นความเคยชิน สามารถมีวิธีปฏิบัติทางการจำอย่างชำนาญและรวดเร็ว

3. ระยะเวลาที่ใช้วัดความคงทนในการเรียนรู้

นันทาลลี (Nunnally, 1959 : 105-108) กล่าวว่า เพื่อก่อให้เกิดความคลาดเคลื่อนต่างๆ น้อยลง ควรเว้นช่วงเวลาในการสอบซ้ำห่างกันอย่างน้อย 2 สัปดาห์ เพราะความเคยชินในการทำแบบทดสอบ จะทำให้ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนทั้งสองครั้งสูง

ชัยพร วิชชาวุธ (2525 : 118) ได้กล่าวว่า การศึกษาทบทวนสิ่งที่จำได้อยู่แล้วซ้ำอีกจะช่วยให้ความจำถาวรมากยิ่งขึ้น ช่วงระยะเวลาที่ความจำระยะสั้นฝังตัวกลายเป็นความจำระยะยาว หรือความคงทนในการจำในเวลาประมาณ 14 วัน หลังจากได้เรียนรู้ผ่านไปแล้ว

ชวาล แพร์ตกุล (2536 : 1) กล่าวว่าในการสอบซ้ำโดยใช้แบบทดสอบฉบับเดียวกันไปลองสอบกับกลุ่มบุคคลเดียวกัน เวลาในการทดสอบครั้งแรกและครั้งที่สอง ควรเว้นให้ห่างกันประมาณ 2-4 สัปดาห์

กล่าวโดยสรุป ความคงทนในการเรียนรู้เป็นสิ่งที่มิประโยชน์ต่อผู้เรียน เพราะหากผู้เรียนจำสิ่งที่เรียนรู้ไปแล้วได้อย่างดีก็จะนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ออกมาใช้ประโยชน์ได้เมื่อต้องการ การวิจัยครั้งนี้ จากแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยจึงใช้ระยะเวลา 2 สัปดาห์ เพื่อวัดความคงทนในการเรียนรู้วิชาคณิตศาสตร์ เพราะความคงทนในการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นพื้นฐานในการเรียนระดับสูงของลำดับเนื้อหาที่ต่อเนื่องต่อไป

