

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูผู้สอนภาษาอังกฤษโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้นำเสนอหลักการ แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำครู
 - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำครู
 - 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำครู
 - 2.3 แนวคิดการจัดการเรียนรู้ของครูในศตวรรษที่ 21
 - 2.3.1 บทบาทของครูในศตวรรษที่ 21
 - 2.3.2 เครื่องมือของครูในศตวรรษที่ 21
 - 2.3.3 คุณลักษณะของครูในศตวรรษที่ 21
 - 2.4 พฤติกรรมการสอนของครูที่มีประสิทธิภาพ
 - 2.4.1 ความหมายพฤติกรรมการสอนของครู
 - 2.4.2 ความสำคัญพฤติกรรมการสอนของครู
 - 2.4.3 ลักษณะพฤติกรรมการสอนของครู
 - 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล
 - 2.6 ทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ
 - 2.7 ทฤษฎีการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ
 - 2.8 องค์ประกอบภาวะผู้นำครูผู้สอนภาษาอังกฤษ
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ
4. การวิจัยและพัฒนา

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ในการบริหารการศึกษา การเป็นผู้นำองค์กรจะต้องมีภาระหน้าที่ที่จะต้องสร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ให้ได้ ซึ่งหมายถึงผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ ผู้นำจะต้องมีความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจะต้องถูกสร้างขึ้นให้ได้ ในการศึกษาภาวะผู้นำนั้น จะต้องศึกษาให้เข้าใจเพื่อให้สำเร็จลุล่วงดังนี้

1. ความหมายของภาวะผู้นำ

มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลายทั้งนักวิชาการ นักการศึกษา นักบริหารการศึกษา เช่น เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, (2546, หน้า 10) กล่าวว่าภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของบุคคลในการกำกับกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ส่วนบรรยง โตจินดา (2542, หน้า 220) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการสร้างอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือของกลุ่มเพื่อก่อให้เกิดความพยายามที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์หนึ่งๆ ส่วนศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2542, หน้า 315) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อการทำกิจกรรมของแต่ละบุคคลในความพยายามที่จะให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ส่วนปราชญา กล้าพจัญและพอลตา บุตรสุทธิวงศ์ (2543, หน้า 100) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์หนึ่งๆ เช่นเดียวกับศรีทับทิม พานิชพันธ์ (2543, หน้า 70) มีความเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้างอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นจูงใจให้ผู้อื่นทำงานเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การหรือตามที่ผู้นำได้สั่งการไป รวมถึงไชยา ภาวะบุตร (2546, หน้า 310)กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการหรือ พฤติกรรมของบุคคล หรือ กลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ ไม้มีความขัดแย้งในองค์การอีกต่อไปในขณะใดขณะหนึ่ง หรือในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ขณะที่พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต) (2546, หน้า 4) ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำ ก็คือคุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความตั้งงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งงาม ส่วนสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็น

กระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่า อะไรคือ ความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงขององค์การแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและ จุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน ภายใต้ภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก นอกจากนี้ นักการศึกษาต่างประเทศได้ให้ความหมายที่คล้ายคลึงกัน Jacobs & Jaques (1990 อ้างถึง ใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 15) เห็นว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการให้จุดมุ่งหมาย (ทิศทางที่มีความหมาย) เพื่อให้เกิดการรวมพลังความพยายาม และความเต็มใจที่จะใช้ ความพยายามนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และ Nelson & Quick (1997, หน้า 346) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคน ในสภาพ ของการทำงาน ขณะที่ Gibson, Ivancevich & Donnelly (1997 : 272) มีความเห็นว่าภาวะ ผู้นำ (Leadership) ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนใน การเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มี ผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลง นั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย นอกจากนี้เป็นการใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่น เพื่อให้เกิดผลตามมุ่งหมายแล้ว นอกจากนี้ Owens (2004 : 263) เห็นว่า ภาวะผู้นำยังช่วย ลดความขัดแย้งและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ตาม รวมถึง Yukl (1998, หน้า 2, อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 11) ภาวะผู้นำหมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคล หนึ่งที่จะชักชวนทำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ในขณะที่ Daft (1999, p. 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งคล้ายกับ Dubrin (1998, p. 2) นำเสนอความหมายของภาวะผู้นำว่าหมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและ ให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็น พฤติกรรมของบุคคล เป็นบุคคลผู้มีอิทธิพล มีศีลธรรม สติ สมาธิและปัญญาเป็นที่ยอมรับ ของผู้อื่น สามารถใช้กระบวนการจูงใจหรือชักนำ ให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติตาม ความมุ่งหมายของผู้นำหรือของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายภายใต้สถานการณ์ต่างๆ นำไปยังจุดหมายทิศทางเดียวกัน

2. องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

ได้มีนักวิชาการการศึกษาหลายท่าน ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 13) ได้เสนอองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ มี 6 ประการ ดังนี้

1. มีอิทธิพล (Influence) ภาวะผู้นำจะเป็นผู้มีอำนาจต่อกลุ่มทั้งทางตรง และทางอ้อม เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ
2. มีความตั้งใจ (Intention) ภาวะผู้นำจะต้องมีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. มีความรับผิดชอบส่วนบุคคล (Personal Responsibility) ภาวะผู้นำจะต้องมีหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบในงานที่กระทำอยู่ในฐานะที่กระทำอยู่
4. มีการเปลี่ยนแปลง (Change) ภาวะผู้นำจะต้องจัดให้มีการเปลี่ยนแปลง แก้ไข และปรับปรุงให้ภารกิจที่เกี่ยวข้องดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา
5. มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purpose) ทั้งภาวะผู้นำและสมาชิกกลุ่มจะต้องมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการปฏิบัติงาน

วิโรจน์ สารรัตนะ (2547, หน้า 41) ได้เสนอถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำมี 5 ประการดังนี้

1. ผู้นำและผู้ตาม (Leaders and Follower) การมีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นแบบสองทาง ไม่ได้หมายถึงเฉพาะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามเท่านั้น ดังนั้น ผู้ตามก็สามารถแสดงบทบาทภาวะผู้นำได้เมื่อจำเป็น และผู้นำที่ดีก็สามารถจะปรับบทบาทเป็นได้ทั้งผู้ตาม และผู้นำที่ดีมักจะพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้แก่ผู้ตาม
2. การมีอิทธิพล (Influence) เป็นกระบวนการของผู้นำในการสื่อสารความคิดเพื่อให้ได้รับการยอมรับและมีการจูงใจเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจากผู้ตามในการนำความคิดนั้นไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
3. วัตถุประสงค์ขององค์การ (Organizational Objective) ผู้นำจะต้องกำหนดขึ้นจากการมีส่วนร่วม มีทิศทาง และมีความท้าทาย นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผล

4. การเปลี่ยนแปลง (Change) การมีอิทธิพลและกำหนดวัตถุประสงค์องค์การใดๆ ต้องมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆ ให้ก้าวทันต่อสังคมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

5. คน (People) ในการทำงานนั้นผู้นำและผู้ตามจะเกี่ยวพันกับบุคคลอื่นอีกหลายคน หลายกลุ่ม จึงจะต้องแสดงภาวะผู้นำ และช่วยเหลือให้บุคคลนั้นประสบความสำเร็จด้วย

สมยศ นาวิกการ (2547, หน้า 145) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ต้องประกอบไปด้วย 4 ประการ คือ

1. มีความเฉลียวฉลาด ซึ่งหมายถึง ความสามารถและทักษะทางการติดต่อสื่อสารที่ใช้ประโยชน์ในการจูงใจ เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
2. มีความเจริญวัยทางสังคม หมายถึง ความสามารถรักษาความสงบใจของบุคคลไว้ เมื่อแพ้ หรือประสบความสำเร็จ ความเชื่อมั่นตนเอง และความเคารพตนเอง และการให้ความสนใจในขอบเขตที่กว้าง
3. มีแรงจูงใจภายในและความต้องการความสำเร็จ หมายถึงการจูงใจจากภายใน และการตอบสนองความต้องการระดับสูง
4. มีทัศนคติทางมนุษยสัมพันธ์ เป็นคำที่แสดงถึงการยอมรับชัดเจนว่า ความร่วมมือของบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กรผู้นำ จะต้องให้ความสำคัญกับบุคคล

วิเชียร วิทย์อุดม (2550, หน้า 8-9) กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำมี 4 ประการ คือ

1. ผู้สนับสนุน (Support) องค์ประกอบแบบนี้เป็นพฤติกรรมสนับสนุนช่วยเหลือและพยายามผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นไปด้วยดี ผู้นำแบบนี้จะมุ่งให้ความสนใจในตัวลูกน้องเป็นพิเศษและให้ลูกน้องเหล่านั้นมีความรู้สึกว่าคุณภาพการทำงานสนับสนุนพวกเขา
2. ผู้สร้างสัมพันธ์ (Interaction) องค์ประกอบแบบนี้จะพยายามใช้พฤติกรรมไปในทางการติดต่อสังสรรค์ระหว่างบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชา พยายามพัฒนาการใช้กลุ่มและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้สมาชิกกลุ่มมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันตลอดจนสร้างบรรยากาศที่ดีและให้ความอบอุ่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ผู้จูงใจ (Goal Emphasis) มีพฤติกรรมที่ชักจูงหรือจูงใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนพยายามกระทำ และคำนึงถึงเป้าหมายขององค์การ ผลงานหรือความสำเร็จขององค์การ ผู้นำแบบนี้มุ่งความสนใจในตัวผลผลิตขององค์การเป็นพิเศษจึง พยายามกระตุ้นและเร่งเร้าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะให้บรรลุ เป้าหมายอันนั้นได้

4. ผู้อำนวยความสะดวก (Work Facilitation) มีพฤติกรรมที่ พยายามทำให้กลุ่มบุคคลในองค์กรนั้นทำงานทุกอย่าง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของกลุ่ม และขององค์การ โดยใช้วิธีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีการวางแผน และมีการร่วมมือ จากทุกฝ่ายในองค์กร กล่าวได้ว่าเป็นส่วนผสมของการเน้นในตัวผลผลิตกับเน้นในตัวงาน มาประกอบกันเพื่อความสำเร็จของงาน

Michell and Larson (1987, หน้า 435-436, อ้างถึงใน ภาณุศักดิ์ กำแพง, 2550, หน้า 57-58) กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. เป็นกระบวนการ ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพล ที่ผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อให้มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามต้องการ โดยมีจุดมุ่งหมายขององค์การเป็นเป้าหมายไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยที่ ไม่ได้มีการกระทำใดๆ เป็นกระบวนการ (Process) ให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้นผู้นำที่ได้มา จากการแต่งตั้ง เช่น ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ อาจมีภาวะผู้นำ หรือไม่มีก็ได้ ในทางตรงกันข้ามผู้ที่มิองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่สมบูรณ์อาจไม่เป็นผู้นำก็ได้

2. มีระดับความถูกต้องของการใช้อิทธิพล หมายถึง การใช้ อิทธิพลในทางที่ชอบ ภาวะผู้นำนอกจากเป็นกระบวนการแล้ว ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ ต่อเมื่อผู้นำใช้อิทธิพลต่อตัวเขา ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของ อิทธิพลที่ใช้ด้วยไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าขู่เข็ญ หรือบีบบังคับให้ทำตาม เพราะถ้าเป็น เช่นนั้นก็ไม่ใช่ถือว่าผู้นำมีภาวะผู้นำได้

3. มีความสำเร็จของจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ภาวะผู้นำจะถูกอ้างถึง เมื่อถึงจุดมุ่งหมายของกลุ่ม หรือองค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้นถ้าหากผู้นำไม่สามารถ นำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จดังกล่าวได้ สรุปได้ว่าผู้นำไม่ได้แสดงภาวะผู้นำหรือไม่มี ความสามารถในการนำนั่นเอง

พระพรหมคุณาภรณ์ (2546, หน้า 5) ได้กล่าวว่่องค์ประกอบของภาวะผู้นำมี 6 ประการ คือ

1. ตัวผู้นำ จะต้องมีความสมบูรณ์ภายในตนเองเป็นจุดเริ่ม และจุดเริ่มเป็นแกนกลางไว้
2. ผู้ตาม หรือในทางพุทธศาสนาเรียกผู้ตามว่า “ผู้ร่วมไปด้วย”
3. จุดหมาย จะต้องมีความชัดเจน เข้าใจองแท้ และแน่วแน่ในจุดหมาย
4. หลักการและวิธีการ ซึ่งจะช่วยให้สำเร็จผลบรรลุตามจุดหมาย
5. สิ่งที่จะทำ โดยขึ้นอยู่กับความคิดของตัวผู้นำและผู้ร่วมไปด้วย
6. สถานการณ์ เป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องเชื่อมความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมหรือสิ่งที่ประสบ ซึ่งอยู่ภายนอกกว่าทำอย่างไรจะผ่านไปด้วยดีในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อมหรือที่ประสบ

ส่วนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำนั้น เกรียงศักดิ์ สุวรรณวัจน์ (2549, หน้า 169 – 176) ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านภูมิหลัง องค์ประกอบด้านสถานการณ์ องค์ประกอบด้านคุณลักษณะ และองค์ประกอบด้านพฤติกรรม ซึ่งพบว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำมากที่สุด คือ องค์ประกอบด้านสถานการณ์ รองลงมา คือ องค์ประกอบด้านพฤติกรรม องค์ประกอบด้านภูมิหลังและองค์ประกอบด้านคุณลักษณะ

จากการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่นักการศึกษาได้กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำดังนี้ ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลที่ผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อให้มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามต้องการ โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกันโดยมีความตั้งใจ ความเปลี่ยนแปลง เป็นผู้สนับสนุน ผู้อำนวยการ ความสะดวก ผู้สร้างสัมพันธ์ ซึ่งมีหลักการและวิธีการ ให้สำเร็จผล โดยผู้นำจะต้องมีความสมบูรณ์ภายในตนเอง มีแรงจูงใจภายในและความต้องการความสำเร็จ มีทัศนคติทางมนุษยสัมพันธ์ที่แสดงถึงการยอมรับชัดเจนว่า ความร่วมมือของบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กรผู้นำ

3. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร (เบญจมาศ อยู่ประเสริฐ และจินดา ขลิบทอง, 2544, หน้า 91-122) ให้ความสำคัญในด้านต่างๆ ของผู้นำไว้ ดังนี้

1. ผู้นำเป็นศูนย์กลางประสานงานระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มกับกลุ่มภายนอกองค์กรหรือท้องถิ่น โดยผู้นำเป็นตัวแทนในการติดต่อ แลกเปลี่ยนความร่วมมือกับภายนอก ขณะเดียวกันก็เป็นศูนย์กลางในการรับฟัง และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างสมาชิกในกลุ่มได้
2. ผู้นำเป็นผู้รับผิดชอบการทำงานขององค์กร โดยเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการวางแผน ปฏิบัติตามแผน และประเมินผลการดำเนินงานตามเป้าหมายขององค์กร โดยผู้นำจะเป็นผู้บริหารกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล นอกจากนี้ผู้นำยังสามารถช่วยองค์กรในการปรับทิศทางการทำงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในที่สุด
3. ผู้นำเป็นศูนย์รวมขวัญกำลังใจ และความร่วมมือของสมาชิก รวมทั้งเป็นศูนย์กลางในการบริการและให้ความช่วยเหลือสนับสนุนให้สมาชิกได้ประสบผลสำเร็จตามความต้องการ ดังเช่น ในกรณีที่สมาชิกขององค์กรใดมีปัญหาทั้งในด้านส่วนตัว และปัญหาเกี่ยวกับงาน ขอคำปรึกษาชี้แนะจากผู้นำอยู่เสมอ ทำให้สมาชิกสามารถที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้ตามปกติ
4. ผู้นำเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงโดยผู้นำทำการประเมิน และนำผลนั้นมากระตุ้นชี้แนะให้สมาชิกขององค์กรได้พัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา
5. ผู้นำเป็นศูนย์กลางสำคัญในการสร้างความสามัคคีและความเห็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างสมาชิก ความสามัคคีภายในกลุ่มจะเกิดขึ้นได้ขึ้นอยู่กับผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญจึงกล่าวได้ว่า ผู้นำนั้นมีความสำคัญต่อกลุ่มและองค์กรมากมายหลายประการ ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้กลุ่มและองค์กรไปสู่เป้าหมายของการดำเนินกิจกรรมกลุ่มได้ตามที่ต้องการ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548, หน้า 41) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างน้อย 3 ประเด็น คือ

1. ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจูงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า หากต้องการประสบความสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ และมีผลต่อการปฏิบัติงานว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย

3. คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคนไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำ แม้จะมีเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใดก็ไม่อาจเติบโตก้าวหน้าได้ ซึ่งแม้จะมีข้อถกเถียงกันว่าภาวะผู้นำมีมาแต่กำเนิดหรือเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นได้ในภายหลัง ซึ่งแม้จะยังไม่มีคำตอบที่ชัดเจน แต่ก็มีข้อยืนยันจากผลการวิจัยมากมายแล้วว่า ภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิด แต่ต้องพัฒนาขึ้นอย่างหนักด้วย ดังนั้นทุกคนจึงต่างเป็นผู้นำกันได้ และทุกคนก็มีสมรรถภาพที่จะพัฒนาเป็นผู้นำได้เช่นกัน

มานิต บุญประเสริฐ และคนอื่นๆ (2550, หน้า 1) กล่าวว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญต่อสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้

1. การเป็นบุคคลที่ทำให้สถาบันประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จของงาน

2. การเป็นศูนย์กลางของกลุ่ม ผู้นำเป็นศูนย์กลางของกลุ่มและกิจกรรมเป็นการรวมอำนาจและความร่วมมือ เนื่องจากเป็นผู้มีตำแหน่งสูงในกลุ่มนั้นและเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม

3. การเป็นผู้มีบทบาทในการจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในกลุ่ม ซึ่งรวมทั้งการใช้อำนาจอิทธิพลต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มให้ดำเนินงานตามเป้าหมาย

อัฉรภา ลิ้มวงษ์ทอง (2551, หน้า 5) อธิบายลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำถือเป็นศิลปะอย่างหนึ่งที่ต้องใช้เทคนิควิธีการสำหรับการปฏิบัติ

2. ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจูงใจบุคลากรในหน่วยงานให้ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถและกระตือรือร้น

3. ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งของความสำเร็จในการบริหารองค์การต่างๆ

จากการศึกษาความสำคัญของภาวะผู้นำที่นักการศึกษาได้กล่าวมา สามารถกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญคือเป็นศูนย์กลางของกลุ่มเป็นผู้มีบทบาทในการจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม เป็นศิลปะอย่างหนึ่งที่ต้องใช้เทคนิควิธีการ และนำพาองค์การในการปรับทิศทางการดำเนินงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทำให้องค์การประสบความสำเร็จในที่สุด

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ได้มีนักปรัชญา นักการศึกษา และนักสังคมศาสตร์ได้กล่าวถึงปรากฏการณ์เรื่องภาวะผู้นำ หรือการเป็นผู้นำตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน โดยแบ่งออกได้เป็น 4 ทฤษฎีหลัก คือ (Lussier, 2001; รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544; วิโรจน์ สารรัตน์, 2547)

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory)
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory)
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory)
4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformation Leadership Theory)
 - 4.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory)

เป็นระยะเริ่มแรกของการศึกษาที่มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด งานวิจัยมุ่งตรวจสอบหาคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำและผู้ตามหรือระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลกับที่ไม่มีประสิทธิผลในตัวแปรทั้งกายภาพ และจิตวิทยาโดยเชื่อว่าลักษณะพิเศษบางอย่างที่ปรากฏในตัวผู้นำ ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะในกลุ่มนี้ ได้แก่

4.1.1 ภาวะผู้นำของ Stogdill (1974) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ จนทำให้สามารถระบุคุณลักษณะของผู้นำที่ดีว่าขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ 6 ประการ คือ 1) ลักษณะทางกาย ได้แก่ เป็นผู้ที่มีความสุขร่างกายแข็งแรง สมบูรณ์ 2) ภูมิหลังทางสังคมที่ดี ได้แก่ มีการศึกษาดี สถานะทางสังคมที่ดี 3) สถิติปัญญา ได้แก่ มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อความหมาย และการพูด 4) บุคลิกภาพที่ดี ได้แก่ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความเชื่อมั่นในตนเอง 5) ลักษณะเชิงบวกที่

เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ มีความปรารถนาที่จะทำที่ดีที่สุด มีความรับผิดชอบไม่ทอดทิ้งต่อ
อุปสรรคและมุงงาน และ6) ลักษณะทางสังคม ได้แก่ ปรารถนาที่จะร่วมมือในการทำงาน
กับคนอื่น ๆ มีเกียรติเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น และเฉลียวฉลาด

4.1.2 ภาวะผู้นำแห่งมหาวิทยาลัย Harvard ประเทศ

สหรัฐอเมริกาโดย McCall and Lombards (1983, cited in Yukl, 1998) ได้ค้นพบลักษณะ
สำคัญของผู้นำที่ประสบความสำเร็จดังต่อไปนี้ คือ 1) มีความมั่นคงในอารมณ์และมีจิตใจ
ที่แน่นอน 2) มีความสามารถในการปกป้องคุ้มครอง 3) มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์
กับบุคคลอื่น และ4) มีทักษะทางการคิด และเทคนิควิธี

4.1.3 ภาวะผู้นำของ Bothwell (1983) ได้กล่าวว่าลักษณะ

ผู้นำซึ่งผู้วิจัยส่วนใหญ่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำมี 10 ประการ
ประกอบด้วย 1) ความฉลาด 2) เข้ากับผู้อื่นได้ดี 3) มีทักษะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพเชิง
เทคนิค 4) สามารถจูงใจตนเองและผู้อื่น 5) มีความมั่นคงในอารมณ์และควบคุมตนเอง
6) มีทักษะในด้านการวางแผนและจัดการ 7) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งาน
สำเร็จ 8) มีความสามารถใช้กระบวนการกลุ่ม 9) เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
และ10) มีความสามารถในด้านการตัดสินใจ

4.1.4 ภาวะผู้นำของ McCauley, Moxley and Velsor

(1998) ได้นำเสนอทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ 4 กลุ่ม และมีทักษะทั้งหมด
16 ทักษะ ดังนี้ คือ 1) กลุ่มที่ 1 ความสามารถที่จะสร้างสัมพันธ์กับสังคม ประกอบด้วย
ทักษะที่สำคัญ 8 ประการ คือ การจัดการความขัดแย้ง การต่อรอง การมีอิทธิพล การ
สร้างทีมงาน การฟังอย่างกระตือรือร้น ความสามารถที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ การสื่อสาร
และการปรับตัว 2) กลุ่มที่ 2 การสร้างสรรค์ ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 3 ประการ คือ
มองหาข้อสรุปที่เป็นทางเลือก ตั้งคำถามเกี่ยวกับข้อตกลงของข้อคำถามเหล่านั้น และ
สำรวจสิ่งต่างๆ อย่างหลากหลาย 3) กลุ่มที่ 3 การประเมินเชิงวิเคราะห์และคิดอย่างเป็น
ระบบ ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 3 ประการ คือ คิดอย่างวิเคราะห์ ป้องกันปัญหา และ
การแก้ปัญหา และ4) กลุ่มที่ 4 การเสริมพลัง ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 2 ประการ คือ
กระตุ้นหรือจูงใจผู้อื่นโดยอาศัยการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม และการกำหนดเป้าหมายของ
องค์การ

4.1.5 ภาวะผู้นำของ Gardner (1995) ได้กล่าวถึงทักษะที่

สำคัญสำหรับผู้นำไว้ 5 ประการ ดังนี้ คือ 1) การสร้างความเห็นพ้อง 2) การทำงานแบบ

เครือข่าย 3) การสร้างอำนาจบารมีโดยมีต้องใช้อิทธิพลของระบบราชการ 4) การสร้างความเป็นกลุ่มหรือสถาบัน และ 5) ความคิดที่ยืดหยุ่น

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ และผลงานวิจัย ผู้วิจัยสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำต้องเป็นผู้มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ มีการศึกษาสติปัญญาดี เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับสังคม และบุคคลอื่น สามารถตัดสินใจ และมีทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ และเทคนิควิธีที่จะวางแผนให้งานสำเร็จ จนทำให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory)

ประมาณศตวรรษที่ 1940 งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้เปลี่ยนจากทฤษฎีคุณลักษณะมาเป็นการมุ่งเน้นต่อสิ่งที่ผู้นำทำ งานวิจัยได้ระบุถึงความแตกต่างทางพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ นักทฤษฎีเรื่องพฤติกรรมได้ระบุถึงปัจจัยของการเป็นผู้นำว่า บุคคลสามารถฝึกให้เป็นผู้ทำได้และพัฒนาแผนการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมการเป็นผู้นำ และหาข้อสรุปว่าอะไรคือรูปแบบของการเป็นผู้นำที่ดีที่สุดที่ควรเรียนรู้ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในกลุ่มนี้ ได้แก่

4.2.1 ภาวะผู้นำของ Douglas McGregor (1960) ซึ่งเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อทฤษฎีพฤติกรรม ทำให้มีงานวิจัยของนักพฤติกรรมศาสตร์ที่มีชื่อเสียงคนอื่น ๆ ตามมา ผลงานที่สำคัญ ได้แก่ การอธิบายถึงทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่งแนวคิดของทฤษฎีกล่าวว่าการเป็นผู้นำได้รับอิทธิพลมาจากข้อสันนิษฐานที่แตกต่างกัน 2 กลุ่ม ได้แก่ ข้อสันนิษฐานของทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ซึ่งแสดงให้เห็นถึงวิธีการมองที่แตกต่างกันของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม โดยทฤษฎี X ระบุว่าผู้นำเชื่อว่าผู้ตามถูกจูงใจในรูปของตัวเงิน และเป็นคนขี้เกียจ ไม่ให้ความร่วมมือ มีนิสัยที่ไม่ดีในการทำงาน ในขณะที่ทฤษฎี Y ระบุว่าผู้นำเชื่อว่าผู้ตามทำงานหนัก ให้ความร่วมมือ และมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน

4.2.2 ภาวะผู้นำของ Robert Blake and Jane Mouton (1964, cited in Lussier and H.K.J.Kuo ,2001) ซึ่งเป็นนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยไอโฮโอ ได้พัฒนาการศึกษาภาวะผู้นำและนำมาใช้งานจริง โดยพัฒนาผู้นำด้วยการใช้โครงข่ายการบริหาร เพื่อศึกษาความเป็นผู้นำแบบต่างๆ ซึ่งพิจารณาจากความสนใจของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่องาน ซึ่งได้แก่

4.2.2.1 ทฤษฎีการให้รางวัลและการลงโทษ

เป็นแนวคิดที่ผู้นำให้รางวัลและการลงโทษ เป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมในสิ่งที่เขาต้องการ โดยที่ผู้นำเลือกใช้พฤติกรรม 4 ประเภท ดังนี้ 1) การให้รางวัลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานดี เพื่อแสดงว่าผู้นำรับรู้และชื่นชมในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและต้องการให้เขาแสดงพฤติกรรมแบบนั้นอีก โดยการให้รางวัลทั้งโดยตรงหรือโดยอ้อมเป็นการตอบแทน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจในการทำงาน 2) การลงโทษเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิด เพื่อแสดงว่าผู้นำรับทราบและไม่พอใจ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ตั้งใจทำงานหรือทำงานไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร โดยไม่ต้องการให้เกิดพฤติกรรมเช่นนั้นอีก แต่เนื่องจากการลงโทษมีผลต่อจิตใจของบุคคล ผู้นำจึงควรมีมาตรการในการลงโทษที่ยุติธรรมและเป็นขั้นตอน เช่น ว่ากล่าวตักเตือน การบันทึกผลงานหรือการลงโทษทางวินัยเป็นต้น 3) การให้รางวัลโดยไม่คำนึงถึงผลงาน ผู้นำให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่คำนึงว่าการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นพรรคพวกหรือผู้สนับสนุนของผู้นำ หรืออาจจะให้รางวัลทุกคนในกลุ่มร่วมกัน และ 4) การลงโทษโดยไม่คำนึงถึงผลงาน ผู้นำจะลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่คำนึงว่าการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร

4.2.3 ภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Reddin (1997)

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Reddin ซึ่งได้ผสมผสานแบบของพฤติกรรมผู้นำของ 2 มิติ คือ มิติมุ่งกิจสัมพันธ์ และ มิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ Reddin ได้เน้นว่าพฤติกรรมของผู้นำจะมีประสิทธิผล หรือไม่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และในแต่ละสถานการณ์นั้นมีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาขององค์การผู้บังคับบัญชา (ผู้นำ) เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา (พนักงานหรือผู้ตาม)

จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่นักการศึกษาได้กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า พฤติกรรมของผู้นำต้องมุ่งเน้นที่คน หรือพนักงาน พยายามจัดสภาพแวดล้อม เลือกบุคคลที่เหมาะสมในการทำงาน การดำเนินงานให้มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และการให้รางวัล และการลงโทษ

4.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory)

เป็นแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำในสมัยต่อๆ มาที่ให้ความสนใจในปัจจุบันแวดล้อมกับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของผู้นำ เป็นแนวความคิดที่เชื่อว่า

ความมีประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ รูปแบบของผู้นำไม่ได้มีลักษณะเป็นสากล แต่ภาวะผู้นำแบบต่างๆ จะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมในสถานการณ์อื่นๆ หรืออาจจะกล่าวได้ว่า การใช้ภาวะผู้นำจะต้องให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งวิโรจน์ สารรัตนะ (2547, หน้า 191) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ดังนี้

4.3.1 ภาวะผู้นำของ Fiedler

ภาวะผู้นำของ Fiedler เป็นภาวะผู้นำที่กำหนดขึ้นเพื่อนำสมาชิกขององค์การให้เป็นไปตามการบังคับบัญชาที่เหมาะสม ซึ่งภาวะผู้นำของ Fiedler แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ซึ่งรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 101-105) ได้กล่าวไว้ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่มุ่งเกี่ยวข้องกับพนักงานผู้นำประเภทนี้ จะสร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ และรับฟังความต้องการของพนักงาน จะมีลักษณะเหมือนกับผู้นำแบบที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์จะสร้างสถานการณ์ที่เป็นที่พึงพอใจ เพราะว่าทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญในการทำให้บรรลุผลการปฏิบัติงาน

2) ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงานจะกำหนดทิศทาง และมาตรฐานในการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบที่เริ่มต้นจากตนเองเป็นหลัก ผู้นำที่มุ่งงานจะเหมาะสมมากในสถานการณ์ที่เป็นที่พึงพอใจ เพราะว่าทุกคนจะต้องทำงานไปด้วยกันจึงทำให้ได้งานชัดเจน และผู้นำมีอำนาจ

4.3.2 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (1996)

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard ซึ่ง Hersey and Blanchard ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับระดับวุฒิภาวะของผู้ตามโดยสรุป มี 4 รูปแบบคือ 1) แบบกำกับ (Telling) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ต้องการเน้นการทำงานสูง แต่ความสัมพันธ์ต่ำ และจะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจ และความสามารถน้อย ต้องกำหนดสิ่งที่จะทำ และวิธีการดำเนินงานให้ กำกับ และควบคุมอย่างใกล้ชิด ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อมต่ำไม่มีความสามารถ ไม่เต็มใจหรือจะมีความเสี่ยงเกินไปถ้าให้รับผิดชอบงานนั้น 2) แบบขายความคิด (Selling) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานสูง และความสัมพันธ์สูงด้วย จะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจ และ

ความสามารถในระดับปานกลาง 3) แบบมีส่วนร่วม (Participating) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานแต่ความสัมพันธ์สูงจะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถระดับปานกลางแต่มีแรงจูงใจต่ำ 4) แบบมอบอำนาจ (Delegating) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานต่ำ และความสัมพันธ์ต่ำด้วยจะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถและแรงจูงใจสูง

4.3.3 ภาวะผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal)

ภาวะผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ซึ่งได้ศึกษา

พฤติกรรมของผู้นำแล้วแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ (ทองใบ สุตชาลี, 2543, หน้า 66-67); ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2542, หน้า 325 ,วารุ เพ็งสวัสดิ์, 2549, หน้า 32, เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2550, หน้า 100-101) คือ 1) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน แสดงถึงความห่วงใยต่อชีวิตความเป็นอยู่ และความต้องการส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติ 2) ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดชี้ชัดจนถึงความต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ ผู้นำจะวางแผนกำหนดตารางปฏิบัติงาน ตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงาน และยึดถือกฎเกณฑ์ 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำจะปรึกษารื้อหรือกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ การสอบถามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ สนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ 4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำจะตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน และท้าทายเน้นการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง และการปรับปรุงการปฏิบัติ โดยแสดงถึงความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา และช่วยให้พวกเขาได้เรียนรู้ที่จะทำงานที่มีเป้าหมายสูงได้

4.3.4 ภาวะผู้นำของ Vroom and Yetton (1973, cited in

Robbins and Coulter, 2003) เป็นแบบจำลองการตัดสินใจ ซึ่งกำหนดวิธีที่ผู้นำใช้ในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่กำหนด ผู้นำมีการวิเคราะห์ปัจจัยสถานการณ์เพื่อตัดสินใจว่ารูปแบบของการตัดสินใจแบบใดมีประสิทธิผลมากที่สุด ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจมีดังนี้ 1) คุณภาพของการตัดสินใจ เป็นลักษณะการตัดสินใจที่มีวัตถุประสงค์ที่ทำให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานของบุคคลและกลุ่ม เพราะการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงขึ้นอยู่กับทางเลือกทางเลือกในการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องมีข้อมูลและมีความตั้งใจของสมาชิกของกลุ่มที่จะร่วมมือกับผู้นำในการตัดสินใจที่ดีด้วย 2) การยอมรับการตัดสินใจ เป็นความผูกพันของสมาชิกของกลุ่มเพื่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ และพนักงานจะยอมรับการตัดสินใจและยอมรับการปฏิบัติกรนอกจากนี้พนักงานโดยทั่วไปจะยอมรับการ

ตัดสินใจถ้าเขาอยู่ในสภาพเตรียมพร้อมกับกระบวนการตัดสินใจ 3) การมุ่งความสำคัญที่การพัฒนาพนักงาน เป็นความสนใจของผู้บริหารที่จะช่วยปรับปรุงเทคนิคและทักษะการตัดสินใจของพนักงาน และการให้คำแนะนำเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ ถือเป็นโอกาสพนักงานได้เรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเชี่ยวชาญในกระบวนการตัดสินใจ และ4) การมุ่งความสำคัญที่เวลา เป็นการมุ่งที่เวลาของสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งจะสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการตัดสินใจของผู้นำอย่างมาก เพราะการตัดสินใจของผู้นำจะอยู่ในความสนใจของสมาชิกของกลุ่ม

การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่นักการศึกษาได้กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความมีประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ แต่ต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมในองค์การ ผู้นำเป็นผู้กำหนดขึ้นเพื่อให้สมาชิกเป็นไปตามการบัญชาที่เหมาะสมมีเป้าหมายที่ชัดเจน โดยมุ่งความสัมพันธ์ มุ่งงานมุ่งความสำเร็จที่เน้นการปฏิบัติที่มีคุณภาพสูง

4.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformation Leadership Theory)

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปหรือที่โรเจอร์ สาร์รัตนะ (2548, หน้า 266) เรียกว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งศิริพร พูนชัย (2550, หน้า 5) เสนอแนวคิดภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่สอดคล้องกัน องค์ประกอบแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

4.4.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leaderships)

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกซึ่งกัน และกัน และต่างฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์ตอบแทนผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่า จะให้รางวัล หรือสิ่งตอบแทนถ้าผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ และ2) การบริหารงานแบบวางเฉย ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) คือ การที่ผู้นำให้รางวัลตอบแทนสำหรับความพยายามในการปฏิบัติตน เพื่อบรรลุผลของผู้ใต้บังคับบัญชา อาจจะทำได้โดยการชมเชย เมื่อลูกน้องปฏิบัติงานดี และการสนับสนุน

ให้ได้รับเงินเดือนขึ้น ได้โบนัส และการเลื่อนตำแหน่ง การให้บรรยากาศการทำงานที่ดี ปลอดภัย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี หรือการให้รางวัลเป็นเกียรติยศ การให้การยอมรับจากสาธารณชนต่อการทำงานที่ดี รวมทั้งให้คำอธิบายอย่างชัดเจนกับลูกน้อง การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน การให้การสนับสนุน คำจูงใจในการใช้ความพยายาม การตรวจผลงานบ่อยครั้ง และการให้ความมั่นคงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้มักจะจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐาน หรือแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives)

2) การบริหารงานแบบวางเฉย (Management by Exception) คือ การที่ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงานกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้น จึงเข้าไปแก้ไขซึ่งอาจให้แรงเสริมทางลบ หรือการลงโทษ การบริหารงานแบบวางเฉยนี้ อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบแลกละเลยเชิงรุก จะเป็นลักษณะที่ผู้นำสอดส่องดูแลความผิดพลาด หากการปฏิบัติงานบิดเบือนไปจากมาตรฐานก็จะเข้าไปแก้ไขทันที และ 2) ภาวะผู้นำแบบแลกละเลยเชิงรับจะเป็นลักษณะที่วางเฉยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ถ้าหากงานยังดำเนินไปด้วยดีตามแผนงานเดิม แต่จะเข้าแทรกแซงเมื่องานสำเร็จแล้วแต่ผลงานไม่ได้มาตรฐาน

4.4.2 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนสภาพของทั้งบุคคล และระบบให้ดีขึ้น เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำ และผู้ตามต่างยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจซึ่งกันและกัน ผู้นำจะพยายามยกระดับจิตสำนึกของผู้ตาม เช่น มีอิสรภาพ เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน หรือสันติภาพ เป็นต้น แทนที่จะมุ่งให้เกิดความกลัว ความโลภ ความอิจฉา หรือความเกลียดชัง ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นผู้นำที่นำองค์การไปสู่ทิศทางใหม่ ผู้นำประเภทนี้มีความสามารถที่จะช่วยให้สมาชิกขององค์การ บรรลุเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเก่า สื่อสารให้สมาชิกในองค์การทราบว่าเป้าหมายใหม่คืออะไร และมีความผูกพันต่อเป้าหมายใหม่ด้วย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) ความเสนาหา 2) การดลใจ 3) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และ 4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปนั้น จะประกอบด้วยภาวะผู้นำแบบแลกละเลยซึ่งมีลักษณะที่สำคัญ คือการให้รางวัลตามสถานการณ์ และการบริหารแบบ

วางแผน เพื่อให้ผลงานบรรลุวัตถุประสงค์ เกิดความพอใจทั้งสองฝ่าย ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการทั้งผู้นำและผู้ตาม มีเป้าหมายด้วยกันมีแรงจูงใจซึ่งกันและกัน ในลักษณะที่มีความเสนาหา การตัดสินใจ การมุ่งความสัมพันธ์ เป็นรายคน และการกระตุ้นการใช้ปัญญา

5. วิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการศึกษาวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่า มีคำภาษาอังกฤษ ที่ในความหมายเดียวกัน 3 คำ ได้แก่ 1) Technique (เทคนิค) 2) Method (วิธี) และ 3) Delivery (การส่งมอบ) ในการวิจัยนี้ใช้คำว่า “วิธีการ” และการที่เลือกใช้วิธีการใด นั้นย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะ (Characteristic) หรือธรรมชาติ (Nature) ของคุณลักษณะ (Trait) ที่จะทำการพัฒนา ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้เสนอความคิดเห็นไว้หลายวิธี

5.1 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของอรุณ รักธรรม

อรุณ รักธรรม (2541, หน้า 196-234) ใช้คำว่า วิธี (Method) และเทคนิค (Technique) ในความหมายเดียวกันคือ เครื่องมือในการควบคุมและพัฒนา โปรแกรมโดยจะต้องให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา ผู้เข้ารับการอบรม ผู้ให้การอบรม เวลา และงบประมาณ วิธีการพัฒนาแบ่งได้ ดังนี้

5.1 พัฒนาเป็นรายบุคคล

5.1.1 การศึกษาที่บ้าน เป็นการศึกษาด้วยตนเองของบุคคล โดยมหาวิทยาลัยหรือรายงานฝึกอบรมอาจเสนอรายวิชาที่สามารถศึกษาด้วยตนเองให้ผู้อบรมสามารถนำกลับไปศึกษาที่บ้าน และอาจสนับสนุนให้ได้มีโอกาสในการค้นคว้า จากห้องสมุดเพิ่มเติมก็ได้

5.1.2 การสอนงาน เป็นวิธีการช่วยผู้เรียนให้พัฒนาตนเอง ในการเรียนรู้ทักษะใหม่มีหน้าที่จำทำงานใกล้ชิดกับลูกน้อง โดยเริ่มต้นจากสภาพที่ผู้เรียน เป็นอยู่สอนแนะตามความสามารถของบุคคล ซึ่งแตกต่างกัน ให้ผู้เรียนกระทำด้วยตนเอง มากที่สุด สาคิดให้ดูเป็นตัวอย่าง ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สร้างบรรยากาศ ให้เชื่อมั่นพยายามอยู่ใกล้ชิด กำหนดเป้าหมายและอธิบายมาตรฐาน และทำการสอนซ้ำ

5.1.3 การฝึกวิธีทำงาน เป็นการฝึกอบรมคนที่มีลักษณะ คล้ายกับการสอนงาน แต่เน้นที่ความเร่งด่วน ให้สามารถทำงานได้ในเวลาอันควรรวดเร็ว เน้นทักษะการเคลื่อนไหวในการปฏิบัติงานประจำวัน

5.1.4 การเรียนรู้จากโปรแกรมสำเร็จรูป เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองรูปแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพสูง การเรียนรู้มีความคงทนถาวรเรียนรู้ได้ตามลำดับขั้นความสามารถของตนเอง ผู้เรียนจะต้องเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมที่ออกแบบไว้ ทำแบบฝึกหัด และได้รับผลย้อนกลับเป็นการเสริมแรง

5.1.5 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน เป็นวิธีการพัฒนาบุคคลไว้ให้สามารถทำงานได้มากกว่า 1 งาน โดยให้ย้ายจากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่งจนกว่าจะเหมาะสมแต่ในภาครัฐบาลอาจทำได้ยาก เนื่องจากใช้ระบบการจำแนกตำแหน่ง

5.2 การพัฒนาเป็นกลุ่ม มักดำเนินการกับกลุ่มบุคคลมีวิธีการดังนี้

5.2.1 การบรรยาย เป็นวิธีการดั้งเดิมที่นิยมใช้กันมาก มีประโยชน์คือประหยัดเวลา และเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารที่ตรงตามเนื้อหาของรายวิชา โดยผู้บรรยายอาจใช้สื่ออื่นๆ ประกอบเพื่อดึงดูดความสนใจ

5.2.2 การประชุมอภิปราย จัดโดยมุ่งให้ผู้ร่วมประชุม แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้มีการปรับเจตคติ และวิธีคิดอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

5.2.3 การอภิปรายปัญหา คล้ายการประชุมอภิปรายแต่เน้นที่ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยประธานป้อนคำถามให้สมาชิกอภิปรายให้ผู้ฟังตั้งข้อสังเกตหรือวิจารณ์คำอภิปรายได้

5.2.4 การประชุมปฏิบัติ เป็นการประชุมเพื่อแก้ปัญหาหรือประเด็นที่น่าสนใจเฉพาะกำหนดหัวข้อให้กระชับ รัดกุม และชัดเจน จัดสิ่งอำนวยความสะดวกไม่ให้มีสิ่งรบกวน ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่น ไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น จุดบันทึกการประชุมให้ครบถ้วน สรุปผลการประชุมตามหัวข้อการประชุม

5.2.5 การอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม บางครั้งเรียกว่า การฝึกอบรมแบบรู้เขารู้เรา มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรม และเจตคติของตนที่มีต่อผู้อื่น ช่วยให้หัวใจตนเอง และผู้ร่วมงาน และสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก เน้นการแก้ปัญหาโดยการทดลองโดยให้ผู้เรียนเข้ามามีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเป็นการแสดงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ของตนเพื่อทดสอบความมีมนุษยสัมพันธ์ของตนกับผู้อื่น ผู้เรียนจะคิดค้นหาคำตอบ และประเมินผลย้อนกลับที่เน้นปฏิบัติการได้ตอบจาก

ผู้อื่น และสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

5.2.6 การแสดงบทบาทสมมติ เป็นการทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมา โดยเปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อนแล้วนำไปเป็นประเด็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหา แล้วให้ผู้แสดง และกลุ่มซึ่งประเด็นว่าได้เรียนรู้อะไร จากพฤติกรรมของตัวละครเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

5.2.7 กรณีศึกษา เป็นการให้รายละเอียดของสถานการณ์จริง เพื่อเป็นฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระ และเป็นกันเอง ในชั้นการวิเคราะห์กรณีต้องพิจารณาที่บุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ว่าสิ่งใดที่มากกระทบต่อองค์การจะแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร

5.2.8 การระดมสมอง เป็นการฝึกให้คิดอย่างสร้างสรรค์ ต่อปัญหาใดๆ โดยปล่อยให้คิดอย่างเสรี หลากหลาย ห้ามวิจารณ์ความคิดผู้อื่น ระดมให้มากที่สุด แล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่ เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสม และเป็นไปได้

5.2.9 เกมการบริหาร เป็นการสร้างสถานการณ์จำลอง จากสถานการณ์จริง เพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ ในปัจจุบันมักพัฒนาออกมาในรูปแบบเรียนคอมพิวเตอร์ ผู้เรียนจะมีโอกาสฝึกวินิจฉัยและเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

5.2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของนางลักษณ์ สิ้นสืบผล

นางลักษณ์ สิ้นสืบผล (2542, หน้า 34 – 36) ได้เสนอแนะวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการพัฒนาผู้เข้าทำงานใหม่ เพื่อแนะนำให้รู้จักสถานที่ใหม่ ระเบียบข้อบังคับ การจัดการโดยทั่วไปขององค์การ สภาพแวดล้อม และสร้างความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงาน การปฐมนิเทศจะมีลักษณะอย่างไร ขึ้นอยู่กับสภาพ ตำแหน่ง เนื้อหา สาระ ระยะเวลา และงบประมาณ

2. การฝึกอบรม (Training) เป็นการอบรมที่ให้ลงมือปฏิบัติจริง ลำดับขั้นของการฝึกปฏิบัติมีดังนี้ คือ 1) อธิบายให้ทราบหลักการโดยทั่วไป 2) สาธิต 3) ให้ผู้อบรมทดลองปฏิบัติ 4) แก้ไขข้อบกพร่อง และทบทวน และ 5) ติดตามผลการทดลองปฏิบัติงาน

3. การฝึกฝนตนเอง (Self-training) เป็นวิธีการพัฒนาที่มีความสำคัญในปัจจุบัน เนื่องจากสื่อ และแหล่งความรู้มีมากขึ้น โดยมีวิธีการดังนี้

- 1) ตั้งวัตถุประสงค์ และตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันเหตุการณ์
- 2) แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดกับผู้อื่นแบบไม่เป็นทางการ
- 3) ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการ
- 4) ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายของงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกองค์การ
- 5) ร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส
- 6) นำการอธิบายและบรรยายในบางโอกาส
- 7) เป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาการ และ
- 8) แสวงหาโอกาสในการดูงานทั้งในและต่างประเทศ

5.3 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์

นิพนธ์ กิณวงศ์ (2546 อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2546, หน้า 77) ได้เสนอแนะวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1. การเรียนรู้จากการทำงาน ภาวะผู้นำย่อมเรียนรู้จากการทำงาน ได้งานที่ทำหาย งานที่แปลกใหม่จะกระตุ้นให้เกิดภาวะผู้นำได้ ผู้บริหารย่อมมีความมานะอดทน ไม่ท้อถอย งานที่ทำหายจะทำให้เกิดความเครียด ผู้บริหารต้องรู้จักวิธีกำจัดความเครียด เพื่อสร้างผลงานได้ดีที่สุด
2. การเรียนรู้จากคนอื่น การสร้างภาวะผู้นำอาจดูจากคนอื่นเป็นแบบ เช่น จากบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน และเป็นผู้นำระดับสูง ตัวแบบจากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานที่มีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำ
3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด เป็นอีกวิธีหนึ่งในการเรียนรู้ ภาวะผู้นำ สามารถวิเคราะห์ความผิดพลาด ล้มเหลว และรู้จักปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น
4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญมากในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีสถาบันต่างๆ ที่เสนอหลักสูตรการสร้างภาวะผู้นำ การพัฒนาบุคลิกภาพผู้บริหารย่อมสนใจใฝ่รู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้เข้าใจเทคนิคต่างๆ ในการพัฒนาความเป็นผู้นำปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership)

- 4.1 ไม่รู้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะทำให้เกิดภาวะผู้นำ
- 4.2 ไม่รู้ว่ามีความรับผิดชอบอะไรบ้าง
- 4.3 ไม่รู้ว่าทำอย่างไรจึงจะเป็นหัวหน้างานที่ดีได้
- 4.4 ไม่รู้ว่าจะชนะใจหัวหน้า หรือลูกน้องได้อย่างไร

4.5) การขาดความมั่นใจในตนเอง

5.4 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของธัญญา ผลอนันต์

ธัญญา ผลอนันต์ (2546, หน้า 57-65) ได้กล่าวถึง รูปแบบของการพัฒนาฝ่ายจัดการ หรือผู้นำระดับสูงในองค์การสามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือ

1. ในขณะที่ปฏิบัติงาน เป็นวิธีการพัฒนาฝ่ายจัดการที่ใช้กันมากที่สุด เพราะทำได้ทันที ไม่ทำให้งานสะดุด หรือใช้งบประมาณหนัก เช่น

- 1.1 กรณีศึกษา (case study)
- 1.2 อบรมการกลุ่ม (sensitivity training)
- 1.3 อบรมการกลุ่มสัมพันธ์ (group process)
- 1.4 กลุ่มซักถาม (audience reaction group)
- 1.5 เกมการบริหาร (management game)
- 1.6 จัดทีมผู้ฟัง (listening team)
- 1.7 ชี้แจงปัญหาข้อใจ (forum)
- 1.8 ซินดิเคต (syndicate)
- 1.9 ซิมโพเซียม (symposium)
- 1.10 แต่งตั้ง
 - 1.10.1 แต่งตั้งคณะกรรมการชุดเล็ก (sub-committee)
 - 1.10.2 แต่งตั้งเป็นกรรมการ (committee)
 - 1.10.3 แต่งตั้งเป็นคณะทำงาน (working group)
- 1.11 ทัศนศึกษา (field trip)
- 1.12 ทำโครงการจริง (live project or group work)
- 1.13 ทำแบบฝึกหัด (exercise)
- 1.14 เรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ (doing)
- 1.15 สอนงาน/ถ่ายทอดแบบตัวต่อตัว (coaching)
- 1.16 หมุนเวียนงาน (Job rotation)

2. นอกเหนือจากการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการที่ดำเนินการนอกสถานการณ์จริง เช่น ในห้องฝึกอบรม คล้ายการเรียนในชั้นเรียน ซึ่งผลหลากหลายรูปแบบ และบางวิธีสามารถปรับใช้ในขณะปฏิบัติงานได้ด้วย เช่น

- 2.1 เดินแรลลี่ (walk rally)
- 2.2 บทบาทสมมุติ (role playing)
- 2.3 บรรยาย (lecture)
- 2.4 ประชุม (work rally)
 - 2.4. 1 ประชุมเชิงปฏิบัติการ (work shop)
 - 2.4. 2 ประชุมโต๊ะกลม (panel or round table)
 - 2.4 .3 ประชุมระดับผู้บริหาร (convention)
- 2.5 เชนจ์เหตุการณ์ (incident method)
- 2.6 ฟีกสั่งการ (in basket training)
- 2.7 ร่วมกับสถาบันการศึกษา (institute)
- 2.8 ระดมความคิด (brain storming)
- 2.9 ศึกษาทางไปรษณีย์ และ E-Learning
- 2.10 สอนสำเร็จรูป (program instruction)
- 2.11 สัมภาษณ์ (interviewing)
- 2.12 สัมมนา (seminar)
- 2.13 สาธิต (incident method)
 - 2.13.1 สาธิตแบบแสดงผล (result demonstration)
 - 2.13.2 สาธิตวิธี (method demonstration)
- 2.14 แสดงละครสั้น (skit or play let)
- 2.15 ห้องค้นคว้าทดลอง (laboratory)
- 2.16 อภิปราย (discussion) มีหลายรูปแบบ
 - 2.16.1 การนำอภิปราย (leading discussion)
 - 2.16.2 การอภิปรายกลุ่ม (group discussion)
 - 2.16.3 การอภิปรายกลุ่มย่อย (buzz group)
 - 2.16.4 การอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายคน
(panel discussion)
 - 2.16.5 การนำอภิปรายแบบปุจฉา-วิสัชนา (colloquy)

5.5 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของประยูร บุญใช้

ประยูร บุญใช้ (2547, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบการฝึกทักษะอำนาจความสะกดกในการเรียนรู้สำหรับครูโดยใช้รูปแบบการ ฝึกอบรม 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ภาคทฤษฎีในห้องฝึกอบรม และระยะที่ 2 การฝึกอบรม ภาคปฏิบัติในสถานการณ์สอนจริง

5.6 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของพิชญ์ ตูลสุข

พิชญ์ ตูลสุข (2548, หน้า 201) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนา รูปแบบและการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน ประเทศไทย โดยสำรวจความคิดเห็น จัดสนทนากลุ่ม และการประชุมสัมมนา

5.7 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของเนตร์พัฒนา ยาวีราช

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550, หน้า 172) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับวิธีการ พัฒนาภาวะผู้นำไว้ว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำคัญ ทางการบริหารในองค์การต่างๆ เป็นผู้ที่ได้รับการพิจารณาแล้วว่าเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถประสบการณ์เหมาะสมในการเป็นผู้นำได้ ดังนั้นผู้นำที่ดีควรมีการพัฒนา ตนเองอยู่เสมอ วิธีการในการพัฒนาบุคคลระดับนักบริหารสามารถทำได้หลายวิธี เช่น หมั่นแสวงหาความรู้อยู่เสมอ การมีความคิดริเริ่มใหม่ๆ การอบรมสัมมนาซึ่งพัฒนาได้ หลายด้าน ดังนี้ 1) การพัฒนาบุคลิกภาพ จิตใจ อารมณ์ สังคม หรือด้านอีคิว(EQ.) ที่สมบูรณ์ 2) การพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถทักษะในการทำงานมีความเชี่ยวชาญ 3) การพัฒนาด้านการปรับตัวให้ทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน

แนวคิดของเนตร์พัฒนา ยาวีราช สอดคล้องกับสมบูรณ์ ศิริสรวิทย์ (2547, หน้า 136 -140) ซึ่งได้ทำการวิจัยพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ของคนบติ และได้สรุปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำจากหลักทฤษฎีของนักวิชาการต่างๆ ได้ 33 วิธี ซึ่งในแต่ละวิธีอาจดำเนินการพัฒนาเป็นรายบุคคล รายกลุ่ม รายหน่วยงาน หรือวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำนอกเหนือการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นวิธีการที่ดำเนินการนอก สถานการณ์จริง เช่น ในห้องฝึกอบรมคล้ายการเรียนในชั้นเรียน หรือบางวิธีสามารถ พัฒนาในขณะที่ปฏิบัติงานได้ด้วย สามารถนำมาปรับใช้สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำได้เป็น อย่างดีทั้ง 33 วิธี ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

1. กรณีศึกษา (Case Study) คือ การใช้กรณีศึกษาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ และเสนอแนะอาจเป็นกรณีขององค์การตนเอง หรือผู้อื่นเพื่อช่วยให้เข้าใจในภูมิหลังขององค์การมากขึ้นอาจใช้ร่วมกับรูปแบบอื่นๆ ได้มากมาย

2. การฝึกประสาทสัมผัส (Sensitivity Training/Laboratory Training) เป็นการฝึกอบรมด้านการฝึกประสาทสัมผัสความรู้สึกของบุคคลจากการปฏิสัมพันธ์อันจะมีผลกระทบต่อผู้อื่น คือ ฝึกหัดคนให้รู้ร้อนรู้เย็นต่อความรู้สึก หรือการแสดงออกของผู้อื่น เพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมที่เกิดขึ้น

3. กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ (Group Process) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทำกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้พฤติกรรม ทัศนคติ การเข้าใจคน วิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับคนที่ถูกต้องรวมถึงการเรียนรู้ปฏิริยาภายในกลุ่ม

4. กลุ่มซักถาม (Audience Reaction Group) การฝึกหัดหรือจัดกลุ่มผู้อบรมให้มีหน้าที่ซักถามประเด็นปัญหา ทำให้ต้องตั้งใจฟัง และฝึกหัดการจับประเด็น การซักถามให้เกิดความสุภาพ กระจ่างชัด จดบันทึกคำถามคำตอบ และสรุประหว่างที่วิทยากรบรรยาย เพื่อรายงานต่อที่ประชุมทำรายการ เป็นการฝึกหัดการตั้งใจฟัง สมาธิในการฟัง การเรียนรู้ปฏิริยาภายในกลุ่ม การกระตุ้นให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลง

5. เกมการบริหาร (Management Games) เป็นเทคนิคการพัฒนาฝ่ายจัดการด้วยการแข่งขันกันศึกษาข้อมูล วิเคราะห์และตัดสินใจโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สร้างสถานการณ์จำลองให้ เช่น ด้านการตลาด การผลิต

6. การจัดทีมผู้ฟัง (Listening Team) การจัดกลุ่มให้เป็นผู้ฟังในการสอน การอบรม และให้ทำหน้าที่จดบันทึก ฝึกหัดการจับประเด็น บันทึก เรียบเรียงให้ได้ประเด็นเนื้อหาสำคัญของเรื่อง และจัดทำบันทึกรายงาน (Report) ส่งหรือรายงานที่ประชุม

7. การชี้แจงปัญหาข้อใจ (Forum) เป็นการให้นักศึกษาคนหนึ่งหรือสองคนพูด หรือชี้แจงเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เป็นปัญหา จะใช้เมื่อเกิดการขัดแย้งสงสัยหรือคิดเห็นไม่ตรงกัน เป็นการฝึกแก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้กับพนักงาน

8. ซินดิเคต (Syndicate) เป็นการประชุมเพื่อฝึกอบรมคณะกรรมการ องค์การนักศึกษาให้สามารถแก้ไขปัญหาที่มีลักษณะเฉพาะขององค์การโดยมีการให้ความรู้ โดยวิทยากร หรือมีกิจกรรมปฏิบัติร่วมกัน แล้วแบ่งกลุ่มซินดิเคตเพื่อแก้ไขปัญหาในแต่ละเรื่องตามความสนใจของสมาชิกในกลุ่ม ภายหลังจากประชุมกลุ่มเสร็จ

แล้วมีการประชุมรวม เพื่อให้แต่ละกลุ่มได้รายงานผลการประชุมใหญ่ เพื่อแก้ไขเพิ่มเติม ก่อนที่จะรวมผลของทุกกลุ่ม และรับเป็นข้อเสนอของที่ประชุมทั้งหมด

9. การบรรยายหมู่หรือชุมนุมปาฐกถา (Symposium) คล้ายกับการอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายคนทุกคนพูดเรื่องเดียวกัน แต่แบ่งกลุ่มพูดคนละตอน ไม่มีการอภิปรายหัวข้อของคนอื่นๆ เหมือนการอภิปรายเป็นคณะ

10. ทัศนศึกษา/ศึกษาดูงาน (Field Trip/Field Study) เป็นการศึกษาดูงาน ณ สถานที่อื่นนอกเหนือจากการสอนปกติ เพื่อให้เห็นสถานการณ์ของการปฏิบัติจริง แล้วกลับมาบอกข้อสังเกต เขียนรายงานหรือจัดให้มีการอภิปรายสรุปผล เป็นการเปลี่ยนบรรยากาศ และสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่ม

11. การทำโครงการจริง (Live Project Or Group) เป็นวิธีคล้ายกับการทำแบบฝึกหัด โดยวิทยากรอาจกำหนดให้ไปทำงานที่มีการกำหนดขอบเขตของเรื่อง และรายละเอียดที่จะทำเรื่องแนวทางการปฏิบัติ โดยประยุกต์จากหลักวิชาการที่ศึกษาอบรม สามารถทำได้ทั้งรายบุคคลหรือรายกลุ่ม

12. การทำแบบฝึกหัด (Exercise) เป็นการกำหนดให้ผู้เข้าอบรม ปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อการแก้ปัญหา หลังการบรรยายอาจตั้งโจทย์ปัญหา ให้ฝึกหัดแก้ปัญหา หรือทำการทดลอง โดยการปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

13. การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ (Action Learning) เป็นการให้คณะกรรมการองค์การนักศึกษาได้ลงมือทำงานในโครงการร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ประสบความสำเร็จ ได้เพิ่มทักษะการวางแผนวิเคราะห์ปัญหาได้มี โอกาสทำงานร่วมกับคนอื่น เพื่อร่วมกันขบคิดทำความเข้าใจร่วมกันพัฒนาแก้ไขปัญหาลงมือปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงาน และเอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาทั้งบุคคล ทีมงานและองค์การ

14. การสอนงานหรือการถ่ายทอดแบบตัวต่อตัว (Coaching) ใช้ในกรณีที่คณะกรรมการองค์การนักศึกษาชุดเดิมจะหมดวาระ เพื่อเป็นการเตรียม คณะกรรมการองค์การนักศึกษาที่จะเข้ารับตำแหน่งใหม่ให้สามารถเรียนรู้จากผู้ทำงาน ในปัจจุบันแบบประกอบตัวต่อตัวหลอกการสอนงาน

15. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการจัดให้ คณะกรรมการองค์การนักศึกษามีประสบการณ์กว้างขวางขึ้น ช่วยขจัดความเฉื่อยในการ ทำงาน เกิดการปรับปรุงด้วยมุมมองใหม่ของผู้เข้ามารับหน้าที่เกิดความร่วมมือและเข้าใจ ปัญหาต่างๆ มากขึ้น รวมทั้งสร้างความคุ้นเคย และสร้างทีมงานที่ดี แต่ไม่เหมาะสมกับงาน

ที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

16. กิจกรรมนันทนาการ เช่น กิจกรรม walk rally ซึ่งดัดแปลงมาจากการแข่งขันรถแรลลี่ หรือการทำกิจกรรมร่วมกันอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น ร้องเพลง ปรบมือ แสดงท่าทาง เล่นเกม อันเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกัน ใช้เวลา และทรัพยากรอื่นๆ อย่างเหมาะสม ผูกการสังเกต จดจำ คิด ปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการสื่อสาร การนำ การแบ่งงานกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

17. บทบาทสมมุติ (Role Playing) เป็นการพัฒนาคณะกรรมการองค์การนักศึกษาให้เรียนรู้วิธีแก้ปัญหาเฉพาะด้าน ผูกความเป็นผู้นำ การวางแผนงานการมอบหมายงาน โดยแสดงในสถานการณ์จริง อาจแบ่งกลุ่มย่อยสวมบทบาทที่เป็นจริง

18. การบรรยาย (Lecture) เป็นลักษณะของการสอน บอกเล่าทางวิชาการ สื่อสารทางเดียว เพื่อสร้าง หรือเปลี่ยนแปลงความรู้ สึกนิกคิด ความเชื่อ เพื่อเกิดการยอมรับเรื่องราวหลักการทฤษฎี

19. การประชุม แบ่งได้เป็น

19.1 ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) เน้นการร่วมประสบการณ์นำเอาไปปฏิบัติมากกว่าการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือการบรรยาย

19.2 ประชุมโต๊ะกลม (Panel or Round Table) เป็นการอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ฟัง ใช้ผู้อภิปราย 4-6 คน อภิปรายในหัวข้อเรื่องที่กำหนดบนโต๊ะรูปกลม มีการแสดงทัศนะคติความคิดเห็นมากกว่าข้อเท็จจริง โดยการจัดที่ให้ผู้อภิปรายเห็นหน้ากัน มีผู้นำอภิปรายนำ สอบถามปัญหา ควบคุมการอภิปราย และสรุปการอภิปราย

19.3 การประชุมระดับผู้บริหาร (Convention) เป็นการประชุมอบรมเฉพาะระดับผู้นำ หรือผู้บริหาร เพื่อปรึกษาหารือ แก้ไขปัญหา แลกเปลี่ยนวิธีการทำงานระหว่างกลุ่มต่างๆ ที่เข้าร่วมประชุม รวมทั้งการรับทราบนโยบาย หรือวัตถุประสงค์ที่อาจมีการเปลี่ยนแปลง

19.4 การประชุมเชิงวิชาการ (Conference) เป็นการประชุมที่ใช้ได้หลายวัตถุประสงค์ เพื่อให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเน้นบรรยากาศที่เป็นกันเอง สมาชิกควรมีความรู้ ความสนใจหรือประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องที่จะประชุมพอสมควร

20. การเผชิญเหตุการณ์ (Incident Method) เป็นวิธีการนำเอา ปัญหาที่เกิดขึ้นเท็จจริงจากบุคคล สถานการณ์ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยมีวิทยากรช่วย แยกแยะรายละเอียดจากจุดของเหตุการณ์ รวบรวมคำถาม และให้กลุ่มตัดสินใจ รวมทั้ง ประเมินการกระทำพฤติกรรม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้ถูกต้อง เหมาะสม

21. การฝึกสั่งการ (In Basket Training) เป็นการฝึกการบริหาร โดยนำเรื่องจริงที่ผู้บริหารจะต้องสั่งการมาใส่ในแฟ้ม แล้วให้ตัดสินใจเรื่องที่เป็นปัญหา ต่างๆ ในเวลาจำกัดรวมทั้งการสั่งงาน การอนุมัติ การแบ่งงาน และการมอบหมายงาน

22. ร่วมกับสถาบันการศึกษา (Institute) ได้แก่ การส่งคนเข้าร่วม ประชุมทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาที่จัด ซึ่งมักเป็นการแนะนำความรู้ ทฤษฎี เทคนิค ผลงานวิจัยใหม่ๆ หรือการส่งเข้าร่วมศึกษาในโครงการที่จัดให้พิเศษเฉพาะตัวหรือทั้ง องค์การ

23. การระดมความคิด (Brain storming) เป็นเทคนิคที่เปิดโอกาส ให้ทุกคนในกลุ่มแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี ทุกแง่ทุกมุมไม่คำนึงว่าจะผิด หรือถูก เป็นความคิด คำแนะนำ อาจใช้พูดหรือเขียนลงกระดาษ ใช้เวลาตามความเหมาะสมแล้ว นำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่ เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมและเป็นไปได้

24. E-Learning เป็นรูปแบบการศึกษาที่เน้นการพัฒนาตนเอง ในด้านต่างๆ เป็นการเรียนในลักษณะใดก็ได้ จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่มีการเผยแพร่ความรู้ มีการถ่ายทอดเนื้อหาผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ เครือข่าย อินเทอร์เน็ต Intranet X - tranet หรือทางสัญญาณโทรทัศน์ หรือสัญญาณดาวเทียม ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบการเรียนรู้ที่คุ้นเคย เช่น คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) การสอนบนเว็บ (WBI) การเรียนออนไลน์ (On - Line Learning) การเรียนทางไกลผ่านดาวเทียม หรือการ เรียนจากวีดีทัศน์ ตามอรรถาศัย (Video on - Demand)

25. การใช้บทเรียนโปรแกรม (Program Instruction) เป็นการสอน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปที่เน้นให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยการสอนของเครื่องมือ หรือ หนังสือ (Programmed Text Books) ที่เตรียมบทเรียน คำถาม คำตอบ อธิบาย ให้บทวนกลับไปกลับมาจนเกิดความเข้าใจ การเรียนรู้มีความคงทนถาวร เรียนได้ ตามลำดับขั้นความสามารถของตนเอง และแก้ไขปฏิกิริยาตอบสนองด้วยตนเอง

26. การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assisted Instruction : CAI) เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยใช้บทเรียน CAI ถูกออกแบบให้ผู้เรียนคอมพิวเตอร์ โดยมีเนื้อหาสาระตามที่ผู้ออกแบบกำหนด ผู้เรียนสามารถทำการโต้ตอบกับเครื่อง ทราบผลการปฏิบัติ ได้รับการเสริมแรง การเรียนรู้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เรียน โดยไม่ต้องแข่งขันกับผู้อื่น

27. การสัมภาษณ์ (Interviewing) เป็นเทคนิคที่จะให้ผู้รับการพัฒนาก่อเกิดการเรียนรู้ มีข้อคิดทางประสบการณ์กับวิชาที่เรียนในห้องอบรม อาจมีการกำหนดให้แต่ละคนไปสัมภาษณ์ในหัวข้อที่กำหนด แล้วนำมาเสนอในชั้น สรุปรวบรวมเป็นเรื่องราวทั้งหมด

28. การสัมมนา (Seminar) เป็นการให้สมาชิกช่วยกันระดมความคิดเห็น เพื่อแก้ปัญหา หรือเสนอแนวทางในการดำเนินงานในขอบข่ายเนื้อหาสาระที่กำหนดเป็นวิธีการที่ลดความรู้สึกลดต่อการเรียนรู้เพราะทุกคนมีโอกาสที่จะมีส่วนร่วม และมีการสื่อสารสองทาง

29. การสาธิต (Demonstration) แบ่งได้เป็น

29.1 การสาธิตแบบแสดงผล (Result Demonstration) เป็นการนำเอาของจริงมาแสดงวิธีทำให้ผู้อบรมเห็นของจริง กระบวนการต่างกับการสาธิตวิธีตรงที่ไม่ต้องแสดงวิธีขั้นตอน มีลักษณะการจูงใจให้ปฏิบัติงาน เช่น การอบรม 5 ส แล้วนำชมองค์การใช้ 5 ส อย่างได้ผล เป็นต้น

29.2 การสาธิตวิธี (Method Demonstration) เป็นการนำเอาของจริงมาแสดงวิธี เพื่อทำให้ผู้เข้าอบรมเห็นของจริง กระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน วิธีการใช้เครื่องมือ ต้องจัดให้ผู้อบรมเห็นการทำอย่างชัดเจน อาจให้มีการฝึกปฏิบัติจริง หรือใช้บทบาทสมมติด้วยก็ได้

30. การเรียนรู้ทางไกล (Distance Learning) เป็นการเรียนการสอนที่ผู้เรียน และผู้สอนอยู่ไกลกัน ใช้วิธีการถ่ายทอดเนื้อหาสาระ และประสบการณ์ โดยอาศัยสื่อประสมหลายรูปแบบได้แก่ สื่อที่เป็นหนังสือ สื่อที่เป็นไปรษณีย์ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ วิทยุกระจายเสียง โทรทัศน์ การประชุมทางไกลด้วยภาพและเสียง (Video Conference) อินเทอร์เน็ต ซึ่งช่วยให้ผู้เรียนที่อยู่ต่างสถานที่สามารถศึกษาหาความรู้ได้

31. การอภิปราย (Discussion) เป็นการจัดให้บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป พูดแสดงความคิดเห็น และมุมมองของตนต่อประเด็นที่เป็นปัญหาที่สนใจร่วมกันมีหลาย

รูปแบบคือ การนำอภิปราย (Leading Discussion) การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) การอภิปรายกลุ่มย่อย (Buzz Group) การอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายคน (Panel Discussion) การอภิปรายแบบปุจฉา-วิสัชนา (Colloquy)

32. กิจกรรมพัฒนาจิต (Mind Development Activity) เป็นการฝึกปฏิบัติกิจกรรมที่มุ่งเสริมสร้างความมั่นคงทางอารมณ์ และควมมีพลังของจิตใจให้มีความสงบเยือกเย็น เช่น การฝึกสมาธิ (Meditation) เพื่อให้จิตใจเหมาะแก่การใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สภาพการปัญหาการทำงานและการดำเนินชีวิต

33. การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan : IDP) เป็นการจัดทำแผนพัฒนาตนเองของผู้บริหารเพื่อให้สามารถวางแผนการพัฒนาร่างตนเองไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ช่วยจัดลำดับความสำคัญเน้นประเด็นสำคัญที่ต้องพัฒนา และเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง

5.8 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของภิญโญ ทองเหลา

ภิญโญ ทองเหลา (2553, หน้า 15) ได้ศึกษาการพัฒนากระบวนการส่งเสริมสร้างภาวะผู้นำของครูในการจัดการเรียนรู้โดยดำเนินการสร้างระบบ อบรมประชุมสัมมนา ศึกษาดูงาน สร้างคู่มือการใช้ระบบ ทดลองใช้ระบบ ประเมินและปรับปรุง

5.9 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของเยาวลักษณ์ สุตะโคตร

เยาวลักษณ์ สุตะโคตร (2553, หน้า 12) ได้ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของเทศบาล : กรณีสำนักงานเทศบาลเมืองมุกดาหาร ซึ่งดำเนินการพัฒนาด้วยวิธีการฝึกอบรม ประชุมสัมมนา ศึกษาดูงาน ฝึกปฏิบัติจริง การนิเทศ กำกับ ติดตาม

5.10 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของวิระวัฒน์ ดวงใจ

วิระวัฒน์ ดวงใจ (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 และ 23 ซึ่งดำเนินการพัฒนาด้วยวิธีการ ประกอบด้วย การอบรมแบบเข้ม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงานโรงเรียนดีเด่น และโดยการประชุมและใช้แบบสอบถาม

5.11 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของรัชฎาพร พิมพิชัย

รัชฎาพร พิมพิชัย (2556, หน้า 93-94) ได้สรุปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครูผู้สอนด้านการจัดการเรียนการสอนมีหลายวิธี ซึ่งมีโปรแกรมการพัฒนารูปแบบและชนิดโปรแกรม เช่น การฝึกอบรม การประชุมสัมมนา การประชุมปฏิบัติการ

การศึกษาดูงาน การใช้คู่มือ ซึ่งในการใช้วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ที่ต้องการพัฒนาว่ามีความต้องการอย่างไร และมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้อะไร โดยสามารถปรับให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาได้

5.12 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของศิริพร กุลसानต์

ศิริพร กุลसानต์ (2557, หน้า 92) ได้สรุปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครู ในการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 4 วิธีคือ การศึกษาด้วยตนเอง การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการฝึกปฏิบัติจริง

5.13 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของTrulove

Trulove (1992, pp 168–169) ได้เสนอวิธีการพัฒนาไว้ 3 วิธี คือ

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Solo Learning) ได้แก่ ประกอบด้วย
 - 1) การฝึกปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย (Assignment) 2) การใช้บทเรียนโปรแกรม (Programmed Learning) 3) การทำโครงการเดี่ยว (Project-Individual) 4) การปฏิบัติซ้ำ (Action Maze) เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยการอบรม (Computer- Base Training) การใช้วีดิทัศน์แบบมีปฏิสัมพันธ์ (Interactive video) สถานการณ์จำลอง (Simulation)
 2. การเรียนรู้แบบตัวต่อตัว (One-to-One- Learning) ได้แก่
 - 1) การฝึกหัดตามคำแนะนำ (Guide Practice) 2) การสอนงาน (Coaching) 3) การให้คำปรึกษา (Counseling) 4) การฝึกงาน (Mentoring) 5) การสาธิต (Demonstrating) 6) สถานการณ์จำลอง (Simulation) 7) การอ่านตามคำแนะนำ (Guide reading) 8)การติวเข้ม (Tutorial)
 3. การเรียนรู้เป็นกลุ่ม (Group Leaning) ได้แก่ การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing) 2) การสอนแบบกลุ่มย่อย (Micro teaching) 3) การบรรยาย (Lecture) 4) การเรียนจากบทเรียน (Lesson) 5) การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Discussion) 6) การทำโครงการรายกลุ่ม (Project- Skills) 7) การฝึกปฏิบัติ (In-Tray Exercise) 8) การฝึกปฏิบัติทักษะเฉพาะด้าน (Exercise- Skills) 9)การฝึกปฏิบัติรายกลุ่ม (Exercise – Group) 10) การศึกษากรณีตัวอย่างจากเอกสาร (Case study-Paper-Based) 11) การศึกษากรณีตัวอย่างจากสถานการณ์จริง (Case study-Incident) 12) สถานการณ์จำลอง(Simulation) 13) เกมทางธุรกิจ (Business Game) 14) การเรียนรู้จากการค้นคว้า (Discovery Learning) 15) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (Action Training Set) 16) การระดมสมอง (Brainstorming) 17) การศึกษานอกสถานที่

(Field trip) 18) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Open Forum)

5.14 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของYukl

Yukl (1998,pp. 456–490) กล่าวถึงวิธีการพัฒนาส่วนใหญ่ว่าจะจำแนกเป็น 3 วิธีคือ 1) การสร้างโปรแกรมเพื่อการฝึกอบรม (Training Program) 2) การพัฒนา กิจกรรม (Developmental Activity) และ 3) การพัฒนาตนเอง (Self Developmental Activity)

5.15 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของ DuBrin

การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นการใช้กระบวนการเพื่อพัฒนาผู้นำในการพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำ กิจกรรมและกระบวนการที่จะเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำ การฝึกอบรมผู้นำ และการพัฒนา การบริหารการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเอง การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเอง และการสร้างวินัยในตนเอง (Development Through Self Awareness and Self Discipline) การพัฒนาภาวะผู้นำมักจะใช้การรับรู้ หรือความเข้าใจด้วยการให้การศึกษา การฝึกอบรม การสร้างประสบการณ์ในงาน และการสอนงาน ตลอดจนผู้นำจะต้องช่วยพัฒนาตนเอง ทางทักษะด้านการสื่อสาร การพัฒนาความสามารถพิเศษ และการสร้างโมเดลผู้นำที่มี ประสิทธิภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง คือ การสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง และการสร้างวินัยในตนเองซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น แสดงได้ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเองและ การสร้างวินัยในตนเอง (DuBrin, 2007, pp. 388–389)

ซึ่งรายละเอียดของการพัฒนาภาวะผู้นำมีดังนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้ด้วยการสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง (Leadership Development through Self-awareness) การรับรู้หรือการรู้จักเป็นการหยั่งลึกหรือเข้าใจข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง การรับรู้หรือการรู้จักตนเองถือเป็นกลไกสำคัญ ที่ควรเน้น หรือจดจำในการพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิผล ซึ่งจะต้องมีการป้อนกลับด้วยตนเอง โดยมี 2 ลักษณะ คือ การเรียนรู้แบบวงจรเดี่ยว (Single Loop Learning) และการเรียนรู้แบบวงจรรคู่ (Double-Loop Learning) มีรายละเอียดดังนี้ คือ

1.1 การเรียนรู้แบบวงจรเดี่ยว (Single-Loop Learning) เป็นการเรียนรู้เมื่อผู้เรียนรู้ต้องการการป้อนกลับต่ำสุด เกี่ยวกับความคิดหรือการกระทำพื้นฐาน เช่น ในกรณีที่ผู้นำมีอัตราการลาออกสูง ผู้เรียนรู้แบบวงจรเดี่ยวจะใช้วิธีการจดจำปัญหาที่นั้นไว้ แต่ไม่ได้คิดหาวิธีแก้ปัญหาเพราะคิดว่าปัญหานั้นไม่ได้เกิดขึ้นจากตนเอง แต่เกิดจากสภาพแวดล้อม

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

1.2.1 จากตนเอง โดยเรียนรู้จากความคิดหรือการกระทำของตนเอง

1.2.2 จากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยมองว่าปัญหานั้นสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากตนเอง และจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งผู้นำจะแก้ปัญหาทันทีเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น และเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สิ่งสำคัญที่ช่วยการเรียนรู้แบบวงจรรคู่ คือ

1.2.2.1 การทำให้ผู้นำสามารถเรียนรู้และมีกำไรจากการมองย้อนกลับไป จากความผิดพลาดที่ได้รับ จากการสร้างเหตุผลว่าความผิดพลาดที่เกิดขึ้นนั้นเกิดจากอะไร

1.2.2.2 ช่วยผู้นำให้ทำในสิ่งที่ดีขึ้นในครั้งต่อไปด้วยการเผชิญหน้ากับกลุ่มในวิกฤติการณ์ ผู้นำอาจสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับสมาชิกของกลุ่มได้

2. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างวินัยในตนเอง (Leadership Development Through Self-discipline) การสร้างวินัยในตนเอง เป็นการปฏิบัติตนด้วยการ

ควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบ หรือกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาด้านการสร้างวินัยในตนเองด้วย เช่น ผู้นำได้รับการคาดหวังว่าจะต้องมีการฟังด้วยความสนใจ และตั้งใจซึ่งถือเป็นพฤติกรรมที่สำคัญของภาวะผู้นำ ผู้นำจะต้องศึกษาเกี่ยวกับวิธีการฟังอย่างตั้งใจ และอาจต้องมีการฝึกฝนด้วยการปฏิบัติ หลังจากการอ่านและการฝึกปฏิบัติแล้วผู้นำจะต้องสนใจ และเอาใจใส่ที่จะจดจำ เพื่อให้เกิดการฟังอย่างกระตือรือร้น การสร้างวินัยในตนเองเป็นสิ่งที่จำเป็นเพราะเป็นสิ่งที่กำหนดให้กิจกรรมประจำวันอยู่ในกรอบที่เหมาะสม เป็นการเปลี่ยนความตั้งใจที่ขาดระเบียบให้กลายเป็นการพัฒนาตนเองได้

จากการศึกษาแนวคิด วิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำ ของนักการศึกษาและนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปเป็นตารางวิเคราะห์วิธีการการพัฒนาภาวะผู้นำ ครูผู้สอนภาษาอังกฤษโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตาราง 1 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ	อรุณ วัชรธรรม (2541)	นงลักษณ์ สิ้นสืบลผล(2542)	เสริมศักดิ์ วิสาลภรณ์ (2544)	ธัญญา ผลอนันต์ (2546)	ประยูร บุญใช้ (2547)	พิษณุ ดุลสุข (2548)	เนตรพัฒน์เนนา เยกริราช (2550)	ภิญโญ ทองเหลา (2553)	เยาวลักษณ์ สุตะโคตร (2553)	วีระวัฒน์ ดวงใจ (2556)	รัชฎาพร พิมพ์ชัย (2556)	ศิริพร กุศลสานต์ (2557)	Trulove (1992)	Yuki (1998)	DuBirin (2007)	สรุป
1. การศึกษาเรียนรู้จากการปฏิบัติงานด้วยตนเอง																
1.1 การสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง		✓	✓	✓											✓	4
1.2 การเรียนรู้ทางไกล					✓										✓	2
1.3 สร้างวินัย															✓	1
1.4 จัดทำแผนพัฒนาตนเอง		✓			✓											2
1.5 การสาธิต /บทเรียน / แบบฝึกหัด					✓										✓	3
1.6 พัฒนาตนเอง	✓	✓	✓	✓								✓			✓	6
1.7 ศึกษาที่บ้าน																1

ตาราง 1 (ต่อ)

วิธีรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ	อรุณ รักธรรม (2541)	นงลักษณ์ สิ้นสืบผล(2542)	เสริมศักดิ์ วิสาลาภรณ์ (2544)	ธัญญา ผลอนันต์ (2546)	ประยูร บุญใช้ (2547)	พิษณุ ดุลสุข (2548)	เนตรวิมลเนนา เขียววิรัช (2550)	ภิญโญ ทองเหลา (2553)	เยาวลักษณ์ สุตะโคตร (2553)	วิระวัฒน์ ดวงใจ (2556)	รัชฎาพร ทิมพิชัย (2556)	ศิริพร กุศลสานต์ (2557)	Trulove (1992)	Yuki (1998)	DuBrin (2007)	สรุป
1.8 พัฒนาจิต ฝึกสมาธิ			✓				✓									2
1.9 พัฒนาบุคลิกภาพ							✓									1
2. การศึกษาเรียนรู้จากการปฏิบัติงานของคนอื่น																
2.1 การอภิปราย/ บรรยาย	✓	✓		✓			✓									4
2.2 กระบวนการกลุ่ม	✓					✓	✓								✓	4
2.3 สัมมนา/ประชุมเชิงปฏิบัติการ/อบรม	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	11
2.4 สัมภาษณ์				✓												1
2.5 เรียนรู้จากการทำงาน		✓												✓		2

ตาราง 1 (ต่อ)

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ	อรุณ รักธรรม (2541)	นงลักษณ์ ลีนสีบผล(2542)	เสริมศักดิ์ วิลาลาภรณ์ (2544)	ธัญญา ผลอนันต์ (2546)	ประยูร บุญใช้ (2547)	พินิจ ตูลสุข (2548)	เนตรวิพัฒนา เขียววิราช (2550)	ภิญโญ ทองเหลา (2553)	เยาวลักษณ์ สุตะโคตร (2553)	กวีวัฒน์ ดวงใจ (2556)	รัฐภาพร พิมพ์ชัย (2556)	ศิริพร กุศลสานต์ (2557)	Trulove (1992)	Yuki (1998)	DuBrin (2007)	สรุป
2.6 การศึกษาดูงาน	✓	✓		✓				✓		✓	✓	✓	✓			8
2.7 บทบาทสมมติ	✓			✓			✓									3
2.8 กรณีศึกษา	✓			✓			✓									3
2.9 เกมการบริหาร	✓			✓			✓									3
2.10 การระดมสมอง	✓															2
2.11 แต่งตั้งคณะทำงาน	✓															1
3. ภาวะผู้นำได้จากการปฏิบัติจริง				✓	✓		✓		✓							6
3.1 ลงมือปฏิบัติ																

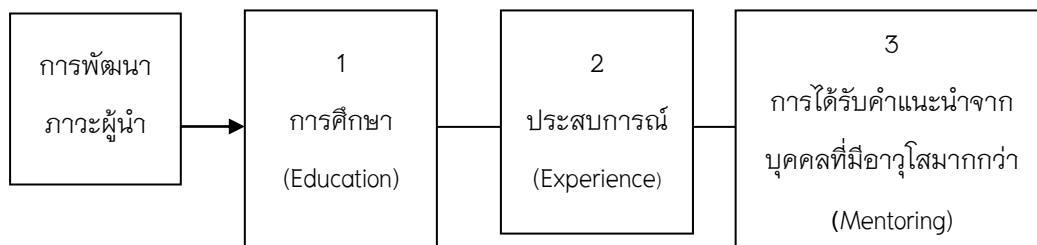
ตาราง 1 (ต่อ)

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ		อรุณ รักธรรม (2541)	นงลักษณ์ ลินสีปผล(2542)	เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ (2544)	ธัญญา ผลอนันต์ (2546)	ประยูร บุญใช้ (2547)	พินิจ ตูลสุข (2548)	เนตรพัฒนา เขาวีราข (2550)	ภิญโญ ทองเหลา (2553)	เยาวลักษณ์ สุตะโคตร (2553)	กวีวัฒน์ ดวงใจ (2556)	รัฐภาพร พิมพ์ชัย (2556)	ศิริพร กุศลสานต์ (2557)	Trulove (1992)	Yuki (1998)	DuBrin (2007)	สรุป
3.2 การสอนงาน	✓				✓			✓								✓	4
3.3 ทำโครงการ								✓						✓			2
3.4 หมุนเวียนงาน	✓				✓			✓									3
3.5 การแบ่งงาน								✓									1

จากการศึกษาและวิเคราะห์โดยการรวบรวมวิธีการการพัฒนากภาวะผู้นำ จากนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ จำนวน 15 คน เพื่อเลือกแนวทางหรือวิธีการพัฒนากภาวะผู้นำและรูปแบบที่หลากหลายแตกต่างกันไป โดยใช้เกณฑ์การพิจารณา ร้อยละ 50 เพื่อนำไปประยุกต์และปรับใช้กับการพัฒนา บุคลากรในระดับอื่นๆ ได้ตามความเหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยสรุปวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำสำหรับวิธีการพัฒนากภาวะผู้นำครูผู้สอน ภาษาอังกฤษ ได้ 4 วิธี ดังนี้ 1) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 2) การฝึกปฏิบัติการจริง 3) การศึกษาดูงาน 4) การศึกษาด้วยตนเอง จะเห็นได้ว่าวิธีการที่นิยมและมีความเหมาะสม คือ การศึกษาด้วยตนเองและการฝึกอบรม มีค่าความถี่มากที่สุด ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำวิธีการพัฒนากภาวะผู้นำครูผู้สอนภาษาอังกฤษโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยวิธีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและการศึกษาด้วยตนเองเป็นหลัก แล้วบูรณาการวิธีการพัฒนากภาวะผู้นำแบบอื่นๆ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการอบรมเชิงปฏิบัติการด้วย โดยจัดให้มีการศึกษาดูงานระหว่างการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแล้วนำองค์ความรู้ที่ได้มาบูรณาการกับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ และการศึกษาด้วยตนเองนั้นเป็นการศึกษาความรู้จากคู่มือ และเอกสารประกอบการพัฒนาในระหว่างการฝึกปฏิบัติการ เป็นการขยายผลต่อไปเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้มากขึ้นและเป็นแบบอย่างที่ดีต่อไป

6. ปัจจัยสำคัญในการพัฒนากภาวะผู้นำ

ในการพัฒนากภาวะผู้นำครู มีปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย นอกจากกระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมซึ่งสามารถช่วยให้บุคคล เตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำแล้ว Du Brin (1998, pp. 388–389) นำเสนอว่ามีปัจจัยสำคัญอีก 3 ประการ ที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ ประกอบด้วย 1) การศึกษา 2) ประสบการณ์ และ 3) การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่มีอาวุโสมากกว่า ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 3 ปัจจัยสำคัญในการพัฒนากภาวะผู้นำ 3 ประการ

รายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบมีดังนี้

6.1 การศึกษา (Education) เป็นการได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ทันที ถ้าผู้นำมีศักยภาพทางคณิตศาสตร์ ผู้นำจะมีความเป็นเหตุเป็นผล ซึ่งจะสามารถช่วยผู้นำในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนที่องค์การเผชิญอยู่ได้ ส่วนระดับการศึกษาจะมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับการบริหารเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ และสนับสนุนการปฏิบัติงานในตำแหน่งของผู้นำ ในการประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้น

6.2 ประสบการณ์ (Experience) เป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน เนื่องจากประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาในอดีตจะมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำมีความเชื่อว่าการทำงานนั้นสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ เพราะมีประสบการณ์และการตัดสินใจจากการทำงานที่ผ่านมาแล้ว และประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำทำให้มีความสามารถมากขึ้น ดังนั้นประสบการณ์ในงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำถ้าปราศจากประสบการณ์ ความรู้ก็ไม่สามารถเปลี่ยนเป็นทักษะได้ ประสบการณ์ยังช่วยสร้างทักษะได้ด้วยตนเอง องค์ประกอบที่สำคัญของประสบการณ์ มีดังนี้

6.2.1 แหล่งของประสบการณ์ (Sources of Experience)

ที่สำคัญในการพัฒนาประสบการณ์การทำงานมี 2 องค์ประกอบ ดังนี้

6.2.1.1 ความร่วมมือในงานจะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยทันทีสามารถทำให้เกิดรูปแบบทั้งแง่บวก และแง่ลบแก่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้ตามอาจสังเกตวิธีที่ผู้นำเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุม และผู้ตามจะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงความจำเป็นต้องเผชิญปัญหาเช่นเดียวกันภายในกลุ่ม และสมมติว่าถ้าผู้นำใช้วิธีการรุนแรงในการแก้ปัญหา กลุ่มจะมีพฤติกรรมที่เป็นการต่อต้าน ซึ่งผู้ตามก็จะเรียนรู้วิธีที่จะไม่เผชิญหน้าอย่างรุนแรงกับตัวแทนสมาชิกของฝ่ายบริหารระดับสูง และคณะผู้ร่วมทำงาน ซึ่งจะสามารถช่วยให้ผู้ตามได้รับผลประโยชน์จากการทำงาน โดยได้รับแนวทางที่ถูกและรู้จักหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่ดีที่ผิดพลาด และทำให้ผู้ตามเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้ดี เช่น การพิจารณาว่าการยกย่องแบบใดที่ดีที่สุดที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น เป็นต้น

6.2.1.2 ลักษณะของงาน (Task Characteristic) งานที่สัมพันธ์กับการบริหารสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ เพราะลักษณะบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผล และสามารถทำให้ผู้นำแก้ปัญหาได้ด้วยการใช้วิธีการใหม่ๆ

งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาดีที่สุด คือ งานที่มีความซับซ้อน และมีปัญหา เช่น การเริ่มต้นกิจกรรมใหม่ๆ สำหรับองค์การหรือการสร้างเครือข่ายตัวแทนจะสามารถสร้างประสบการณ์จากลักษณะของงานได้

6.2.2 ประสบการณ์ที่กว้างไกล (Broad Experience)

เป็นลักษณะของการเรียนรู้ และทักษะที่เกิดจากสถานการณ์ที่ผ่านมา ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจะมีมากขึ้นเมื่อมีการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกัน

6.3 การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring)

เป็นการที่ผู้ที่มีอาวุโสมากกว่าและมีประสบการณ์มากกว่า คอยช่วยเหลือผู้ที่มีอาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำ การช่วยเหลือ และการกระตุ้นต่างๆ พื้นฐานประสบการณ์ในการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำ คือ การสอนงานโดยผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์และมีความรู้ บุคคลเหล่านี้จะทำหน้าที่สอนงานแนะแนวทางช่วยเหลือด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่รุ่นน้องๆ ได้

สรุปได้ว่าปัจจัยสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิผลได้นั้นมีองค์ประกอบหลายประการดังนี้ คือ การศึกษา ประสบการณ์ และการได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า

6.4 การประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ (Evaluation of Leadership Development Efforts)

การประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ นั้น DuBrin (1998, หน้า 403) ได้นำเสนอการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำรวมถึงการประเมินการมีส่วนร่วมในการพัฒนาประสบการณ์ของผู้บริหารระดับสูง และผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งการประเมินด้านการฝึกอบรมและโปรแกรมการพัฒนา การออกแบบด้านการทดลองและการพัฒนาการวัดผลที่ถูกต้อง โดยมีวิธีการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำ รายละเอียดมีดังนี้

1. วิธีดั้งเดิมในการประเมินผล (The Traditional Approach to Evaluation) เป็นวิธีที่ใช้วัดการฝึกอบรมและโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม โดยเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ของโปรแกรมที่เฉพาะและหลังจากฝึกอบรมแล้วจะทำการวัดผลที่ฝึกอบรมไปแล้วว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยมีกลุ่มของผลลัพธ์ 2 กลุ่มที่มีความสัมพันธ์กัน คือ

1.1 การประเมินที่ทำได้โดยผู้มีส่วนร่วมที่ได้ทักษะใหม่ๆ
มาระหว่างการดำเนินโปรแกรม

1.2 การประเมินว่าองค์การจะมีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น
หรือไม่ โดยเป็นผลของการได้รับทักษะใหม่

นอกจากประเมินในส่วนของผู้นำแล้ว ยังสามารถประเมิน
พนักงานระดับล่าง ว่ามีการพัฒนาทักษะใหม่หรือไม่ เช่น มีการสนับสนุนจากการบอกรับ
ด้วยคุณภาพการทำงานที่สูงกว่าเดิม และมีกำไรมากกว่าเดิมหรือไม่ วิธีการประเมินการฝึก
อบรม และการพัฒนาภาวะผู้นำให้มากขึ้น ซึ่งทำได้ด้วยวิธีการทดลองแสดงได้ ดังตาราง
โดยจะมีกลุ่มทดลองซึ่งประกอบด้วย ผู้มีส่วนร่วมในโปรแกรมการพัฒนา โดยจะมีการวัด
ทักษะก่อน และหลัง จากการตัดสินใจเพื่อการปรับปรุง ผลของการวัดจากกลุ่มทดลอง
จะถูกนำมาเปรียบเทียบกับกลุ่มควบคุมหรือกลุ่มที่ตรงกันข้าม อาทิเช่น มีกลุ่มต่างๆ
3 กลุ่มซึ่งเป็นผู้ที่มีการศึกษา สติปัญญา ระดับงาน และประสบการณ์ในการทำงานเท่าๆ
กัน โดยแบ่งเป็นกลุ่มทดลอง กลุ่มควบคุมที่ 1 และกลุ่มควบคุมที่ 2 คนในกลุ่มควบคุมที่ 1
จะไม่ได้รับการพัฒนาพิเศษ ส่วนสมาชิกกลุ่มควบคุมที่ 2 จะได้รับการพัฒนาแตกต่างกัน
แทนที่จะเป็นการฝึกอบรมในด้านการให้การสนับสนุนการบอกรับ คนเหล่านั้นอาจได้รับ
การฝึกด้านการเขียนบันทึก วัตถุประสงค์ของการมีกลุ่มควบคุมที่ 2 ก็เพื่อตัดสินว่าการ
ฝึกอบรมสามารถสนับสนุนการบอกรับหรือไม่

ตาราง 2 การประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยวิธีการทดลอง (DuBrin, 1998, หน้า 403)

กลุ่ม	วัดก่อนการ ฝึกอบรม	การฝึกอบรม	วัดหลังการฝึกอบรม
กลุ่มทดลอง	ใช่	สนับสนุน	ใช่
กลุ่มควบคุมที่ 1	ใช่	การบอกรับไม่มี	ใช่
กลุ่มควบคุมที่ 2	ใช่	เขียนบันทึก	ใช่

การประเมินแบบดั้งเดิมเหมาะสมกับการประเมินโครงสร้างและทักษะ ที่กำหนด
เช่น การใช้ซอฟต์แวร์ หรือทำการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน การฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำจะ
เกี่ยวข้องกับขอบข่ายที่กว้าง และมีพฤติกรรมที่กำหนดโครงสร้างไว้แล้วน้อยมาก เช่น
การกำหนดปัญหา และการกระตุ้นใจผู้อื่นซึ่งเป็นแนวทางที่กว้างมาก

2. ผลกระทบของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Domains of Impact of a Leadership Development Program) นักวิจัยที่ศูนย์สร้างสรรค์ภาวะผู้นำ ตัดสินใจว่าวิธีดั้งเดิมในการประเมินการฝึกอบรม และพัฒนาเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ เป้าหมายของโปรแกรมการพัฒนาก็เพื่อค้นหาศักยภาพที่ก้าวหน้าในตัวบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โปรแกรมเช่นนี้มีลักษณะส่วนบุคคลและจะให้ผลประโยชน์กับบุคคลที่แตกต่างในหลายๆ ด้าน หลังจากการมีส่วนร่วมในโปรแกรมการพัฒนาเดียวกันกับผู้นำคนอื่น เช่น อาจมีวิสัยทัศน์มากขึ้น ในขณะที่อีกคนหนึ่งอาจมีความเหมาะสมที่จะมอบอำนาจมากกว่าอีกคนหนึ่ง สมาชิกของศูนย์การสร้างสรรค์ภาวะผู้นำได้ทำการประเมินภาวะผู้นำด้วยโปรแกรมกระจกส่อง LGI (Looking Glass Program) โดยผู้วิจัยได้ถามคำถาม 4 คำถามที่ครอบคลุมประเด็นสำคัญของโปรแกรม ดังนี้

1. ผู้มีส่วนร่วมเรียนรู้อะไรจากโปรแกรมกระจกส่อง เป็นการถามด้วยคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับผลของการเรียนรู้จากโปรแกรมการพัฒนา การตอบคำถามจะสัมพันธ์กับขอบข่ายของความรู้ และวัตถุประสงค์ส่วนตัว เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับจุดอ่อนและจุดแข็งส่วนบุคคล
 2. โปรแกรมมีผลกระทบอะไรกับวัตถุประสงค์ส่วนตัวของผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นการถามคำถามเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลซึ่งเป็นสิ่งที่มีความหมาย เพราะโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำทั้งหมดจะช่วยทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องบรรลุผลสำเร็จ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโปรแกรมของเขา กับเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้าจะเป็นปัจจัยนำเข้าและเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน เพื่อใช้ในการประเมินผลโปรแกรมว่าประสบความสำเร็จหรือไม่
 3. พฤติกรรมมีผลย้อนกลับไปสู่งานอย่างไร การประเมินทั้งแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม จะใช้เพื่อประเมินการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรม หลังจากการมีส่วนร่วมในโปรแกรมกระจกส่อง
 4. มีความสัมพันธ์กับการเพิ่มวัตถุประสงค์ของตนเอง และพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงที่กลับมาสู่งานหรือไม่ คำถามนี้มีจุดหมายเพื่อเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ประเด็นใหญ่ๆ คือ จุดมุ่งหมายส่วนตัวและพฤติกรรม
- สรุปได้ว่าการประเมินพัฒนาภาวะผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การสร้างเครื่องมือ การวางแผนการนำไปใช้ และการประเมินผล จะเกี่ยวข้องกับ ความก้าวหน้าส่วนบุคคล การบอกรับด้านคุณลักษณะ

นอกจากนี้ต้องมีการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยเพื่อที่จะทราบเกี่ยวกับผลของการฝึกอบรม และการพัฒนาภาวะผู้นำหลังจากที่ได้รับทักษะใหม่ๆ นอกจากนี้ยังเป็นการประเมินว่าองค์กรจะมีประสิทธิผลเพิ่มขึ้นหรือไม่ จากผลของการได้รับทักษะใหม่เพื่อค้นหาศักยภาพที่ก้าวหน้าในตัวบุคคล

จากการศึกษาการประเมินภาวะผู้นำที่นักการศึกษาได้กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่าเป็นวิธีการประเมิน เพื่อเป็นการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการความก้าวหน้า ประเมินคุณภาพการทำงานที่สูงกว่าเดิมขององค์กร และส่วนบุคคล มีวิธีประเมินหลายๆ วิธี ประกอบด้วยวิธีดั้งเดิมและผลกระทบต่อโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ

7. ความสำเร็จของภาวะผู้นำ

เป็นกระบวนการที่มีการจัดลำดับในการกำหนดบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมมาทำงานแทนผู้บริหารระดับสูงนิยมใช้ในองค์กรที่มีการบริหารงานที่ดี การวางแผนความสำเร็จจะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำในวิธีสำคัญ 2 ประการ คือ 1) เป็นผู้ประสบความสำเร็จโดยมีการพัฒนาและการเพิ่มพูนประสบการณ์แล้ว 2) กระบวนการเลือกในการพัฒนาของผู้ประสบความสำเร็จ เป็นส่วนของการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร

บรียงค์ โตจินดา (2542, หน้า 235-240) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้นำจะต้องรู้จักตนเอง โดยจะต้องรู้ว่าตนเองมีปัญหาอะไร หรือเป็นผู้นำแบบใด การรู้จักตนเองนั้นอาจทำได้โดยการสำรวจตนเอง หรือประเมินโดยผู้อื่นและวิธีการสร้างแกนนำ ภาวะผู้นำให้ตนเอง (The Core of Personal Leadership) จะต้องพิจารณาถึงการมีความตระหนักแห่งตน (Self-awareness) มีมโนธรรม (Conscience) มีเจตจำนงอิสระ แน่วแน่ (Independent will) และมีจินตภาพสร้างสรรค์ (Creative imagination) (Cover, 1994, อ้างถึงใน บรียงค์ โตจินดา, 2542, หน้า 240)

วิเชียร วิทย์อุดม (2549, หน้า 249) กล่าวว่า การพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ เป็นการเพิ่มของอัตราการเปลี่ยนแปลงในสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กรทำให้ผู้นำที่ต้องการประสบความสำเร็จต้องการพัฒนาทักษะที่สูงขึ้น อีกทั้งยังต้องการความสามารถใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารและทำงานในหน่วยงานหรือองค์กร จากความต้องการดังกล่าวทำให้มีการคิดค้นเทคนิคใหม่ ที่นำมาใช้ในการพัฒนาความสามารถของผู้นำรวมทั้งการนำเทคนิคเก่าๆ มาร่วมใช้ควบคู่กันไป

วัฒนา ภูตานัว (2557, หน้า 67) ได้สรุปการพัฒนาภาวะผู้นำครูเป็นการดำเนินงานที่พยายามจะเสริมสร้างความรู้ทักษะ ความสามารถให้บังเกิดสมรรถนะที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อวิชาชีพ ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ลดความสูญเปล่า ทำให้รู้งานและทำงานได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ทำให้ครูก้าวทันการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ อยู่เสมอ

จากการศึกษาความสำเร็จของภาวะผู้นำที่นักการศึกษาได้กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า เป็นกระบวนการที่มีการจัดลำดับในการกำหนด คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมมาทำงาน โดยการสำรวจ รู้จักตนเองก่อนเพื่อความสำเร็จในการทำงานผู้บริหารบริหารจัดการในชั้นเรียนของตนเอง ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพ และที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้ปฏิบัติงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลาย

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำครู

ในการศึกษาแนวคิดด้านภาวะผู้นำครู ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำในอนาคตและสอดคล้องกับการบริหารจัดการที่มีการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาให้โรงเรียนเป็นนิติบุคคล โดยผู้วิจัยได้นำเสนอในหัวข้อ ความหมายของภาวะผู้นำครู ความสำคัญของภาวะผู้นำครู องค์ประกอบภาวะผู้นำ แนวคิดของนักวิชาการ และผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำครูดังนี้ ดังนี้

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำครู

การศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับภาวะของผู้นำครู ยังขาดการให้คำจำกัดความที่ชัดเจน การให้คำจำกัดความมีหลายแง่มุม และเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงเวลา (York-Barr and Duke, 2004, หน้า 260) สังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำครูและสรุปความหมายของภาวะผู้นำครูที่พบในงานวิจัยไว้ดังนี้

1. ภาวะ ผู้นำครูในแง่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ครูที่มีความเชี่ยวชาญด้านการเรียนการสอน ใช้บทบาทของผู้นำเพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ท่ามกลางครู และครูผู้นำเพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนในชั้นเรียน โดย มุ่งเน้นที่ความสำเร็จในการเรียนรู้ของผู้เรียน

2. ภาวะผู้นำครูในแง่ของการใช้พฤติกรรมผู้นำ คือ การที่ครูผู้ใช้พฤติกรรมครูผู้นำทั้งแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ 4 ลักษณะ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม
2. ภาวะผู้นำแบบมุ่งคุณภาพขององค์การ
3. ภาวะผู้นำตามภารกิจที่ปฏิบัติ
4. ภาวะผู้นำแบบใช้บทบาทคู่ขนาน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ครูผู้นำให้ความสำคัญกับการปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน ใช้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจ

นอกจากนี้ภาวะผู้นำแบบมุ่งคุณภาพขององค์การ ครูผู้นำให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์การด้วยการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย แสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงาน เน้นความเป็นเลิศ แสดงความเชื่อมั่น ว่าผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้ ภาวะผู้นำกลุ่มตามภารกิจที่ปฏิบัติ ครูผู้นำใช้พฤติกรรมผู้นำให้สอดคล้องกับลักษณะของภารกิจที่ปฏิบัติและคุณลักษณะของกลุ่ม ภาวะผู้นำแบบใช้บทบาทคู่ขนาน ครูผู้นำให้ความสำคัญกับกระบวนการในการสร้างความผูกพันให้ฝ่ายบริหารเข้ามา ปฏิบัติการร่วมกัน เพื่อเป้าหมายสร้างศักยภาพให้กับโรงเรียน ด้วยการสร้างบรรยากาศของการไว้วางใจซึ่งกันและกันและการสื่อสารแบบเปิด

สำนักงานพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 2) ได้ให้คำนิยาม ภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership) หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของครูที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องของสัมพันธ์ส่วนบุคคล และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายใน และภายนอกห้องเรียนโดยปราศจากการใช้อิทธิพลของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ สอดคล้องกับ Lieberman & Miller, (2004); Harris, A. & Muijs, D. (2005, pp. 13–27) และ Wasley (1991 อ้างถึงใน Harris, A. & Muijs, D. 2005, pp. 13 – 27) ที่ได้ให้แนวคิดไว้ว่า ภาวะผู้นำครู หมายถึง ความสามารถ และพฤติกรรมของครูในการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงการทำงานโดยปราศจากการขึ้นใจจากผู้นำ

จากการศึกษาความหมายภาวะผู้นำครูที่นักการศึกษาได้กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า เป็นพฤติกรรมของครูในการแสดงออกเกิดจากการเปลี่ยนแปลงการทำงานโดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยเกิดจากทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน ไม่มีการใช้อิทธิพลของ

ฝ่ายบริหาร เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนในชั้นเรียนโดย มุ่งเน้นที่ความสำเร็จในการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำครู

สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 10 - 11) ได้ดำเนินการประเมินสมรรถนะครูที่หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย ความรู้(Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Other Characteristics) และเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่นๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลาย ซึ่งเกิดจากแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) อุปนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ภายใน (Self Image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ที่แตกต่างกันทำให้แสดงพฤติกรรมการทำงานที่ต่างกันซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ภาครัฐ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน โดยส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วนราชการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Standard for Success) เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อความสำเร็จของส่วนราชการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดำเนินการ โครงการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ กิจกรรมจัดระบบพัฒนาครูเชิงคุณภาพเพื่อการพัฒนาครูรายบุคคล คณะทำงานประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนศึกษานิเทศก์ นักวิชาการศึกษาผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้ร่วมกันพิจารณาและกำหนดสมรรถนะครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์สมรรถนะครู ประกอบด้วย เจตคติ ค่านิยม ความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามภารกิจงานในสถานศึกษา จากแบบประเมินสมรรถนะ และมาตรฐานของครูผู้สอน ที่หน่วยงานต่างได้จัดทำไว้ได้แก่ แบบประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน (สมรรถนะ) เพื่อให้ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษามี และเลื่อนวิทยฐานะ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) มาตรฐานวิชาชีพครู ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา รูปแบบสมรรถนะครู และบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สค.บศ.)

นอกจากนี้ยังศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการศึกษาวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553)

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะคือ

- 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน
- 1.2 การบริการที่ดี
- 1.3 การพัฒนาตนเอง
- 1.4 การทำงานเป็นทีม
- 1.5 จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู

2. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ประกอบด้วย

6 สมรรถนะ คือ

- 2.1 การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้
- 2.2 การพัฒนาผู้เรียน
- 2.3 การบริหารจัดการชั้นเรียน
- 2.4 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน
- 2.5 ภาวะผู้นำครู
- 2.6 การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการ

จัดการเรียนรู้

จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำครูเป็นสมรรถนะประจำสายงานของครูที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดให้ครูทุกคนต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งสมรรถนะประจำสายงานนี้เป็นสมรรถนะที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูโดยตรง สอดคล้องกับแนวคิดของกษมา วรวรรณ ณ อยุธยา (2550, หน้า 42) ที่ว่า ในห้องเรียนครูต้องเป็นทั้งผู้สอน และเป็นผู้บริหาร เช่น การบริหารจัดการชั้นเรียนของตนเอง ครูต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารนักเรียนที่ตนเองสอนหรือรับผิดชอบอยู่ เป็นไปตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาที่เน้นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) ซึ่งล้วนส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วม และมีภาวะผู้นำในการตัดสินใจในการบริหารโรงเรียนมากยิ่งขึ้น

จะเห็นได้จากการแสดงให้เห็นบทบาทของครูในการเป็นครูผู้นำ (Teacher Leader) ชัดเจนขึ้น เช่น มีบทบาทเป็นพี่เลี้ยง (Mentors) ให้กับครูใหม่ บทบาทผู้นำทีมงาน (Team Leaders) บทบาทการเป็นผู้นำการพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Developers) และผู้ให้การพัฒนาแก่บุคลากรต่างๆ (Staff Development Providers) เป็นต้น บทบาทผู้นำของครูดังกล่าวนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน จึงจำเป็นต้องกำหนดให้ครูมีภาวะผู้นำสูงขึ้นไปเพียงพอที่จะดำเนินการในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพด้านต่างๆ ของโรงเรียนได้สำเร็จ โดยให้บทบาทผู้นำที่เกี่ยวข้องกับครูในด้านกระบวนการตัดสินใจ (Decision Making Process) และด้านกระบวนการพัฒนาครูเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ Lieberman & Miller (2004, p.11) กล่าวว่า ภาวะผู้นำครูทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ทั้งในด้าน วัฒนธรรมการทำงานและคุณภาพผู้เรียน

จากการศึกษาความสำคัญภาวะผู้นำครูที่นักการศึกษาได้กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะครูประกอบด้วย สมรรถนะหลัก คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู ส่วนสมรรถนะประจำสายงาน คือ การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาผู้เรียน การบริหารจัดการชั้นเรียน การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน ภาวะผู้นำครู การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน เพื่อการจัดการเรียนรู้ ดังนั้นครูที่มีภาวะผู้นำเป็นบุคคลผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เป็นทั้งผู้สอนและผู้บริหารในชั้นเรียน ในสถานการณ์ที่หลากหลายและมีคุณลักษณะอื่นๆที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ทั้งในด้าน วัฒนธรรมการทำงานคุณภาพผู้เรียน

2.3 แนวคิดการจัดการเรียนรู้ของครูในศตวรรษที่ 21

2.3.1 บทบาทของครูผู้สอนในศตวรรษที่ 21

บทบาทของครูผู้สอนในศตวรรษที่ 21 มีความสำคัญหลายมิติทั้งส่วนในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร การสอน การเรียนรู้ การประเมินผลและอื่นๆ ที่บูรณาการเรื่องของดิจิทัล ที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21

วิจารณ์ พานิช (2556, คำนำ) ได้กล่าวว่า การศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่คนทุกคนต้องเรียนรู้ตั้งแต่ชั้นอนุบาลไปจนถึงมหาวิทยาลัย และตลอดชีวิต คือ 3R x 7C 3R ได้แก่ Reading (อ่านออก), (W) Writing (เขียนได้) และ (A) Arithmetic (คิดเลขเป็น) 7C

ได้แก่ Critical thinking & problem solving (ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา) Creativity & innovation (ทักษะด้านการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม) Cross-cultural understanding (ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์) Collaboration, teamwork & leadership (ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ) Communications, information & media literacy (ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศ และรู้เท่าทันสื่อ) Computing & ICT literacy (ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร) Career & learning skills (ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้) ดังนั้นทักษะของคนต้องเตรียมคนออกไปเป็น knowledge worker โดยครูเพื่อศิษย์นั้นจะต้องเปลี่ยนแปลงตัวเองโดยสิ้นเชิงเพื่อให้เป็น “ครูเพื่อศิษย์ ในศตวรรษที่ 21” ไม่ใช่ครูเพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 20 หรือศตวรรษที่ 19 ที่เตรียมคนออกไปทำงานในสายพานการผลิตในยุคอุตสาหกรรม การศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องเตรียมคนออกไปเป็น คนทำงานที่ใช้ความรู้ (knowledge worker) และเป็นบุคคลพร้อมเรียนรู้ (learning person) ไม่ว่าจะประกอบสัมมาชีพใด มนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ต้องเป็นบุคคลพร้อมเรียนรู้ และเป็น คนทำงานที่ใช้ความรู้ แม้จะเป็นชาวนาหรือเกษตรกรก็ต้องเป็นคนพร้อมเรียนรู้ และเป็น คนทำงานที่ใช้ความรู้ ดังนั้น ทักษะสำคัญที่สุดของศตวรรษที่ 21 จึงเป็นทักษะของการ เรียนรู้ (learning skills)

Flamand (2013, อ้างถึงในวิโรจน์ สารรัตนะ, 2556, หน้า 32-33)

กล่าวว่าบทบาทของครูในศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้ 1) ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี (emphasis on technology) 2) ยึดเป้าหมายเดิม แต่ด้วยสิ่งใหม่ๆ (traditional goals with new resources) เป้าหมายทางการศึกษายังคงเป็นเรื่องเดิม ยังเป็นเรื่องการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นนักคิดเชิงวิพากษ์ (critical thinkers) นักเรียนผู้ตลอดชีวิต (life-long learners) ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นตัวช่วยอำนวยความสะดวกต่อการบวนการเรียนรู้ 3) ให้ความสำคัญกับเทคนิคการเรียนรู้ (emphasis on techniques) ครูในศตวรรษที่ 21 จะต้องเป็นนักวิจัยที่เด่นล้ำหน้าในเรื่องวิธีการเรียนรู้ของนักเรียน การนำผลการวิจัยสู่ห้องเรียน เข้าใจในความแตกต่างระหว่างสไตล์การเรียนรู้รูปแบบต่างๆ และสามารถกำหนดสไตล์การเรียนรู้ที่เหมาะสมกับนักเรียนของตนเองได้ 4) เป็นพี่เลี้ยง (as mentors) ทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน โดยเฉพาะในสังคมปัจจุบันที่มีปัญหาต่างๆมากมาย ทั้งความรุนแรง ยาเสพติด และอันตรายอื่นๆ ครูในศตวรรษที่ 21 นอกจากหน้าที่การสอนแล้ว ยังจะต้องคอยเป็นพี่เลี้ยงแนะแนวทางชีวิตให้กับนักเรียนด้าน

ต่างๆ ด้วย 5) เน้นการกระทำ (emphasis on action) ครูในศตวรรษที่ 21 ต้องเผชิญกับความท้าทายจากความเป็นโลกาภิวัตน์ ครูจะต้องเตรียมนักเรียนเพื่อเข้าสู่โลกที่เป็นจริงให้พวกเขาตระหนักถึงพลังที่สามารถจะสร้างสิ่งใหม่ๆ ให้กับโลกได้ ครูจะไม่ทำหน้าที่เพียงการถ่ายทอดความรู้ แต่จะต้องสร้างจิตสำนึกความเป็นพลเมืองของโลก และกระตุ้นให้พวกเขามีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง

Simmons (2013,อ้างถึงใน วิจารย์ พานิช, 2556, หน้า 22) กล่าวถึงทักษะสำหรับครูในศตวรรษที่ 21 ดังนี้ 1) การบริหารห้องเรียน (classroom management) เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน เป็นห้องเรียนที่ให้ความรู้ลึกซึ้งปลอดภัย มีระเบียบกฎเกณฑ์เพื่อใช้ร่วมกัน 2) การทำให้บทเรียนมีความสอดคล้องกับชีวิตจริง (making content relevant) การเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ทำได้ยากกว่าศตวรรษที่ผ่านมา เพราะนักเรียนรับข้อมูลข่าวสารจากหลากหลายแหล่ง ทั้งจากโทรทัศน์ จากคอมพิวเตอร์ หรือจากเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ 3) การคิดเชิงวิพากษ์ (critical thinking) เพื่อพัฒนากรอบวิชาการที่นักเรียนสามารถจะนำไปใช้ได้ตลอดชีวิต ครูจะต้องวางแผนบทเรียนและใช้ยุทธศาสตร์การสอนที่จะให้นักเรียนเกิดทักษะการคิดขั้นที่สูงขึ้น (higher-order reasoning skills) ที่แม้จบการศึกษาไปแล้ว ก็สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาต่างๆ ของสังคมได้ 4) ทักษะทางเทคโนโลยี (technology) ซึ่งมีวิวัฒนาการใหม่ๆ ในแต่ละปีที่ผ่านมา แม้แต่เทคโนโลยีทางการศึกษา ครูจะต้องตามให้ทันกับเทคโนโลยีทางการศึกษา ครูจะต้องตามให้ทันกับเทคโนโลยีใหม่ๆ เหล่านั้น ทั้งเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน และเพื่อพัฒนาวิชาชีพของตนเอง 5) ความเป็นสากล (globalization) เนื่องจากความเป็นโลกเดียวกันและพัฒนาการทางเทคโนโลยี ทำให้การแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรมเกิดขึ้นเพียงไม่กี่นาที ครูจึงจะต้องมีทักษะพัฒนาให้นักเรียนเข้าใจถึงเรื่องของโลก เพื่อความเป็นผู้นำแห่งอนาคตที่มีคุณภาพ 6) ความร่วมมือ (collaboration) เนื่องจากการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ยังขึ้นอยู่กับกรอบมาตรฐานและพันธะรับผิดชอบของครู (standardized tests and teacher accountability) ครูจึงต้องคำนึงถึงมาตรฐานทางการศึกษาของรัฐ และ 7) การพัฒนาวิชาชีพ (professional development) ครูถือเป็นอาชีพที่จะหยุดการเรียนรู้ไม่ได้ (teachers can never stop learning) จะต้องมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา จะต้องมีการปรับปรุงยุทธศาสตร์การสอนและการใช้เทคโนโลยีอยู่เสมอต้องเกาะติดกับสถานการณ์ใหม่ๆ จะต้องมีการพัฒนาวิชาชีพของตนเอง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของครูสอนภาษาอังกฤษที่ดีไว้ว่า 1) บทบาทครูสอนภาษาอังกฤษที่ดีนั้น

ว่าต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้านภาษาอังกฤษเป็นอย่างดี เข้าใจหลักสูตร ซึ่งไม่ได้หมายความว่าเราต้องรู้ทุกอย่างเสมอไป เพราะการศึกษาคือการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างนักเรียนและคุณครู ครูอาจจะได้ความรู้เพิ่มเติมจากนักเรียนก็ได้ ในขณะที่ตัวกันก็เป็นผู้มอบความรู้ที่นักเรียนยังไม่รู้นอกจากนี้ครูภาษาอังกฤษที่ดีอาจไม่ใช่ครูที่รู้ทุกอย่าง แต่ต้องเป็นครูที่สามารถชี้แหล่งเรียนรู้เพื่อให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ ค้นคว้าด้วยตัวเองได้ 2) บทบาทครูสอนภาษาอังกฤษที่ดีนั้นต้องมีความสามารถทางการสอน รู้จักเทคนิควิธีการสอนที่หลากหลาย และสามารถเลือกมาใช้ให้เหมาะสมกับบทเรียน การเรียนการสอนภาษาอังกฤษนั้นควรจะมีวิธีการที่หลากหลาย ให้ความรู้และความสนุกสนาน สามารถดึงดูดความสนใจเด็กได้ เพื่อให้เด็กเรียนรู้ได้เต็มที่ ไม่เกิดความเบื่อหน่าย 3) บทบาทครูสอนภาษาอังกฤษที่ดีควรมีความรู้ด้านจิตวิทยาการศึกษาด้วย จิตวิทยาการศึกษาจะช่วยให้ครูมีความเข้าใจเด็ก และรู้วิธีการจัดการปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากตัวเด็กในห้องเรียนได้นอกจากนี้ยังมีประโยชน์ช่วยตัดสินใจเลือกวิธีการสอน และการพูดให้เด็กเกิดทัศนคติทางบวกต่อการเรียนภาษาอังกฤษ 4) บทบาทครูภาษาอังกฤษที่ดีจะต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ ฝึกฝนพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้/ข้อมูลที่ทันสมัยตลอดเวลา กล่าวคือต้องเป็นคนที่ทันโลก ทันต่อเหตุการณ์ รู้ข่าวสาร และสามารถนำมาถ่ายทอดให้กับนักเรียนได้ด้วย

สรุปได้ว่าบทบาทของครูผู้สอนภาษาอังกฤษในศตวรรษที่ 21 ต้องให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี ยึดเป้าหมายเดิม แต่ด้วยสิ่งใหม่ๆ มีจิตวิทยา รักการเรียนรู้อย่างเต็มที่ชีวิตฝึกฝนตนเองตลอดเวลา รวมถึงพัฒนาตัวเองให้ทันต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนในปัจจุบัน พร้อมทั้งพัฒนานักเรียนให้รู้และใช้เครื่องมือต่างๆ ในการแสวงหาความรู้ให้ตัวเองได้ รวมถึงการเป็นแบบอย่างที่ดี รู้จักและเข้าใจเข้าหาชุมชนมากขึ้น และสามารถให้นักเรียนนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้พัฒนา ชีวิตได้

2.3.2 เครื่องมือของครูในศตวรรษที่ 21

Nash (2013, อ้างถึงใน วิจารย์ พานิช, 2556, หน้า 24) กล่าวถึงเครื่องมือของครูในศตวรรษที่ 21 ว่าครูมีความรู้ต้องการเครื่องมือใหม่ๆ สำหรับสำรวจสภาพแวดล้อมการเรียนรู้และการจัดการเรียนรู้ รวมทั้งประสบการณ์การสอนใหม่ๆ เพื่อให้การเรียนรู้ของนักเรียนเป็นไปอย่างน่าจดจำ น่าตื่นเต้นเร้าใจ และสามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติทางการศึกษาพวกเขาได้ ซึ่งเครื่องมือต่างๆ เหล่านี้ประกอบด้วย

1) Interactive Whiteboard เป็นเครื่องมือที่ผู้ใช้สามารถควบคุมรับส่งข้อมูล และโต้ตอบกับเครื่องคอมพิวเตอร์ได้ ผู้ใช้สามารถเขียนบนกระดานด้วยปากกาอิเล็กทรอนิกส์ อุปกรณ์พิเศษ เช่น อุปกรณ์พิเศษ เช่น อุปกรณ์ wand, marker, stylus หรือด้วยการสัมผัสด้วยนิ้วมือ โดยทั่วไปมักจะใช้กระดาน interactive whiteboard ในห้องประชุมและห้องเรียนในสถานศึกษาต่างๆ

2) Twitter and Face book โดย twitter เป็นบริการส่งข้อความในรูปแบบกระจายออก (broadcast) โดยส่งข้อความผ่านไปยังคนอื่นๆ ส่วน face book คือเว็บที่สามารถเชื่อมโยงติดต่อสื่อสารผ่านเพื่อนและคนที่รู้จักได้ง่าย โดยมีบริการหลายๆอย่างอยู่ในตัว เช่น การส่งข้อความ การแลกเปลี่ยน แบ่งปันต่างๆ หรือสามารถสร้างกลุ่ม (group) ของตนเองขึ้นมา

3) Blogging เป็นเว็บไซต์ประเภทหนึ่งที่เจ้าของ หรือ blogger สามารถบันทึกเรื่องราวของตนเองลงในเว็บได้ตลอดเวลา โพสต์ข้อความ หรือใส่ความรู้ประสบการณ์เพื่อเป็นวิทยาทานให้คนอื่น เสน่ห์ของบล็อกอยู่ที่ผู้อ่านและผู้เขียนสามารถโต้ตอบกันได้ (interactive)

4) Skype เป็นโปรแกรมที่ใช้ติดต่อสื่อสารระหว่างกันผ่านทางอินเทอร์เน็ตด้วยข้อความ (chat) ข้อความเสียง (VoIP) และภาพจากกล้องโดยจะเป็นสื่อสารกับแบบ real time มีระบบ video conference เพื่อการสนทนากันแบบตัวต่อตัวหรือประชุมสายพร้อมกันหลายคนผ่านอินเทอร์เน็ต ได้ทั่วโลก

5) Prezi เป็นโปรแกรมที่ใช้ในการแปลงความคิด (ideas) และแนวคิด (concepts) ออกมาเป็นภาพที่สามารถมองเห็นได้ จะมีเครื่องมือการออกแบบที่ช่วยให้ผู้ใช้สามารถจำแนกการนำเสนอเนื้อหาออกเป็นส่วนๆ ได้ ทั้งนี้ ผู้ใช้งานจำเป็นที่จะต้องวางแผนการนำเสนอไว้ล่วงหน้า รวมทั้งสื่อต่างๆ ที่จะใช้นำเสนอ เพื่อให้สามารถทำงานได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น

6) Glogster เป็นเครื่องมือที่ช่วยออกแบบโปสเตอร์ให้สวยงาม ซึ่งเมื่อออกแบบเสร็จแล้ว ก็สามารถส่งลิงค์ไปให้เพื่อนๆ แชร์ในเว็บเครือข่ายสังคมออนไลน์ หรือนำโค้ดไปใช้งานในหน้าเว็บเพจส่วนตัวที่อื่นๆ ก็ทำได้ เว็บไซต์นี้ได้เปิดบริการสำหรับครูและนักเรียน ให้สามารถเข้าไปใช้งานในด้านการศึกษาได้เป็นอย่างดี

7) Titan Pad เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้นักเรียนและครูมีความร่วมมือกันในช่วงที่มีการเรียนการสอน เป็นเว็บที่ไม่ต้องมีซอฟต์แวร์ดาวน์โหลดเพิ่มเติม และติดตั้งง่ายต่อการใช้งาน มีพื้นที่ให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการอภิปรายวิดีโอที่ดูอยู่ และสามารถตั้งคำถามได้ในระหว่างฟังการบรรยาย มีพื้นที่สำหรับคำถามล่วงหน้า ทั้งก่อนและหลังการดูวิดีโอ การบรรยายของครูหรือของผู้ได้รับเชิญ นอกจากนั้นสามารถใช้เพื่อการทำงานเป็นกลุ่ม และสามารถนำมาใช้กับการทำงานการบ้านของนักเรียน การให้ผลสะท้อนกลับเกี่ยวกับคำถามที่ตั้งขึ้น

สรุปได้ว่าเครื่องมือของครูผู้สอนภาษาอังกฤษในศตวรรษที่ 21 ครูผู้สอนนั้นต้องเป็นบุคคลที่ต้องมีความรู้ ความต้องการในการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสบการณ์สอน โดยให้นักเรียนได้เกิดการเรียนรู้ เพิ่มพูนและจดจำในบทเรียนที่ดีขึ้น

2.3.3 คุณลักษณะของครูในศตวรรษที่ 21

คุณลักษณะของครูในศตวรรษที่ 21 ควรให้คุณลักษณะดังนี้

WordPress.com (2011, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2556, หน้า 39) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษาในปัจจุบันว่ามีอิทธิพลจากเทคโนโลยีใหม่ๆ อินเทอร์เน็ต เครื่องมือเว็บ 2.0 และเครือข่ายสังคมออนไลน์ ทำให้ต้องการครูที่เปลี่ยนแปลงจากการเป็นผู้กระจายความรู้ไปเป็นพันธมิตรการเรียนรู้ ช่วยนักเรียนเปลี่ยนสารสนเทศเป็นความรู้ และเปลี่ยนความรู้เป็นภูมิปัญญาโดยเน้นทักษะ ดังนี้ 1) ความร่วมมือเป็นทีม (collaboration) 2) การคิดเชิงวิพากษ์ (critical thinking) 3) การนำเสนอ (oral communication) 4) การเขียน (written communications) 5) การใช้เทคโนโลยี (technology) 6) ความเป็นพลเมืองที่ดี (citizenship) 7) การเรียนรู้ในอาชีพ (learn about careers) และ 8) การมีเนื้อหาความรู้ (content) ในส่วนของทัศนะของ Alex Ragone ว่า ครูในศตวรรษที่ 21 ควรเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่น ร่วมมือ ทำวิจัย รู้สไตล์การเรียนรู้สำหรับนักเรียนของตนเอง ใช้สไตล์การเรียนรู้หลายรูปแบบกับนักเรียนที่มีความสามารถแตกต่างกัน และอ้างถึงทัศนะของ Churches ที่กล่าวถึงลักษณะของ 8 ประการ สำหรับครูศตวรรษที่ 21 ดังนี้ 1) สามารถปรับตัว (adapting) 2) มีวิสัยทัศน์ (being visionary) ถึงความต้องการของนักเรียน 3) ทำงานแบบร่วมมือ (collaboration) 4) กล้าคิดกล้าทำ (taking risks) 5) เรียนรู้ตลอดชีวิต (life-long learning) 6) เป็นนักสื่อสาร (communicator) 7) เป็นต้นแบบทางพฤติกรรม (modeling behavior) และ 8) เป็นผู้นำ

(leading) และได้กล่าวถึงบทบาทของครูในศตวรรษที่ 21 ดังนี้ 1) เป็นผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) 2) เป็นผู้แนะแนวทาง (guide) ช่วยให้นักเรียนสามารถสร้างสิ่งที่มีความหมายของตนเอง 3) เป็นผู้เรียนรู้ร่วมหรือผู้ศึกษาค้นคว้าร่วม (co-learner/co-investigation) กล้าศึกษาสิ่งที่ไม่ถนัด ให้ความร่วมมือกับครูคนอื่น

2.4 พฤติกรรมการสอนของครูที่มีประสิทธิภาพ

พฤติกรรมการสอนของครู มีนักการศึกษาได้กล่าวไว้หลายท่าน ดังนี้

2.4.1 ความหมายของพฤติกรรมการสอนของครูที่มีประสิทธิภาพ

วราพร พุ่มมณี (2535, หน้า 5) กล่าวไว้ว่า เป็นพฤติกรรมการสอน หรือกิจกรรมที่ครูแสดงออกเพื่อมุ่งพัฒนานักเรียนในด้านความรู้ เจตคติ และทักษะ ตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ให้บรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับทิตนา แชมมณี (2550, หน้า 1) ได้กล่าวไว้ว่า หมายถึง ความสามารถของครูในการออกแบบการเรียนการสอน (designing instruction) ที่มีประสิทธิภาพซึ่งครอบคลุมการกำหนดจุดมุ่งหมาย เนื้อหาสาระและความคิดรวบยอดที่เหมาะสม รวมถึงปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 6) ได้กล่าวว่า เป็นการแสดงให้เห็นว่าครูที่มีพฤติกรรมการสอนที่มีประสิทธิภาพ นอกจากจะมีความสามารถด้านวิชาการแล้ว ต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีให้นักเรียน มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความสามารถในการปฏิบัติการสอน ซึ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อพฤติกรรมและการเรียนรู้ของนักเรียน สอดคล้องกับ Larson-Knight,2000; Blasé & Blasé ,1999; Sheppard, 1996 ; Chrispeels, 1992, หน้า 23)กล่าวว่า การศึกษาเชิงลึก การรับรู้ของครูเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการสอนในห้องเรียนของครู สรุปได้ว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการสอนที่มีอิทธิพลในทางบวกต่อการสอนในห้องเรียนส่วน

จากการศึกษาแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการสอนของครูที่นักการศึกษาได้กล่าวมาผู้วิจัยสรุปได้ว่า เป็นการแสดงให้เห็นความสามารถของครูในการออกแบบการเรียนการสอน และพฤติกรรมการสอนที่มีประสิทธิภาพ

2.4.2 ความสำคัญของพฤติกรรมการสอนที่มีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของพฤติกรรมการสอนที่มีประสิทธิภาพ มีนักการศึกษาได้กล่าวไว้หลายท่าน ดังนี้

ศุภศิริ รัชคำอินทร์ (2544, หน้า 15) กล่าวถึงหลักการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างมีความสุขของตนเองว่า บทเรียนต้องเริ่มจากง่ายไปหายาก มีสื่อการเรียนรู้ที่หลากหลายและเพียงพอ มีการนำความรู้ใหม่และใช้กระบวนการเพื่อให้ผู้เรียนได้ร่วมปฏิบัติ มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และสอดคล้องคุณธรรมจริยธรรมระหว่างปฏิบัติกิจกรรม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2549, หน้า 2) กล่าวว่า พฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพการสอนที่มีประสิทธิผลของครู ทำให้ครูจัดกระบวนการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้เด็กเกิดความสุขในการเรียน เนื่องจากครูคำนึงถึงวุฒิภาวะและความสามารถในการรับรู้ของเด็กแต่ละวัย มีวิธีการเรียนการสอนที่สนุก ไม่ยึดเยียดเนื้อหาวิชาให้มากเกินไป ปล่อยให้ไปเป็นไปตามธรรมชาติ นอกจากนี้ยังมุ่งพัฒนาและส่งเสริมกระบวนการคิดของเด็กอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับธรรมชาติเพื่อเปิดโอกาสได้เรียนรู้สิ่งรอบตัว มีกิจกรรมที่หลากหลาย เปิดโอกาสให้เด็กทุกคนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้นๆ มีสื่อการสอนที่เร้าใจให้เด็กเกิดความอยากเรียนรู้ และมีการวัดผลประเมินผล โดยมุ่งเน้นพัฒนาการของเด็กในภาพรวม รวมทั้งเปิดโอกาสให้เด็กได้ประเมินผลตนเองด้วย

รุ่ง แก้วแดง (2550, หน้า 31) ให้ความสำคัญของพฤติกรรมการสอนที่มีประสิทธิผลไว้ว่า การที่นักเรียนจะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงหรือต่ำมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับวิธีการสอนหรือพฤติกรรมการสอนที่มีประสิทธิผลของครูเพราะครูมีบทบาทโดยตรงในการประกันคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐานการศึกษา ด้วยเหตุนี้พฤติกรรมการสอนที่มีประสิทธิผล จึงเปรียบเสมือนเป็นการปฏิรูปการสอนของครูด้วย เพราะครูต้องปฏิบัติงานอย่างมีระบบและเป็นกระบวนการ มีการประเมินตนเอง และรายงานผลการประเมินตนเอง ซึ่งครูต้องสามารถกำหนดกระบวนการทำงานของตนเองได้ โดยศึกษาหลักสูตรให้เข้าใจ มีการวางแผนการสอน นำกระบวนการวิจัยในชั้นเรียนเข้ามาใช้ ดำเนินการสอนโดยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วม วัดผลประเมินผลตามสภาพจริงของผู้เรียน ประเมินผลการสอนของตนเองเพื่อการวิเคราะห์และปรับปรุงการสอนและบันทึกผลการสอนทุกครั้งการสอน

จากการศึกษาความสำคัญของพฤติกรรมการสอนที่มีประสิทธิผล ที่นักการศึกษาได้กล่าวมาผู้วิจัยสรุปได้ว่า เป็นพฤติกรรมการสอนที่มีประสิทธิผลของครู ทำให้ครูจัดกระบวนการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้เด็กเกิดความสุขในการเรียน มีสื่อการเรียนรู้ที่หลากหลายและเพียงพอ นักเรียนได้ร่วมปฏิบัติ

2.4.3 ลักษณะของพฤติกรรมการสอนที่มีประสิทธิผล

สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2552, หน้า 76) ได้ระบุถึงพฤติกรรมการสอนของครูผู้สอนในการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ดังนี้

1. ครูต้องศึกษาทำความเข้าใจเอกสารหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551
2. ครูต้องจัดทำหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ โดยเน้นทักษะความรู้ กระบวนการตามมาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัดของหลักสูตร ตลอดจนคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์
3. ครูต้องศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล พร้อมกับนำข้อมูลมาใช้ในการออกแบบการเรียนรู้ และจัดการเรียนรู้ที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ความแตกต่างของผู้เรียน และพัฒนาการทางสมองเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์
4. ครูต้องจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ พร้อมทั้งช่วยเหลือดูแลให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองท่ามกลางบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นมิตรไมตรี
5. ครูต้องจัดเตรียมและใช้สื่อการเรียนรู้ต่างๆ ตลอดจนภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ในชุมชนได้อย่างเหมาะสมกับการเรียนรู้ของผู้เรียน
6. ครูต้องประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ อย่างหลากหลายทั้งนี้มุ่งเน้นการประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริงเป็นสำคัญ นอกจากนี้แล้วควรเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เรียนและผู้ปกครอง ตลอดจนความสอดคล้องกับธรรมชาติของวิชาและพัฒนาการของผู้เรียน
7. ครูต้องนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้เพื่อสอนซ่อมเสริมและพัฒนาผู้เรียนตลอดจนปรับปรุงการจัดการจัดการเรียนการสอนของตนอย่างเป็นระบบ
8. ครูต้องใช้กระบวนการวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

จากแนวคิดกับลักษณะและพฤติกรรมการสอนที่มีประสิทธิผลข้างต้นสรุปได้ว่า พฤติกรรมการสอนที่มีประสิทธิผลของครู หมายถึง ครูประพฤติปฏิบัติตน

ด้านการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยส่งเสริมให้นักเรียนเกิดการพัฒนาความรู้และทักษะอย่างเต็มความสามารถตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรแกนกลางพุทธศักราช 2551 และจากการศึกษาแนวคิดและพฤติกรรมการสอนที่มีประสิทธิผล ของครุภัณฑ์การศึกษา ดังกล่าว พบว่า การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครุภัณฑ์นั้นจำเป็นต้องมีพฤติกรรมการสอนที่มีประสิทธิผลใน 5 ด้านได้แก่ 1) ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน 3) ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยี 4) ด้านการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง 5) ด้านการวิจัยในชั้นเรียน

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล

ในภาวะแห่งการแข่งขัน ทุกองค์การต่างมุ่งให้การปฏิบัติงานเกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ให้เกิดประสิทธิผล มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

1. ความหมายของประสิทธิผล

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2541, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของความสำเร็จ (Effectiveness) ว่า คือการที่กิจกรรมการดำเนินงานขององค์การสามารถสร้างผลงานได้สอดคล้องกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ทั้งในส่วนของผลผลิตและผลลัพธ์เป็นกระบวนการเปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ว่า ได้ก่อให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ที่ตรงตามคาดหวังที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด ความสำเร็จจึงมีความเกี่ยวข้องกับผลผลิตและผลลัพธ์ของการดำเนินงาน เป็นกระบวนการวัดผลงานที่เน้นด้านปัจจัยนำออกของของการดำเนินงาน

ทองหล่อ เดชไทย (2544, หน้า 8) ให้ความหมายของความสำเร็จว่า เป็นการแสดงให้เห็นทราบถึงผลที่ได้รับของโครงการหรือการบริการที่มีส่วนช่วยลดและแก้ปัญหาหรือพัฒนางานให้ดีขึ้น ฉะนั้นประสิทธิผลจึงเป็นการวัดองศาของการได้มาซึ่งวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ในโครงการโดยการประเมินประสิทธิผลนั้นมุ่งเพื่อปรับปรุงแผนงานหรือหน้าที่และโครงสร้างของสถาบันที่เกี่ยวข้อง โดยการวิเคราะห์การได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ของงาน เปรียบเทียบกับปัจจัยนำเข้าหรืออาจรวมถึง การประเมินความพึงพอใจของชุมชนที่รับบริการด้วย

Rensis Likert (อ้างถึงใน นวพร แสงหนุ่ม. 2544, หน้า 16) กล่าวถึงองค์การที่มีประสิทธิผลนั้นจะสามารถใช้ประโยชน์ได้มากที่สุด จากความสามารถของคนในองค์การ ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิผลเป็นอย่างมาก เชื่อมโยงกับกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิผลสูง จะประกอบด้วยลักษณะทางพฤติกรรมที่สำคัญหลายประการ

ได้แก่การสนับสนุนเกื้อกูลกันของสมาชิก ผู้บริหารสามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเอาใจใส่สมาชิกในองค์การเป็นอย่างดีมีทักษะในการใช้ภาวะผู้นำ มีความเชื่อมั่นศรัทธาไว้วางใจซึ่งกันและกันของสมาชิกและหัวหน้ามีค่านิยมและเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม มีรูปแบบการติดต่อสื่อสารที่ดีมีเป้าหมายการปฏิบัติงานสูงและสร้างความกระตือรือร้นในหมู่พนักงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 67) ได้ให้ความหมายของ ประสิทธิภาพขององค์การว่าหมายถึง ขนาดความสามารถขององค์การที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ แต่สิ่งสำคัญที่ควบคู่กับประสิทธิภาพ คือ ความมีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึง การมีสมรรถนะสูงขององค์การสามารถมีระบบการทำงานสร้างสมทรัพยากร และมีความมุ่งมั่น เก็บไว้ภายในเพื่อการขยายตัวขององค์การต่อไป

จากการศึกษาความหมายของประสิทธิภาพที่นักการศึกษาได้กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การดำเนินงานขององค์การที่ทำให้ทราบถึงความสำเร็จตามเป้าหมายของโครงการผลที่บรรลุตามเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ

การดำเนินงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพนั้น มีปัจจัยที่เข้ามามีอิทธิพล หรือส่งผลประสิทธิภาพขององค์การหลายปัจจัย ภรณ์ีย์ (กীরดีบุตร) มหามนต์ (2529, หน้า 77) และธงชัย สันติวงษ์ (2540, หน้า 6 - 7) ได้กล่าวถึงปัจจัยสาเหตุใหญ่ๆ ที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพขององค์การ คือ

1. ลักษณะขององค์การ

1.1 โครงสร้าง ประกอบด้วย การกระจาย การแบ่งงานกันทำตามความถนัด การจัดระเบียบรูปแบบ ขนาดการควบคุม ขนาดขององค์การ และขนาดของหน่วยงาน

1.2 เทคโนโลยี ประกอบด้วย การดำเนินงานต่างๆ วัตถุประสงค์ของและความรู้

2. ลักษณะของสภาพแวดล้อม

2.1 ภายนอก ประกอบด้วย ความสลับซับซ้อน ความมั่นคง และความไม่แน่นอน

2.2 ภายใน (บรรยากาศ) ประกอบด้วย การเฝ้าหาความสำเร็จ การให้ความสนใจต่อพนักงาน การมุ่งใช้รางวัลและการลงโทษ ความมั่นคงกับการเสี่ยง

และการเปิดกว้างกับการปกปิดหรือปกป้อง

3. ลักษณะของพนักงาน

3.1 การผูกพันกับองค์การ ประกอบด้วย การสามารถดึงดูดคนใหม่เข้ามา การสามารถรักษาคนไว้ได้ และการทำให้เกิดความผูกพัน

3.2 ผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย แรงจูงใจ เป้าหมาย และความต้องการความสามารถต่างๆ และบทบาทที่ชัดเจน

4. นโยบายและวิธีการปฏิบัติทางการบริหาร ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายทางกลยุทธ์ การจัดหาและใช้ทรัพยากร การสร้างสภาพแวดล้อมสำหรับผลงาน กระบวนการติดต่อสื่อสาร ผู้นำและการตัดสินใจ และการปรับตัวขององค์การและการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ

จันทราณี สงวนนาม (2545, หน้า 121) ได้สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา คือ

1. ภาวะผู้นำและแบบผู้นำของผู้บริหาร
2. การกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของสถานศึกษา
3. การเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร
4. บรรยากาศของสถานศึกษา
5. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
6. การใช้อำนาจหน้าที่และการตัดสินใจ
7. ความสามารถในการแก้ปัญหา และการพัฒนางาน
8. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน
9. ความพึงพอใจในการทำงาน
10. ประสิทธิภาพบริหารงาน
11. ความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับสถานศึกษา

กาญจนา บุญยัง (2547, หน้า 17) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การควรพิจารณา 3 ส่วนประกอบตามลำดับของประสิทธิผล กล่าวคือ

1) ประสิทธิภาพระดับบุคคล คือความตระหนักในผลการทำงานของพนักงานแต่ละบุคคลในองค์การ ซึ่งอาจพิจารณาได้จากการประเมินประสิทธิผลการทำงานของพนักงาน การได้รับค่าจ้างเพิ่ม การเลื่อนขั้นตำแหน่ง การได้รับรางวัลหรือประกาศเกียรติคุณจากองค์การ โดยปัจจัยที่ทำให้ พนักงานมีประสิทธิผล ได้แก่ความสามารถของ

บุคคล ทักษะความรู้ ทศนคติแรงจูงใจและความเครียด

2) ประสิทธิภาพระดับกลุ่ม ถือได้ว่า มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์การเนื่องจากกลุ่ม คือ การรวมตัวกันอย่างง่าย ๆ ของพนักงานในองค์การ โดยกลุ่มที่มีประสิทธิภาพนั้นจะมีรูปแบบความสัมพันธ์กันอย่างเหนียวแน่น เข้มแข็งและได้รับการสนับสนุนจากพนักงานในองค์การมากกว่ากลุ่มทั่วๆ ไปในองค์การ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพระดับกลุ่มคือ การประสานงานภาวะผู้นำ โครงสร้างของกลุ่ม สถานภาพของกลุ่ม บทบาทและปทัสถาน

3) ประสิทธิภาพระดับองค์การ ประกอบด้วย ประสิทธิภาพระดับบุคคล และประสิทธิภาพระดับกลุ่ม กล่าวคือประสิทธิภาพของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพระดับบุคคล ในขณะที่ประสิทธิภาพขององค์การจะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพระดับบุคคลและกลุ่ม โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวขึ้นอยู่กับสภาพขององค์การ เช่น ลักษณะงานขององค์การ ได้แก่ สภาพแวดล้อมเทคโนโลยี กลยุทธ์ ทางเลือกโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมขององค์การ

นอกจากนี้จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ของนักวิชาการ ของ ภารดี อนันต์นาวิ (2545, หน้า 26) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาแห่งชาติ โดยได้สังเคราะห์องค์ประกอบประสิทธิภาพของโรงเรียนที่ใช้ในการวิจัยไว้สองประการคือ ความพึงพอใจในงานของครู และความสำเร็จในการผลิตนักเรียน ซึ่งสอดคล้องกับฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553, หน้า13) เห็นว่าการประเมินประสิทธิภาพของโรงเรียนนั้นขึ้นอยู่กับสภาพเงื่อนไขในการกำหนดรูปแบบการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของตนเองขึ้นอยู่กับนโยบายหรือสภาพโรงเรียน สำหรับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้จัดทำคู่มือรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พุทธศักราช 2553 เพื่อเป็นศึกษาและสถานศึกษาได้อย่างถูกต้องครบถ้วนสอดคล้องกับแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งกำหนดขั้นการประเมินใน 4 มิติคือ มิติด้านประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติงาน มิติด้านคุณภาพและการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติด้านการพัฒนาองค์การ เช่นเดียวกับภรณ์รักรักษ์ พลดี (2556, หน้า 21) ได้กำหนดขอบเขตเพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์เขต 3 ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการปรับตัวและพัฒนา และด้านความพึงพอใจ

จากการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลที่นักการศึกษาได้กล่าวมาผู้วิจัยสรุปได้ว่า คือ ความตระหนักในผลการทำงานของพนักงานแต่ละบุคคลในองค์การที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเหนียวแน่น เข้มแข็ง สภาพแวดล้อมเทคโนโลยี กลยุทธ์ทางเลือกโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน การผูกพันกับองค์การ และวัฒนธรรมองค์กร

ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ได้ประเมินประสิทธิผลในการพัฒนาภาวะผู้นำครูผู้สอนภาษาอังกฤษโรงเรียนมัธยมศึกษา วัดได้จาก 1) ความรู้ความเข้าใจ 2) พัฒนาพฤติกรรมและทักษะ 3) ความตระหนักและเจตคติ

3. การประเมินผล

Stufflebeam 1917 (อ้างถึงใน รัตนะ บัวสนธ์, 2540, หน้า15)

ได้อธิบายความหมายของการประเมินว่า หมายถึง การวิเคราะห์เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจต่อทางเลือกต่างๆ ที่มีอยู่และได้อธิบายแนวคิดการประเมินผลแบบ CIPP Model ว่ามีประเด็นในการประเมินแบ่งออกเป็น 4 ประเภทดังนี้

3.1 การประเมินสภาวะแวดล้อม (Context Evaluation : C)

เป็นการประเมินเพื่อพิจารณาหลักการและเหตุผล ความจำเป็นที่ต้องดำเนินโครงการ ประเด็นปัญหาและความเหมาะสมของเป้าหมายโครงการ

3.2 การประเมินปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation : I) เป็นการ

ประเมินเพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ของโครงการ ความเหมาะสมและความพอเพียงของทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินโครงการ

3.3 การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation : P) เป็นการ

ประเมินเพื่อหาข้อบกพร่องของการดำเนินโครงการ ที่จะใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาแก้ไขปรับปรุงให้การดำเนินงานช่วงต่อไปมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเป็นการตรวจสอบกิจกรรม เวลา ทรัพยากรที่ใช้ในโครงการภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการค้นหาจุดแข็ง (Strengths) และจุดด้อย (Weakness) ของนโยบาย แผนงานโครงการ

3.4 การประเมินผลผลิต (Product Evaluation : P) เป็นการ

ประเมินเพื่อเปรียบเทียบผลผลิตที่เกิดขึ้นกับวัตถุประสงค์ของโครงการหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ รวมทั้งการพิจารณาในประเด็นของการยุบเลิก ขยายหรือเปลี่ยนโครงการ

นอกจากนี้ Stufflebeam ได้นำเสนอประเภทของการตัดสินใจที่สอดคล้องกับประเด็นประเมิน ดังนี้

1) การตัดสินใจเพื่อการวางแผน (Planning Decisions) เป็นการตัดสินใจที่ใช้ข้อมูลจากการประเมินสภาพแวดล้อม ที่ได้นำไปใช้ในการกำหนดจุดประสงค์ให้สอดคล้องกับแผนการดำเนินงาน

2) การตัดสินใจเพื่อกำหนดโครงสร้างของโครงการ (Structuring Decisions) เป็นการตัดสินใจที่ใช้ข้อมูลจากปัจจัยนำเข้าที่ได้นำไปใช้ในการกำหนดโครงสร้างของแผนงานและขั้นตอนของการดำเนินงาน

3) การตัดสินใจเพื่อนำโครงการไปปฏิบัติ (Implementation Decisions) เป็นการตัดสินใจที่ใช้ข้อมูลจากการประเมินกระบวนการ เพื่อพิจารณาควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนและปรับปรุงแก้ไขดำเนินการให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

4) การตัดสินใจเพื่อทบทวนโครงการ (Recycling Decisions) เป็นการตัดสินใจที่ใช้ข้อมูลจากการประเมินที่เกิดขึ้น เพื่อพิจารณายุติ ล้มเลิก หรือขยายโครงการที่จะนำไปใช้ในโอกาสต่อไป

จากการศึกษารูปแบบการประเมินผลที่นักการศึกษาได้กล่าวมาผู้วิจัยสรุปได้ว่า เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจต่อทางเลือกต่างๆ เพื่อการประเมินผลเพื่อเปรียบเทียบผลผลิตที่เกิดขึ้นกับวัตถุประสงค์ของโครงการหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

4. การประเมินประสิทธิผลการทำงาน

การประเมินผลประสิทธิภาพของการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษามีนักวิชาการ กล่าวไว้ดังนี้ คือ

ยงยุทธ เกษสาคร (2541, หน้า 35) ระบุว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคคลทางด้านทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน เพื่อเพิ่มโอกาสก้าวหน้าในการทำงานของบุคลากรนั้นๆ และยังสามารถนำมาตรวจสอบประสิทธิผลของการทำงานได้อีกด้วย

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจญญกร (2542, หน้า 8) กล่าวถึง การประเมินการปฏิบัติงานที่มุ่งประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในแง่ของผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหรือมาตรฐานของที่กำหนดไว้ โดยมักจะประเมินในรูปของปริมาณ คุณภาพ เวลา หรือประสิทธิผลในการทำงานซึ่งแบ่งออกเป็น 7 วิธี ดังนี้

1) วิธีการประเมินตามผลงาน ซึ่งเอาผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาและช่วยให้เกิดสัมพันธภาพอันดี ที่เป็นการจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้วยหลักสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบนี้คือ

1.1) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันศึกษา ลักษณะงาน และความรับผิดชอบในหน้าที่ของแต่ละคน กล่าวคือเพื่อให้รู้ปริมาณของงาน และหน้าที่ทุกคน

1.2) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนด เป้าหมายในการปฏิบัติงานและเป้าหมายนั้นจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของ องค์การ

1.3) กำหนดหลักเกณฑ์สำหรับวัดหรือสำหรับ ประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น

1.4) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกัน ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยกัน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวัตถุประสงค์ข้างต้น การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้จะต้องกระทำเป็นครั้งคราวปีละหลายครั้ง

1.5) ผู้บังคับบัญชาจะต้องดำเนินการในฐานะผู้สนับสนุน กล่าวคือต้องคอยแนะนำและสอนงานอยู่เสมอๆ เพื่อช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบ ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

1.6) การพิจารณาคำนิ่งถึงผลงานเป็นหลัก แต่จะไม่ คำนิ่งถึงวิธีการหรือการกระทำของแต่ละบุคคล

2) วิธีการประเมินโดยใช้ตัวชี้โดยตรง วิธีนี้ถือเป็นหลักการ ประเมิน โดยพิจารณาที่ผลงานเพียงด้านเดียว (ไม่พิจารณาคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของ ผู้รับการประเมิน) เริ่มจากการพิจารณางานแต่ละด้านแล้วกำหนดเกณฑ์ที่ใช้วัดผลผลิต หรือผลงานที่เหมาะสมขึ้น ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ด้านคุณภาพและปริมาณ

3) วิธีการประเมินโดยเทียบกับมาตรฐานการ ปฏิบัติงาน วิธีนี้จะนำเอาผลการปฏิบัติงานที่ได้จริงมาพิจารณาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ กำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งคล้ายคลึงกับวิธีการประเมินโดยใช้ตัวชี้โดยตรง แต่แทนที่จะใช้เพียง จำนวนตัวเลขในตัวชี้ โดยตรง ซึ่งจะแสดงเป้าหมายอย่างรวมๆ การประเมินผลตาม มาตรฐานการปฏิบัติงานจะกำหนดรายละเอียดในเป้าหมายที่จะใช้วัดผลการปฏิบัติงาน ชัดเจนกว่า โดยระบุเงื่อนไขที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน โดยการใช้ข้อความบอกให้

ทราบว่างานแต่ละงานของตำแหน่งต่างๆ จะถูกพิจารณาว่า ดี เมื่อได้มีการกระทำกิจกรรมใดบ้างตามกำหนดมาตรฐานจะพยายามให้อยู่ในลักษณะเชิงปริมาณให้มากที่สุด แต่หากไม่สามารถทำได้อย่างน้อยจะต้องวางกรอบพิจารณาโดยบอกให้ทราบได้ว่า ในการประเมินงานตามกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งมีอะไรเป็นตัวชี้ หรือเป็นสิ่งที่คาดหวังจากกิจกรรมนั้น ลักษณะดังกล่าวเป็นการกำหนดมาตรฐานเชิงคุณภาพ ซึ่งอาจกำหนดเป้าหมายของงานบางส่วนซึ่งมีลักษณะเป็นงานตามวาระ

4) วิธีการจัดบันทึกปริมาณงาน วิธีนี้นิยมใช้กับงาน

ประจำต้องทำซ้ำเหมือนเดิมและสามารถนับผลงานได้อย่างชัดเจน เช่น งานพิมพ์ งานผลิตทางอุตสาหกรรม งานเก็บเอกสารโดยพิจารณาเปรียบเทียบผลงานรวมที่คนงานได้ปฏิบัติ และนับจำนวนปริมาณงานที่ได้ทำไว้ต่อวัน สัปดาห์หรือเดือน กับมาตรฐานของงานที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า

5) วิธีบันทึกผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลา วิธี

ประเมินผลการปฏิบัติงานแบบนี้จะวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาหนึ่งที่กำหนด มักจะใช้ระยะเวลาสั้นๆ เช่น วัดความเร็ว ในการพิมพ์ต่อหน้าที่ของพนักงานพิมพ์ดีดว่าพิมพ์ได้กี่คำ แตกต่างจากวิธีจัดบันทึกปริมาณงาน ซึ่งได้กำหนดระยะเวลาที่ต่อเนื่องกัน

6) วิธีทดสอบผลงาน ในการออกแบบวิธีการทดสอบผล

การปฏิบัติงาน เพื่อนำมาใช้ทดสอบ และประเมินผลแล้วติดตามการประเมินว่า พนักงานผู้นั้นทำงานได้ดีหรือไม่ดีอย่างไรหลังจากนั้นก็ทำการเลื่อนขั้น และเพิ่มเงินเดือนให้ในกรณีที่มีผลงานดีหรือลงโทษต่อไปเฉพาะกรณีผลงานต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

7) วิธีการวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบตาม

ตำแหน่ง วิธีนี้หัวหน้างานให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานของตำแหน่ง และการประเมินมุ่งพิจารณาผลงานโดยตรงมากกว่าคุณลักษณะประจำตัวและลักษณะเฉพาะตัวบุคคล เช่น พิจารณางานไหนเป็นที่พอใจหรือไม่ ถ้าพอใจทำไมจึงปรากฏผลเช่นนั้น และจะมีแนวทางการแก้ไขอย่างไร

อุษณา ภักธมนตรี (2545 หน้า 17) กล่าวว่า การประเมินความ

ประหัยัด ประสิทธิภาพและประสิทธิผล มักต้องทำโดยการเปรียบเทียบ เช่น เปรียบเทียบกับเป้าหมายมาตรฐานงวดเวลาอื่นหรือกับหน่วยงานอื่นไม่อาจกระทำล่อยๆ โดยขาดการเปรียบเทียบและกิจกรรมอาจประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักความสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์

จากการศึกษาการประเมินประสิทธิผลการทำงานที่นักการศึกษาได้กล่าวมาผู้วิจัยสรุปได้ว่า คือ การประเมินการปฏิบัติงานที่มุ่งประสิทธิผลการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหรือมาตรฐานของที่กำหนดไว้

2.6 ทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

ทิตนา แชมมณี (2550, หน้า 3 – 5) กล่าวว่า ครูที่จะมีพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพได้ จำเป็นต้องอาศัยศาสตร์ทางการสอนหรือความรู้ทางการสอนเข้ามาช่วย ซึ่งในการศึกษามีทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้และการสอน 5 ทฤษฎี คือ

1. ทฤษฎีกระบวนการทางสมองในการประมวลผลข้อมูล (Information Processing Theory) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาสติปัญญาของมนุษย์ ได้แก่ การที่บุคคลรู้ถึงการคิดของตนและสามารถควบคุมการคิดของตนให้เป็นไปในทางที่ต้องการ ซึ่งสามารถนำมาเป็นประโยชน์ในการเรียนการสอน โดยการนำเสนอสิ่งเร้าที่ผู้เรียนรู้จักก่อนเพื่อเชื่อมโยงไปถึงสิ่งใหม่ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งนั้นได้ จัดสิ่งเร้าให้ตรงกับความสนใจของผู้เรียนง่ายแก่การจำ

2. ทฤษฎีพหุปัญญา (Theory of Multiple Intelligences) เป็นแนวคิดเกี่ยวกับเชาวน์ปัญญา (Intelligences) ตามแนวคิดของการ์ดเนอร์ (Gardner) ซึ่งมีพื้นฐานความเชื่อสำคัญ 2 ประการ คือ 1) ความสามารถในด้านต่างๆ ของคนไม่เท่ากัน ซึ่งเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน และ 2) เชาวน์ปัญญาของแต่ละบุคคลจะไม่อยู่คงที่แต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้หากได้รับการส่งเสริมที่เหมาะสม โดยสามารถนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนโดยที่ครูผู้สอนควรจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมเชาวน์ปัญญาหลายๆ ด้าน เหมาะสมกับการพัฒนาการในแต่ละด้านของผู้เรียน เน้นส่งเสริมความเป็นเอกลักษณ์ของผู้เรียนให้นักเรียนได้ภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ของตนเอง และเอกลักษณ์ของผู้อื่น และปรับเปลี่ยนวิธีการวัดผลประเมินผลให้สัมพันธ์กับเชาวน์ปัญญา โดยการประเมินหลายๆ ด้าน

3. ทฤษฎีการสร้างความรู้ด้วยตนเอง (Constructivism) เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากพัฒนาการทางเชาวน์ปัญญา โดยบุคคลจะรับและซึมซับข้อมูลหรือประสบการณ์ใหม่เข้าไปสัมพันธ์กับความรู้หรือโครงสร้างทางปัญญาที่มีอยู่เดิม ครูสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนโดยกระบวนการสร้างความรู้และให้ผู้เรียน

ได้ปฏิบัติฝึกฝนสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองทำให้สามารถทำสิ่งต่างๆ ได้ด้วยตนเองและแก้ปัญหาจริงได้ นอกจากนี้ยังต้องทำให้ผู้เรียนตื่นตัวอยู่เสมอ โดยการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม รวมทั้งครูต้องมีบทบาทในฐานะผู้ให้ความร่วมมือ อำนวยความสะดวกและช่วยเหลือผู้เรียนในการเรียนรู้ เปลี่ยนจากการให้ความรู้ไปเป็นการให้ผู้เรียนสร้างความรู้ สำหรับการประเมินผลการเรียนการสอนนั้นต้องเป็นต้องเป็นลักษณะที่ยืดหยุ่นกันไปในแต่ละบุคคลและใช้วิธีการประเมินที่หลากหลายเพื่อให้ครอบคลุมความสามารถของผู้เรียน

4. ทฤษฎีการสร้างความรู้ด้วยตนเองโดยการสร้างสรรค์ชิ้นงาน (Constructionism) มีแนวคิดคือ การเรียนรู้ที่ดีเกิดจากการสร้างพลังความรู้ในตนเองและด้วยตนเองของผู้เรียน หากผู้เรียนมีโอกาสได้สร้างความคิดและนำความคิดของตนเองไปสร้างสรรค์ชิ้นงานโดยอาศัยสื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสม จะทำให้ความคิดเห็นนั้นเป็นรูปธรรมชัดเจน ซึ่งจะทำให้ความรู้ที่อยู่นิ่งอยู่นิ่ง ไม่ลืมนง่าย สามารถถ่ายทอดให้ผู้อื่นเข้าใจ ความคิดของตนได้ดี นอกจากนี้ความรู้ที่สร้างขึ้นยังเป็นฐานให้ผู้เรียนสามารถสร้างความรู้ใหม่ต่อไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด โดยการประยุกต์ใช้นั้นครูสามารถจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่สามารถจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่สามารถช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดี รวมทั้งการนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้เป็นเครื่องมือในการให้ผู้เรียนได้มีโอกาสสร้างความรู้ในการเรียนวิชาต่างๆ ซึ่งสภาพแวดล้อมที่ดี ควรมีส่วนประกอบหลายประการคือ 1) เป็นบรรยากาศที่มีทางเลือกที่หลากหลาย เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เลือกเรียนตามความสนใจจะทำให้ผู้เรียนมีแรงจูงใจในการคิดการทำและการเรียนรู้ 2) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีความแตกต่างกันอันจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างความรู้ ซึ่งจะเอื้อให้มีการช่วยเหลือกัน สร้างสรรค์ผลงานและความรู้ รวมทั้งการพัฒนาทักษะทางสังคมด้วย 3) เป็นบรรยากาศที่มีความเป็นมิตร เป็นกันเอง บรรยากาศที่ทำให้ผู้เรียนรู้สึกอบอุ่น ปลอดภัย สบายใจ จะเอื้อให้การเรียนรู้เป็นไปอย่างมีความสุข ครูต้องปรับเปลี่ยนบทบาทไปเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่ผู้เรียน ให้คำปรึกษา ชี้แนะแก่ผู้เรียน เกื้อหนุนการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ในด้านการประเมินผล การเรียนรู้นั้นจำเป็นต้องมีการประเมินทั้งทางด้านผลงานและกระบวนการ

5. ทฤษฎีการเรียนรู้แบบร่วมมือ (Theory of Cooperative or Collaborative Learning) คือการเรียนรู้เป็นกลุ่มย่อยประมาณ 3 – 6 คน โดยให้ความสนใจในปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับผู้เรียน และต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญครบทั้ง 5 ประการ

คือ การพึ่งพาและเกื้อกูลกัน (positive interdependence) การปรึกษาหารือกันอย่างใกล้ชิด (face-to face–promotive interaction) ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของสมาชิกแต่ละคน (individual accountability) การใช้ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทักษะการทำงานกลุ่มย่อย (interpersonal and small group skills) และกระบวนการกลุ่ม (group processing) โดยที่การเรียนรู้แบบร่วมมือนี้จะทำให้ผู้เรียนมีความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายมากขึ้น มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนดีขึ้นและมีสุขภาพจิตดีขึ้น ซึ่งครูสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ดังนี้

5.1 ด้านการวางแผนการเรียนการสอน โดยกำหนดจุดมุ่งหมายของบทเรียนทั้งทางด้านความรู้และทักษะกระบวนการต่างๆ กำหนดขนาดของกลุ่ม กำหนดองค์ประกอบของกลุ่ม กำหนดบทบาทของสมาชิกของแต่ละคนในกลุ่ม จัดสถานที่ให้เหมาะสมในการทำงานและการมีปฏิสัมพันธ์กัน จัดสาระ วัสดุหรืองานที่จะทำให้ผู้เรียนทำ

5.2 ด้านการสอน ครูควรมีการเตรียมกลุ่มเพื่อการเรียนรู้โดยอธิบายชี้แจงเกี่ยวกับงานของกลุ่ม เกณฑ์การประเมินผลงาน อธิบายถึงความสำคัญและวิธีการของการพึ่งพาและเกื้อกูลกัน การช่วยเหลือกันระหว่างกลุ่มความสำคัญของการรับผิดชอบต่อหน้าที่ของแต่ละคนที่ได้รับมอบหมาย ชี้แจงพฤติกรรมที่คาดหวังให้ผู้เรียนได้รู้อย่างชัดเจน

5.3 ด้านการควบคุมกำกับและการช่วยเหลือกลุ่ม ดูแลให้สมาชิกกลุ่มตามความเหมาะสม และสรุปประเด็นการเรียนรู้ที่ได้จากการเรียนรู้แบบร่วมมือให้นักเรียนทราบ

5.4 ด้านการประเมินผลและวิเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ ควรประเมินทางด้านปริมาณและคุณภาพ โดยใช้วิธีการที่หลากหลายและควรให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการประเมินวิเคราะห์กระบวนการทำงานและกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อให้กลุ่มมีโอกาสเรียนรู้ที่จะปรับปรุงส่วนบกพร่องของกลุ่ม

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ครูที่มีพฤติกรรมการสอนที่มีประสิทธิผลจะต้องมีองค์ความรู้เหล่านี้เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้กับผู้เรียน โดยบทบาทในการจัดการเรียนการสอนของครูประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้ (ทีटना แซมมณี, 2544, หน้า 22)

1. การเตรียมการสอน ประกอบด้วย การศึกษาและวิเคราะห์

แหล่งความรู้ที่หลากหลาย ศึกษาแหล่งความรู้ที่หลากหลาย วางแผนการสอนโดยกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน วิเคราะห์เนื้อหาและความคิดรวบยอด และกำหนดรายละเอียดให้ชัดเจน ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้แบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลางตามหลักชีปาหรืออื่นๆ กำหนดวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ และจัดเตรียมสื่อวัสดุการเรียนการสอนให้เพียงพอสำหรับผู้เรียน เอกสารหนังสือ หรือข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับผู้เรียน ติดต่อแหล่งความรู้ต่างๆซึ่งอาจเป็นบุคคล สถานที่หรือสื่อทัศนวัสดุต่างๆ และศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เครื่องมือการประเมินผลการเรียนรู้ ห้องเรียน หรือสถานที่เพื่อจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เช่น อาจจำเป็นต้องจัดโต๊ะเก้าอี้ในลักษณะใหม่

2. การสอน ประกอบด้วย การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดี การ

กระตุ้นผู้เรียนให้สนใจในการเข้าร่วมกิจกรรม การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามแผนที่เตรียมไว้ โดยอาจมีการปรับแผนให้เหมาะสมกับผู้เรียนและสถานการณ์ที่เป็นจริง ครูและผู้เรียนต่างมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม โดยครูดูแลให้ผู้เรียนดำเนินกิจกรรมต่างๆ แก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น อำนวยความสะดวกแก่ผู้เรียน ในการดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ กระตุ้นผู้เรียนให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมอย่างเต็มที่ สังเกตและบันทึกพฤติกรรมและกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เกิดขึ้นขณะทำกิจกรรม ให้คำแนะนำและข้อมูลต่างๆแก่ผู้เรียนตามความจำเป็น บันทึกปัญหาและข้อขัดแย้งต่างๆ ในการดำเนินกิจกรรม เพื่อปรับปรุงกิจกรรมให้การเสริมแรงผู้เรียนตามความเหมาะสมให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลงานการเรียนรู้ของผู้เรียนและอาจให้ข้อมูลเนื้อหาความรู้เพิ่มเติมแก่ผู้เรียนตามความเหมาะสมและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้เรียนเกี่ยวกับพฤติกรรมและกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนและข้อเสนอตามความเหมาะสม

3. ประเมินผล ประกอบด้วย การเก็บรวบรวมผลงาน และการ

ประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนตามที่กำหนดไว้ในแผนการสอน

จากการศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้และการสอนที่นักการศึกษาได้กล่าวมาผู้วิจัยสรุปได้ว่า พฤติกรรมของครูที่มีประสิทธิภาพได้นั้นต้องอาศัยศาสตร์ทางการสอนหรือความรู้ทางการสอนเข้ามาช่วย ครูจะต้องมีองค์ความรู้ด้านการเตรียมการสอน การสอน และประเมินผล

2.7 ทฤษฎีการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ

1. ทฤษฎีการเรียนรู้ภาษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534, หน้า 19)

ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนการสอนไว้ว่า ถ้าหากเราจะพิจารณาถึงการเรียนภาษาแต่กำเนิด (Mother tongue) ของเด็กแล้ว จะเห็นว่าก่อนที่เด็กจะเริ่มหัดพูดเด็กจะได้ยินได้ฟังผู้อยู่ใกล้ชิด เมื่อเด็กได้ฟังเสียงต่างๆ ระยะเวลาเริ่มแรกเด็กอาจไม่เข้าใจความหมายและเมื่อได้ยินได้ฟังซ้ำ ตลอดทั้งได้เห็นอากัปกริยาที่ผู้พูดแสดง จะสามารถเข้าใจความหมายได้ ต่อมาก็จะเริ่มพูดเลียนเสียงพูดที่เด็กได้ยินนั้นและพัฒนาขึ้นตามลำดับ จากคำเป็นข้อความสั้นๆ และเป็นประโยคเมื่อเรียนภาษาพูดแล้วต่อไปก็จะเรียนการอ่านและการเขียน การเรียนภาษาในฐานะเป็นภาษาต่างประเทศ นักภาษาศาสตร์ได้เสนอวิธีเรียนว่า ให้เรียนเข้าด้วยกันกับการเรียนภาษาแม่ กล่าวคือ ต้องเรียนการฟัง การพูดก่อนการอ่านและการเขียน จึงจะทำให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จ เป็นความจริงที่ว่า ชีวิตประจำวันของเด็กไทยมีโอกาสใช้ทักษะการฟังและการพูดน้อยกว่าทักษะการอ่านและการเขียน แต่จากที่นักภาษาศาสตร์ได้ศึกษาค้นคว้าแล้วมีความเห็นว่า การเรียนภาษาต่างประเทศที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องใช้วิธีเรียนเข้าด้วยกันกับภาษาไทย กล่าวคือ เริ่มเรียนทักษะการฟังการพูด ก่อนทักษะการอ่านและการเขียน

นักภาษาศาสตร์ได้ให้คำจำกัดความของภาษาว่า ภาษาคือ คำพูด ไม่ใช่เขียนมักจะมีผู้เข้าใจว่าภาษาพูดเป็นภาษาที่ไม่ถูกต้อง ภาษาเขียนเป็นภาษาที่แท้จริง ความจริงแล้วภาษาพูดเป็นภาษาที่แท้จริง ส่วนภาษาเขียนเป็นเพียงเครื่องหมายที่ใช้แทนการพูดโดยตลอดทั้งหมดก่อนการอ่านและการเขียน หมายความว่า การเรียนภาษาในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ต้องเริ่มต้นจากทักษะการฟังและการพูดก่อนการเขียนตัวหนังสือ การเรียนจึงเน้นจากทักษะการฟังการพูดตลอดทั้งการออกเสียงให้ถูกต้องใกล้เคียงกับเจ้าของภาษา

ภาษาจัดเป็นนิสัยอย่างหนึ่งของมนุษย์ การเรียนภาษาจึงเป็นการเรียนเพื่อสร้างนิสัยเข้าเดียวกับการสร้างนิสัยด้านอื่นๆ การเรียนภาษาต่างประเทศจึงต้องฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ คล่องแคล่วว่องไว โดยผู้ใช้ภาษาไม่ต้องเสียเวลาคิด เตรียมตัว หรือสามารถใช้ภาษาโดยอัตโนมัติ ภาษาจึงเป็นวิชาทักษะ ผู้เรียนต้องฝึกทักษะการใช้ภาษาเป็น 2 ลักษณะ กล่าวคือ ลักษณะการพูดและลักษณะตัวอักษร เมื่อใช้คำพูดเพื่อการสื่อความหมาย ผู้ติดต่อกันจะต้องใช้การฟังและการพูดและลักษณะตัวอักษร การเรียนทักษะทั้ง 4 ทางภาษาจึงควรฝึกฝนจนเกิดเป็นนิสัย ใช้ได้อย่างคล่องแคล่วและต้องฝึกฝนทักษะ

การฟัง และการพูดจนแม่นยำจึงให้ฝึกทักษะการอ่านและการเขียนต่อไป

จากทฤษฎีการเรียนรู้ภาษาดังกล่าวมาข้างต้น จึงพอสรุปได้ว่าการเรียนภาษาควรเริ่มต้นจากการฟังก่อนเป็นอันดับแรก จากนั้นจึงเรียนการพูด การอ่าน และการเขียนตามลำดับการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศให้ได้ผลดีนั้น จะต้องใช้วิธีเรียนเช่นเดียวกันกับการเรียนภาษาแม่และเนื่องจากภาษาเป็นนิสัยอย่างหนึ่งของมนุษย์ การเรียนภาษาจึงต้องฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ เพื่อให้เกิดทักษะหรือเป็นนิสัย และสามารถใช้ภาษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ

อรพิน พจนานนท์ (2537, หน้า 19) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนการสอนภาษาอังกฤษในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไว้ดังนี้

1. การสอนที่ได้ผลก็คือ การสอนโดยเลียนแบบวิชาการเรียนภาษาจากแม่ของเด็ก ผู้สอนจะต้องจัดประสบการณ์ที่จะสอนให้เด็กได้พบและคุ้นเคยกับภาษาที่เรียนได้มากที่สุด เน้นคำศัพท์มากกว่าไวยากรณ์

2. กิริยาท่าทางและวิธีการพูดซ้ำๆ เพื่อให้เด็กเกิดความเข้าใจ โดยไม่ใช้ภาษาแม่ในห้องเรียน

3. เน้นการสอนพูดมากที่สุด เพื่อให้เด็กเกิดความเคยชิน ไม่เน้นการเปรียบเทียบภาษาที่เรียนกับภาษาแม่

นอกจากนี้ ยังมีแนวคิดของนักภาษาศาสตร์ในกลุ่มต่างๆ ที่มีผลต่อกระบวนการเรียนการสอน ซึ่งสุมิตรา อังวัฒนกุล (2535, หน้า 39) ได้กล่าวถึงแนวคิดของกลุ่มต่างๆ โดยสรุปไว้ดังนี้

1. กลุ่มที่เน้นโครงสร้าง ซึ่งเชื่อว่าภาษาเป็นสิ่งที่วิเคราะห์ได้ และสามารถพิจารณาเป็นส่วนๆ โดยแต่ละส่วนของภาษาจะเกี่ยวพันกัน ภาษาคือภาษาพูดไม่ใช่ภาษาเขียนการวิเคราะห์จึงดูจากสิ่งที่เจ้าของภาษาพูดไม่ใช่จากสิ่งที่ควรจะพูด และมีความเห็นว่าภาษาแต่ละภาษาแตกต่างกัน

2. กลุ่มไวยากรณ์ปริวรรต ซึ่งนำโดย Noam Chomsky มีความเชื่อว่าภาษาเป็นเรื่องของกฎเกณฑ์ การวิเคราะห์ไวยากรณ์ของประโยคทำให้เกิดแนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างลึก ได้แก่ ความหมายของประโยค และโครงสร้างพื้นผิว ซึ่งได้แก่คำและประโยคที่ได้ยิน ได้ฟัง กลุ่มนี้เชื่อว่ามนุษย์สามารถเข้าใจภาษาและสามารถแสดงออกมาได้

3. กลุ่มภาษาศาสตร์สังคม กลุ่มนี้ นำโดย D. Hymes ซึ่งกล่าวว่า ความสามารถทางภาษา คือ ความสามารถที่จะพูดหรือเข้าใจคำที่พูด ซึ่งคงจะไม่ถูกต้องตามหลักไวยากรณ์ แต่เหมาะกับสภาพการณ์ที่คำพูดเหล่านั้นถูกนำมาใช้ การแสดงออกทางภาษาในความหมายของ Chomsky กล่าวถึงเฉพาะบทบาทด้านจิตวิทยา เช่น ความจำ การรับรู้เท่านั้น ในการแสดงออกทางภาษาคควรคำนึงถึงความสำคัญด้านวัฒนธรรมสังคม (Socio culture) ด้วย

เทคนิคการสอนทักษะทางภาษาอังกฤษ

กฤษยา แสงเดช (2548, หน้า 132-149) ได้เสนอเทคนิคการสอนภาษาอังกฤษสำหรับระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไว้ดังนี้

1. การสอนทักษะการฟัง

1.1 ความสำคัญในการสอนทักษะการฟัง ทักษะการฟัง เป็นทักษะที่สำคัญที่สุดที่จะนำไปสู่ทักษะต่อไป ได้แก่ การพูด การอ่าน และการเขียน การฟังสามารถแยกได้เป็น 2 ระดับ คือ ระดับเริ่มต้น เน้นการฟังเสียง คำ วลี แล้วสามารถออกเสียงได้อย่างถูกต้อง รู้จักสังเกตและจับได้ว่ามีความแตกต่างกันอย่างไรและระดับที่สองเป็นการฟังประโยคและเรื่องราวเพื่อความเข้าใจ ดังนั้น การฝึกทักษะการฟังจึงประกอบไปด้วยการฟังเสียง พยางค์ คำศัพท์ ประโยค การสนทนา และฟังเรื่องแล้วเข้าใจได้ การสอนทักษะการฟังในระดับประถมศึกษาชั้นต้น ครูผู้สอนต้องให้ความสำคัญ และฝึกฝนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเพื่อให้ผู้เรียนเกิดทักษะการฟัง ทั้งการฟังทั่วไป (casual listening) และการฟังอย่างมีจุดหมาย (focused listening)

1.2 กิจกรรมที่นำไปสู่การฟัง การฟังสิ่งใดๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนและตรงกับสิ่งที่ผู้ส่งสารต้องการจะสื่อ นั้น ผู้ฟังจะต้องมีความรู้พื้นฐาน ภูมิหลัง และความคาดหวังล่วงหน้าก่อนอยู่แล้ว ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนการฟังนั้น ครูผู้สอนมีความจำเป็นที่ต้องให้ข้อมูลเกี่ยวกับเนื้อหาที่คาดหวัง จะเป็นการช่วยให้ผู้เรียนมองเห็นแนวทางหรือสถานการณ์ต่างๆ ได้ชัดเจนสามารถคาดคะเนได้ก่อนที่จะได้ฟัง การจัดกิจกรรมก่อนการสอนการฟัง ครูผู้สอนควรดำเนินการสอนดังนี้

1.2.1 จัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ที่จะใช้ประกอบการสอนให้พร้อม เช่น ของจริง ภาพจำลอง บัตรภาพ บัตรคำ เทปบันทึกเสียง และอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

1.2.2 เสนอคำศัพท์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะสอน เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจที่จะทำการสอนฟังเกิดสัมฤทธิ์ผลสูงสุด เช่น การใช้รูปภาพ การแสดงอาการ

หรือท่าทางประกอบการอธิบายคำศัพท์ ผู้สอนอาจทบทวนคำศัพท์ประจำบทเรียนที่ผ่านมา โดยการจัดทำรายการคำศัพท์หรือวลี เพื่อให้ผู้เรียนได้ทบทวนคำศัพท์ที่ผู้เรียนจะได้ฟังจากเทปบันทึกเสียง เช่น การขีดเส้นใต้ การทำเครื่องหมายกำกับ เป็นต้น ในบางโอกาส ผู้สอนอาจให้ผู้เรียนอ่านคำถามที่เตรียมไว้ เพื่อให้ผู้เรียนเห็นแนวทางในการฟังเรื่องราว แต่มีข้อจำกัดอยู่ว่าในบางครั้งผู้เรียนจะมุ่งฟังเฉพาะเพื่อตอบคำถามเท่านั้น ผู้เรียนจะไม่สนใจในสาระปลีกย่อยอื่นๆ อาจทำให้การฟังไม่สามารถทราบข้อมูลได้ครบถ้วน

การสอนทักษะการฟังภาษาอังกฤษในระดับประถมศึกษา

มีจุดหมาย 2 ประการ คือ การฟังเสียง ฟังวลี เพื่อสังเกต แยกแยะหรือเปรียบเทียบความแตกต่างเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ได้ และการฟังประโยคแล้วสามารถเข้าใจสิ่งที่ฟังได้

1.3 กิจกรรมระหว่างการสอนทักษะการฟัง มีจุดประสงค์หลัก

เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจสิ่งที่ฟังกิจกรรมระหว่างการสอนฟัง เป็นสิ่งที่ผู้สอนมุ่งหวังจะให้ผู้เรียนปฏิบัติขณะกำลังฟังเรื่องนั้นๆ เป็นการฝึกทักษะผู้เรียนให้เข้าใจยิ่งเขียนเข้าใจสิ่งที่ฟัง กิจกรรมระหว่างการสอนฟัง เป็นสิ่งที่ผู้สอนมุ่งหวังจะให้ผู้เรียนปฏิบัติขณะกำลังฟังเรื่องนั้นๆ เป็นการฝึกทักษะผู้เรียนให้เข้าใจยิ่งขึ้น กิจกรรมนี้ไม่ใช้การทดสอบเกี่ยวกับความเข้าใจของผู้เรียนแต่อย่างใด การจัดกิจกรรมระหว่างการสอนนั้น สิ่งที่สำคัญคือ อยาให้ผู้เรียนต้องเขียนมากนัก แม้แต่การให้ผู้เรียนอ่านเพื่อตอบคำถาม True of false หรือตอบแบบเลือกตอบก็ตาม เพราะจะทำให้การฟังขาดความเข้าใจที่สมบูรณ์

1.4 กิจกรรมหลักการฟัง เป็นกิจกรรมที่มุ่งหวังที่จะทำอะไร

บางอย่างในภายหลังการฟังเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จุดประสงค์ของการทำกิจกรรมเหล่านี้ ก็เพื่อฝึกการใช้ภาษานั้นเอง กิจกรรมที่นิยมฟัง ได้แก่ การตอบคำถาม อาจจะเป็นปลายเปิด แบบตัวเลือก และกิจกรรมหลังการฟัง ได้แก่ การแสดงบทบาทสมมุติ role play กิจกรรมการแก้ปัญหาและกิจกรรมการตัดสินใจ การอภิปรายเกี่ยวกับอารมณ์และเจตคติของผู้พูด (discussing mood and attitude of speakers) การเขียนตามคำบอก (dictation)

สรุปได้ว่า การสอนทักษะการฟังนั้น ครูผู้สอนต้องให้ข้อมูลแก่ผู้ฟังก่อน เพื่อเป็นแนวทางหรือเห็นสถานการณ์ที่ชัดเจน ครูควรเตรียมสื่อหรืออุปกรณ์ที่ต้องใช้ในกิจกรรมให้พร้อม มีการทบทวนคำศัพท์ที่เกี่ยวข้อง และไม่ทำกิจกรรม ที่จะทำให้ผู้เรียนเบนความสนใจสิ่งอื่น และให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อให้ได้เข้าใจและเรียนรู้อย่างสนุกสนาน

2. การสอนทักษะการพูด

2.1 ความจำเป็นในการสอนทักษะการพูด การพูดเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสื่อสาร การสอนทักษะการพูดเบื้องต้น มุ่งเน้นให้ใช้ทักษะการพูดเพื่อสื่อสารได้ในสถานการณ์จริง สิ่งสำคัญ คือ ตัวครูผู้สอนต้องให้ความถูกต้องในรูปแบบและเสียง ดังนั้นกิจกรรมต่างๆ จึงเป็นกิจกรรมที่ผู้เรียนจะต้องปฏิบัติตามแบบหรือตัวอย่างที่กำหนด เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนการพูดให้มีประสิทธิภาพและได้ผลสัมฤทธิ์สูงสุด การเตรียมกิจกรรมที่จะนำไปสู่กิจกรรมการพูด ครูผู้สอนต้องคำนึงถึงความถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์และระดับภาษาที่เหมาะสมกับผู้เรียน

2.2 การจัดกิจกรรมการสอนพูดอาจจัดบทเรียนเป็นการถามตอบ สนทนาหรือการเล่าเรื่อง การสอนอาจแบ่งออกเป็นขั้นตอน ตามระดับจากง่ายไปหายาก เช่น การฝึกตั้งคำถามและตอบคำถาม การฝึกพูดบทสนทนา วิธีสอนในปัจจุบันใช้การฝึกบทสนทนาเพราะฝึกให้ผู้เรียนได้ใช้สื่อสารความหมายกันจริงๆ ในการสร้างบทสนทนา ควรใช้ภาษาง่ายๆ ครูต้องอธิบายความหมายของคำศัพท์และสำนวนที่เรียนไม่รู้จำก่อนที่จะฝึกสนทนา การฝึกพูดการเล่าเรื่อง การฝึกแบบนี้ควรใช้สถานการณ์ เพื่อให้ผู้เรียนใช้ภาษาได้ถูกต้องและเกิดความสนุกสนาน พยายามใช้คำศัพท์และโครงสร้างที่มีความยากง่ายเหมาะสมกับระดับผู้เรียน

2.3 เทคนิคการสอนพูด การจัดกิจกรรมการสอนพูดสามารถทำได้หลายวิธี เช่น

2.3.1 การสร้างสถานการณ์ โดยครูกำหนดสถานการณ์ให้ผู้เรียน โดยะพูดสถานการณ์นั้นให้ผู้เรียนฟัง 1-2 ครั้งแล้วให้ผู้เรียนแต่ละคนคิดหาเหตุผลประกอบการตัดสินใจและพูดบรรยายเหตุผลตนเอง

2.3.2 การคาดเดาเหตุการณ์ จัดกิจกรรมโดยครูให้ผู้เรียนฟังเรื่องจากครูหรือให้ผู้เรียนฟังเพื่อคาดเดาเรื่องนั้นๆ ที่คิดว่าจะเกิดเหตุการณ์ต่อไปอย่างไร

2.3.3 การสร้างประโยค (Sentence Building) จัดกิจกรรมโดยครูกำหนดรูปประโยค 1 ประโยค เป็นการสร้างสถานการณ์ ผู้เรียนพูดต่อประโยคเดิม แต่เพิ่มข้อความโดยพูดต่อๆ กันไป

2.3.4 การสมมุติสถานการณ์ (Predicting Dialogue) จัดกิจกรรมโดยครูและผู้เรียนเตรียมสถานการณ์สมมุติเพื่อฝึกทักษะที่ต้องการพูด

2.3.5 การเติมคำในประโยคให้สมบูรณ์ (Complete Sentences) จัดกิจกรรมโดยครูพูดประโยคไม่สมบูรณ์ ผู้เรียนพูดประโยคให้สมบูรณ์

2.3.6 การทาย (Guessing) จัดกิจกรรมโดยครูกำหนดประโยค 1 ประโยค เช่น I have a pet. ให้นักเรียนทายโดยใช้คำถาม Yes/no Questions ทายไปเรื่อยๆ จนกว่าจะได้คำตอบที่ถูกต้อง

แนวทางการจัดกิจกรรมการสอนทักษะการพูด สรุปได้ดังนี้

การจัดกิจกรรมการสอนทักษะการพูดนั้นมีหลักการตรงที่ให้ผู้เรียน ได้ฝึกพูดแบบ Automatic Speaking โดยใช้กิจกรรมและสถานการณ์เป็นสื่อ ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติที่ควรสังเกตดังนี้

1. จัดบรรยากาศของห้องให้เอื้อต่อการเรียนภาษาและครูผู้สอนภาษาและครูผู้สอนใช้ภาษาอังกฤษในชั้นเรียน (Classroom English Expression) ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อให้ผู้เรียนคุ้นเคยและเป็นตัวอย่างสำหรับการฝึก
2. ใช้สื่อการสอนที่หลากหลาย ปัจจุบันนี้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษามา จะช่วยให้ผู้เรียนฝึกทักษะการพูดได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ในการฝึกพูด ไม่ควรอย่างยิ่งที่จะแก้ไขข้อผิดพลาดของผู้เรียนทุกจุด ควรแก้ไขในเฉพาะชั้น (Presentation) ที่ต้องการเน้นความถูกต้องของการใช้ภาษา (Accuracy) แต่ถ้าเป็นขั้นพื้นฐานที่ต้องการฝึกความคล่องแคล่วในการใช้ภาษา (Fluency) และข้อผิดพลาดนั้นไม่มีผลต่อความเข้าใจภาษาก็คงไม่ต้องแก้ทันที ควรรอโอกาสที่เหมาะสม เพื่อมิให้ผู้เรียนเกิดความท้อถอยและขาดความเชื่อมั่น
4. ครูสอนภาษาอังกฤษมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องฝึกทักษะและความสามารถในการใช้ภาษา ให้พัฒนาก้าวหน้าอยู่เสมอ
5. การจัดกิจกรรมการฝึก ควรมีรูปแบบหลากหลาย มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีความสุขสนุกสนานเกิดเจตคติที่ดีต่อการเรียนภาษา
6. การสอนทักษะการพูดควรใช้กิจกรรมคู่ (Pair Work) ให้มากเพราะการทำกิจกรรมคู่จะช่วยฝึกให้ผู้เรียนใช้ภาษาสื่อสารในการสื่อสารและแสวงหาได้ดี เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีความกล้าแสดงออก
7. การสอนทักษะการพูดควรจัดกิจกรรมคู่กัน เช่น สอนทักษะการพูดคู่กับทักษะการฟัง เป็นต้น

8. ควรชมเชยผู้เรียนให้กำลังใจบ่อยๆ เพราะเป็นแรงกระตุ้นที่สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้เรียน

9. การฝึกพูดควรเริ่มจากง่ายไปยากและให้ผู้เรียนทุกคนได้ฝึก

3. การสอนทักษะการอ่าน

กิจกรรมก่อนการอ่าน กิจกรรมระหว่างการอ่าน และกิจกรรมหลังการอ่าน เป็นการส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจในสิ่งที่อ่านมากขึ้น ควรจัดกิจกรรมดังนี้

3.1 กิจกรรมก่อนการอ่าน แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ การสร้างความคุ้นเคยกับผู้เรียน (Personalization) โดยการตอบคำถาม สนทนา เพื่อทบทวนความรู้เดิมของผู้เรียน เป็นการเตรียมรับความรู้ใหม่จากการอ่าน และการทายหรือเดา (Predicting) เรื่องราวที่จะอ่านจากแผนภูมิประเทศหรือชื่อเรื่องโดยให้ผู้เรียนทายหรือเดาเรื่องที่จะอ่านว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับอะไรและควรอธิบายคำศัพท์ใหม่ให้ผู้เรียน

3.2 กิจกรรมระหว่างการอ่าน ในระหว่างการสอนอ่าน ครูสามารถดำเนินกิจกรรมเพื่อส่งเสริมและตรวจสอบความเข้าใจของผู้เรียน เช่น กิจกรรมการจับคู่ (Matching) กิจกรรมการเรียงลำดับเหตุการณ์ (Ordering) การเติมคำให้สมบูรณ์ (Completing) กิจกรรมการแก้ไขคำ (Correcting) กิจกรรมการเลือกว่าอย่างไร (Deciding) กิจกรรมการคิดรวบยอด (Supplying/identifying)

3.3 กิจกรรมหลังการอ่าน เป็นขั้นตอนสุดท้ายในการสอนการอ่าน เช่นเดียวกับ การสอนการฟัง มีจุดประสงค์เพื่อจะย้ำความเข้าใจของเรื่องที่อ่านให้มากขึ้น สร้างเจตคติที่ดีให้กับผู้เรียน โดยดำเนินกิจกรรมให้สนุกสนานและสามารถแสดงออกเกี่ยวกับความเข้าใจในสิ่งที่เรียน เช่น ให้อ่านเรื่องที่มีวงคำศัพท์เดียวกันในเรื่องทำนองเดียวกัน ให้แข่งขันหรือทำกิจกรรมที่เกี่ยวกับคำศัพท์และไวยากรณ์ที่เรียนมา ให้ประโยคง่ายๆ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องที่อ่านและแลกเปลี่ยนกันอ่านระหว่างกลุ่ม และให้กลุ่มผู้เรียนตั้งคำถามเกี่ยวกับเนื้อเรื่อง สลับกลุ่มกันถามตอบ และให้คะแนน

การสอนควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. What to teach หมายถึง สื่อหรือเนื้อหาในการนำมาสอน การเตรียมเนื้อหาควรคำนึงถึงการให้ดูสมจริงให้มากที่สุด เป็นการกระตุ้นให้ผู้เรียนสนใจ และตระหนักในประโยชน์ที่ได้รับของเนื้อเรื่องที่อ่านเหล่านั้น

2. Why to teach หมายถึง จุดประสงค์ในการอ่าน การอ่านของเรานั้นมีจุดประสงค์ในการอ่านต่างกันในชีวิตประจำวัน เมื่อตระหนักในเรื่องความต่างนี้แล้วก็จะนำไปสู่การคิดวิธีการสอนอ่าน เพื่อจะได้บรรลุจุดประสงค์นั้นๆ

3. How to teach หมายถึง วิธีหรือแนวการสอนทำอย่างไรจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ในการสอนรูปแบบต่างๆ การคิดวิธีการต่างๆ ที่จะกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความอยากรู้และสนใจต่อสิ่งที่กำลังจะอ่าน เช่น สร้างวิธีเพื่อให้ผู้เรียนระลึกถึงความรู้และประสบการณ์เดิม หรือสร้างแนวทางในการคิดให้ความรู้หรือวิธีการใหม่ๆ

4. การสอนทักษะการเขียน

ในการเรียนการสอนภาษาอังกฤษเป็นภาษาต่างประเทศนั้น การเขียนนับว่าเป็นทักษะที่ย่างยากซับซ้อน ต้องใช้ความรู้ความสามารถหลายประการ ทั้งนี้ความสามารถในการเขียนต้องมีพื้นฐานในทักษะการฟัง การพูดและการอ่านมาก่อน จุดประสงค์ในการสอนทักษะการเขียนเพื่อการสื่อสาร มุ่งเน้นในแง่ความคิด และจินตนาการ และความสามารถในการถ่ายโอนความคิดของตนให้ผู้อื่นได้รับมากกว่าที่จะเน้นเรื่องความถูกต้องของการใช้คำและหลักไวยากรณ์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เน้นความคล่องแคล่วในการสื่อสาร (Fluency) มากกว่าความถูกต้อง (Accuracy) แต่อย่างไรก็ดี กระบวนการสอนทักษะการเขียนควรที่จะได้สร้างระบบที่ถูกต้อง สามารถควบคุมไว้ได้ก่อน (Controlled Writing) ซึ่งนำไปสู่การเขียนแบบควบคุมน้อยลง (Less Controlled Writing) และการเขียนแบบอิสระ (Free Writing) อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ดังนั้นในการสอนเขียน สิ่งที่ผู้สอนต้องคำนึงให้มากที่สุดคือ ต้องให้ข้อมูลคำศัพท์ (Vocabulary) ไวยากรณ์ (Grammar Pattern) และเนื้อหา (Content) แก่ผู้เรียนอย่างเพียงพอที่จะเป็นแนวทางในการคิดและเขียนต่อไป การสอนทักษะการเขียนในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ ๖ แม้มิใช่การสอนที่เต็มรูปแบบแต่การจัดกิจกรรมที่หลากหลายก็เป็นรากฐานที่สำคัญที่จะสอนทักษะการเขียนพื้นฐานเพื่อการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพในสูงระดับสูงต่อไป

การจัดกรรมการสอนเขียนมีหลายกิจกรรม ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1. การเรียงลำดับคำ (Re-ordering words) เป็นกิจกรรมการฝึกให้นักเรียนรู้จักลำดับที่ควรปรากฏอยู่ในประโยค โดยผู้สอนหาประโยคที่ผู้สอนต้องการฝึกแล้วนำคำมาสลับเสียใหม่ จากนั้นให้ผู้เรียนเรียงประโยคจากคำที่กำหนดให้

2. การเติมคำในช่องว่าง (Gap-Filling) เป็นการฝึกใช้คำชนิดต่างๆ (Past of speech) เพื่อเติมคำลงในช่องว่างให้ถูกต้องตามไวยากรณ์

3. การเขียนตามแนวทาง (Parallel Writing) เป็นการฝึกการเขียนให้เป็นเรื่องราว โดยใช้ทักษะการอ่านเป็นแนวทาง

4. การบรรยายลักษณะบุคคล (Describing People) เป็นการฝึกการบรรยายคน สัตว์ สิ่งของ สถานที่ โดยใช้คำศัพท์ที่ถูกต้อง

แนวคิดในการเลือกกิจกรรมการสอนทักษะการเขียน

เฉลิม ทองนวล (2554, หน้า 97) ได้เสนอแนวคิดในการเลือกกิจกรรมการสอนทักษะการเขียน ดังนี้

1. เลือกกิจกรรมที่เหมาะสมเพื่อแก้ปัญหาการเรียนการสอนที่ประสบอยู่หรือกิจกรรมที่สอดคล้องกับบทเรียน

2. ศึกษาขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมอย่างละเอียด บางกิจกรรมอาจจะต้องทดลองฝึกก่อน ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปโดยราบรื่น และได้ผล

3. เตรียมสื่อการเรียนที่ต้องใช้ในกิจกรรมนั้นๆ ส่วนใหญ่จะเป็นสื่อที่ครูต้องเตรียมล่วงหน้าทั้งสิ้น

4. เตรียมกิจกรรมที่ใช้ในการแบ่งกลุ่มนักเรียน อาจจะใช้เพลง เกม หรือการจับสลาก เช่นเดียวกับที่ใช้ในกลุ่มวิชาอื่นๆ

5. กิจกรรมที่เสนอ เน้นตัวผู้เรียนเป็นสำคัญ นอกจากจะฝึกภาษาแล้วยังต้องคำนึงระเบียบวินัยในห้องเรียนด้วย ก่อนเริ่มกิจกรรมทุกครั้ง ครูควรทำความเข้าใจความตกลงกับนักเรียนในเรื่องกติกาต่างๆ เสียก่อน ถ้านักเรียนทำผิดกติกาครูต้องทบทวนและหยุดการดำเนินกิจกรรมทันที

6. กิจกรรมทุกกิจกรรมในการฝึกภาษาอังกฤษ ครูต้องเป็นตัวอย่างที่ดีด้วย ควรพยายามใช้คำสั่งเป็นภาษาอังกฤษให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

สรุปได้ว่า เทคนิคการสอนทักษะภาษานั้นต้องเริ่มต้นจากการฟัง เพราะการฟังเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการจำและการถ่ายโอนข้อมูลจากการฟัง ผู้ฟังจะเข้าใจความหมายนั้นต้องอาศัยข้อมูลทางทางภาษาศาสตร์ บริบททางสถานการณ์และข่าวสารที่เป็นที่เข้าใจเพื่อนำไปสู่ทักษะการพูด เนื่องจากทักษะการพูดเป็นทักษะที่ต้องแสดงความรู้ความคิดออกมาให้ผู้อื่นเข้าใจ จึงจำเป็นที่ผู้เรียนต้องพัฒนาทักษะการพูดให้

ผู้อื่นเข้าใจ ใช้ภาษาที่ถูกต้องเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของเจ้าของภาษา นอกจากการพูดแล้ว ทักษะที่ใช้ในการแสวงหาความรู้โดยการอ่านก็เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้เรียนต้องฝึกฝนเพราะเป็น ทักษะที่คงทนและจะอยู่ในตัวผู้เรียนไปตลอดชีวิต เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแสวงหา ความรู้ในโลกปัจจุบันที่มีความเจริญทางวิทยาการมากมายและเพื่อใช้ในการศึกษาใน ระดับสูงขึ้นไป ทักษะที่สำคัญอย่างหนึ่งในการเรียนภาษาคือทักษะการเขียน เพราะทักษะ การเขียนเป็นทักษะที่ต้องแสดงออกซึ่งความรู้ความคิดเพื่อสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจและได้เห็น เป็นหลักฐาน เป็นทักษะที่ย่างยากซับซ้อนดังนั้นผู้เรียนจึงต้องฝึกการเขียนโดยคำนึงถึง องค์ประกอบของการเขียนอย่างครบถ้วน เพื่อให้การเขียนภาษาในการสื่อสารมี ประสิทธิภาพสูงสุด

2.8 องค์ประกอบภาวะผู้นำครูผู้สอน

จากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะ ผู้นำของครูและองค์ประกอบภาวะผู้นำของครูผู้สอนภาษาอังกฤษในที่นี้ ผู้วิจัยศึกษาจาก ทักษะ หรือจากผลงานวิจัยของนักวิชาการในประเด็นทักษะ บทบาทหน้าที่ ลักษณะและ พฤติกรรมของครู เพื่อนำไปสู่องค์ประกอบภาวะผู้นำของครูผู้สอนภาษาอังกฤษ ดังนี้

1.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำครูตามทัศนะของกาญจนา ปราบพาล

กาญจนา ปราบพาล (2549, หน้า 2) ได้ระบุว่า ครูสอนภาษา จำเป็นต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลาเพื่อให้มีความรู้ที่เป็นปัจจุบัน และสามารถนำ ความรู้ มาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ความรู้เกี่ยวกับศาสตร์การเรียน การสอนภาษาเปลี่ยนไปแต่ละยุคสมัย แต่ช่วงเวลานักทฤษฎี นักวิจัย และนักปฏิบัติมี ส่วนช่วยให้ศาสตร์การเรียนการสอนภาษาพัฒนาขึ้นจนมาเป็น แนวคิดการเรียนการสอน ภาษาในปัจจุบัน องค์ความรู้แต่ละยุคสมัยมีส่วนช่วยให้ครูสอนภาษาเข้าใจธรรมชาติการ เรียนรู้ภาษา เนื้อหาที่จะนำ มาสอนวิธีการเรียนการสอน และวิธีการวัดและประเมินผล

1.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำครูตามทัศนะของเฉลียว บุรีภักดิ์

เฉลียว บุรีภักดิ์ (2549, หน้า 7) ได้ระบุว่า นอกจากครูจะมีความรู้ ความสามารถในตัวเนื้อหาแล้ว บุคลิกภาพของครูก็เป็นสิ่งสำคัญในการส่งเสริมการเรียนรู้ ของนักเรียนอีกด้วย ความรู้ความสามารถในวิชาการมีส่วนทำให้สามารถสอนได้ แต่ ความสำเร็จของการสอนมิได้อยู่ที่ความรู้แต่เพียงประการเดียว หากแต่ครูจะต้องทำให้ ผู้เรียนมีชีวิตที่ดียิ่งขึ้น ดำรงตนเป็นสมาชิกที่ดีต่อสังคมอีกด้วย

1.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำครูตามทัศนะของศรีวิชัย สุวรรณกิติ

ศรีวิชัย สุวรรณกิติ (2549, หน้า 64) กล่าวว่า ปัญหาการเรียนการสอนเกิดจากลักษณะของห้องเรียนที่ไม่เอื้อต่อการสอนภาษาอังกฤษการขาดห้องสมุดและหนังสือประกอบอื่นๆ เพื่อช่วยในการค้นคว้าเพิ่มเติม ขาดห้องปฏิบัติการทางภาษา รวมถึงการไม่ให้การสนับสนุนกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางภาษาของผู้บริหาร

แนวทางการแก้ไขปัญหารับปรุงการเรียนการสอนภาษาอังกฤษในระดับโรงเรียน

1) ครูผู้สอนต้องหมั่นฝึกฝนทักษะทางภาษา ฝึกหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อให้ทันสมัยอยู่เสมอ ในปัจจุบันนี้ครูสามารถฝึกทักษะและหาความรู้เพิ่มเติมได้จากสื่อต่างๆ ที่เป็นภาษาอังกฤษเช่น หนังสือพิมพ์ วารสาร เทป โทรทัศน์และวีดิทัศน์ เป็นต้น การฝึกฝนจะช่วยให้ครูมีความมั่นใจในการใช้ภาษาและสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีของนักเรียนได้

2) ครูต้องมีความรู้ทางการศึกษา นำหลักจิตวิทยาในการเรียนรู้มาใช้ในการสอนพยายามชักนำให้นักเรียนสนใจ เห็นความสำคัญ มีทัศนคติที่ดีและรักที่จะเรียนภาษาอังกฤษ

3) เนื้อหาในหลักสูตรที่ครูเห็นว่ายากเกินไปสำหรับนักเรียนของตน ครูควรปรับและเรียงลำดับความยากง่ายให้เหมาะสมกับนักเรียน แต่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมของเจ้าของภาษา ครูควรอธิบายเสริมให้นักเรียนได้เรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมนั้นๆ เพราะภาษาและวัฒนธรรมเป็นของคู่กัน การเรียนภาษาจะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมของเจ้าของภาษาในเวลาเดียวกัน

4) ผู้บริหารของโรงเรียนควรให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษ สนับสนุนการเรียนการสอนและครูผู้สอนภาษาอังกฤษเพื่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีงบประมาณในการจัดซื้ออุปกรณ์การสอนที่จำเป็นหรือจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรได้ตามความเหมาะสม และให้ครูเข้าร่วมอบรมสัมมนาเกี่ยวกับการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ เพื่อจะได้นำเทคนิควิธีสอนแบบใหม่มาปรับปรุงใช้ในการเรียนการสอนในชั้นเรียน

1.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำครูตามทัศนะของอาภรณ์ ใจเที่ยง

อาภรณ์ ใจเที่ยง (2549, หน้า 9-10) ได้ระบุว่า บทบาทของครูสอนภาษาอังกฤษเมื่อใช้วิธีสอนแบบสตอรีไลน์ คือ 1. เป็นผู้เตรียมการ ในเรื่องต่างๆ ได้แก่

1) กรอบแนวคิดของเรื่องที่จะสอนโดยเขียนเส้นทางการเดินเรื่อง (Storyline) และกำหนด

เรื่องเป็นตอนๆ (Episode) โดยแต่ละหัวข้อเรื่องในแต่ละตอนได้จากการบูรณาการ

2) เตรียมคำถามสำคัญหรือคำถามหลัก เพื่อใช้กระตุ้นให้ผู้เรียนคิด วิเคราะห์และลงมือปฏิบัติ 3) เป็นผู้อำนวยความสะดวกระหว่างการเรียนการสอน เช่น 1) เป็นผู้นำเสนอ (Presenter) เช่น นำเสนอประเด็น ปัญหา เหตุการณ์ในเรื่องราวที่จะสอน 2) เป็นผู้สังเกต (Observer) สังเกตขณะผู้เรียนตอบคำถาม ถามคำถาม ปฏิบัติกิจกรรม รวมทั้งสังเกตพฤติกรรมอื่นๆ ของผู้เรียน 4) เป็นผู้ให้กระตุ้น (Motivator) กระตุ้นความสนใจผู้เรียน เพื่อให้มีส่วนร่วมในการเรียนอย่างแท้จริง 5) เป็นผู้ให้การเสริมแรง (Rein forcer) เพื่อให้เพิ่มความถี่ของพฤติกรรมการเรียนรู้ 6) เป็นผู้แนะนำ (Director) 7) เป็นผู้จัดบรรยากาศ (Atmosphere Organizer) ให้บรรยากาศการเรียนการสอนดีทั้งด้านกายภาพและด้านจิตสังคม เพื่อให้ผู้เรียนเรียนอย่างมีความสุข 8) เป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Reflector) ให้การวิพากษ์วิจารณ์ข้อดี ข้อบกพร่อง เพื่อให้พฤติกรรมคงอยู่ หรือปรับปรุง แก้ไข พฤติกรรมการเรียน 9) เป็นผู้ประเมิน (Evaluator) ควรมีการประเมินผลเป็นระยะๆ ประเมินกระบวนการ (Process) พฤติกรรมระหว่างหาความรู้ (Performance) และประเมินผลงาน (Product) ซึ่งอาจเป็นองค์ความรู้ และ/หรือ ผลงาน 3. เน้นให้ผู้เรียนใช้กระบวนการ (Process Oriented) มากกว่าเนื้อเรื่อง เนื้อหาสาระ (Content Oriented) 4. เน้นการบูรณาการระหว่างวิชา (Integration) หรือผสมผสานระหว่างวิชาในหลักสูตร (Interdisciplinary) 5. เป็นแหล่งข้อมูลหรือแหล่งความรู้แหล่งหนึ่งที่ทำให้ผู้เรียนซักถาม ปรัชญาเพื่อค้นคว้าหาความรู้ และ 6. เป็นผู้ริเริ่มประเด็น ปัญหา เหตุการณ์ในเรื่องราวที่จะสอน และต้องจัดกิจกรรมเพื่อจบลงด้วยความตื่นเต้น ความพอใจ ทั้งครู ผู้เรียน และผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ เช่น ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และคนในชุมชน เป็นต้น

1.5 องค์ประกอบภาวะผู้นำครูตามทัศนะของกระทรวงศึกษาธิการ

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า3) ได้ระบุว่า หน้าที่และความรับผิดชอบของครูภาษาอังกฤษ คือ 1) สอนศิลปวิทยาให้แก่ศิษย์ ซึ่งถือเป็นหน้าที่สำคัญสำหรับครู ครูที่ดีต้องทำการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาการสอนให้สอดคล้องกับความสามารถและความสนใจของนักเรียน 2) แนะนำการศึกษาและอาชีพที่เหมาะสมให้แก่ศิษย์ เพื่อช่วยให้ศิษย์ของตนสามารถเลือกวิชาเรียนได้ตามความเหมาะสม 3) พัฒนาและส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของศิษย์ โดยการจัดกิจกรรม ซึ่งมีทั้งกิจกรรมการเรียนการสอนในหลักสูตร และกิจกรรมการเรียนการสอนนอกหลักสูตร 4) ประเมินผลความเจริญก้าวหน้าของศิษย์ เพื่อจะได้ทราบว่า ศิษย์ได้พัฒนาและมีความเจริญก้าวหน้ามาก

น้อยเพียงใดแล้ว การประเมินผลความเจริญก้าวหน้าของศิษย์ควรทำอย่างสม่ำเสมอ

5) อบรมคุณธรรม จริยธรรม ความมีระเบียบวินัย และค่านิยมที่ดีงามให้แก่ศิษย์ เพื่อศิษย์จะได้เป็นผู้ใหญ่ที่ดีของสังคมในวันหน้า 6) ปฏิบัติตามกฎระเบียบของหน่วยงานและสถานศึกษา ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติครูและจรรยาบรรณครู เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ศิษย์

7) ตรงต่อเวลา โดยการเข้าสอนและเลิกสอนตามเวลา ทำงานสำเร็จครบถ้วนตามเวลา และรักษาเวลาที่นัดหมาย 8) ปฏิบัติงาน ทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ 9) ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของครู โดยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ

1.6 องค์ประกอบภาวะผู้นำครูตามทัศนะของฉัตรวี อินทรบุญสม

ฉัตรวี อินทรบุญสม (2550, หน้า 8) ได้กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะของครูภาษาอังกฤษที่นักเรียนต้องการ คุณสมบัติที่ดีของครูผู้สอนภาษาอังกฤษเป็นภาษาต่างประเทศในระดับมหาวิทยาลัย จากความคิดของครูและนักเรียน ผลการศึกษาครูสอนภาษาอังกฤษเป็นภาษาต่างประเทศที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ 1) มีความรู้ในวิชานั้น 2) เตรียมการสอนดี ในขณะที่ครูสอนวิชาอื่นคิดว่า ครูสอนภาษาอังกฤษ ควร 1) มีความรู้ในวิชานั้น 2) มีวิธีการสอนที่ดี นอกจากนี้ผลการวิจัยยังแสดงถึง ลักษณะที่นักเรียนคิดว่าสำคัญที่สุดในการเป็นครูสอนภาษาอังกฤษที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ 1) สามารถอธิบายได้ชัดเจน 2) มีวิธีการสอนที่ดี ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ได้ให้ลักษณะของครูที่มีประสิทธิภาพเพิ่มเติม คือ บุคลิกภาพ ความรู้ สไตส์การสอน การเตรียมตัว เชื้อชาติ และบทบาทของครู

1.7 องค์ประกอบภาวะผู้นำครูตามทัศนะของพิจิตรวัลย์ โกวิทวาทิ

พิจิตรวัลย์ โกวิทวาทิ (2550, หน้า 35) กล่าวถึงลักษณะครูผู้สอนภาษาอังกฤษที่ดีไว้ว่า การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การจัดบรรยากาศในห้องเรียนครูมีอิทธิพลอย่างมาก ถ้าครูกระปรี้กระเปร่า สดชื่นแจ่มใส บรรยากาศในห้องเรียนจะน่าเรียนและมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนด้วย การจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษเป็นวิชาที่ต้องอาศัยครูที่มีความรู้ภาษาอังกฤษที่ดี มีความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้โดยใช้กิจกรรมเป็นสื่อ มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะของครูภาษาอังกฤษที่ดีไว้ ดังต่อไปนี้

1) สนับสนุนให้นักเรียนใช้ความคิดของตนเองในการพูด

การแต่งประโยคหรือความสามารถในการดัดแปลงสร้างประโยคต่างๆที่ได้เรียนให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ๆ ทั้งภาษาพูดและภาษาเขียน

- 2) ควรให้ผู้เรียน ได้รับความรู้จากบทเรียนในแต่ละวัน
- 3) ควรให้นักเรียน ได้รับความสนุกสนาน ไม่รู้สึกเบื่อ ความกระตือรือร้นในการเรียน
- 4) รู้จักหาวิธีสอนที่จะให้นักเรียนสามารถนำความรู้ที่ได้มาดัดแปลงใช้ในโอกาสต่างๆ
- 5) ไม่ยึดวิธีสอนใดวิธีหนึ่ง ควรใช้หลายๆวิธีผสมผสานกัน
- 6) มีเทคนิคการสอนหลายๆแบบ ควรเน้นที่ตัวนักเรียน
- 7) จะต้องคำนึงถึงสามเหตุที่จะทำให้นักเรียนเบื่อหน่ายหรือกระตือรือร้นการเรียน
- 8) จะต้องสร้างบรรยากาศที่จะช่วยให้นักเรียนเกิดกำลังใจในการเรียนรู้
- 9) มีความตั้งใจ ทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้นักเรียนประสบความสำเร็จในการเรียน
- 10) มีความคิดสร้างสรรค์ในการจัดกิจกรรมเสริมบทเรียน
- 11) ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ

1.8 องค์ประกอบภาวะผู้นำครูตามทัศนะของนพพร สโรบล

นพพร สโรบล (2550, หน้า 1-2) ได้ระบุว่า แนวทางที่ครูผู้สอนภาษาอังกฤษจะต้องเตรียมพร้อมในการพัฒนาตนเองมีดังต่อไปนี้ ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับประเทศต่างๆ ในประชาคมอาเซียน กฎบัตรอาเซียน และตระหนักถึงความสำคัญของภาษาอังกฤษ ซึ่งจะเป็นภาษากลางของคนในอาเซียน ในการติดต่อสื่อสารและการทำงานร่วมกันครูควรจะต้องถ่ายทอดให้นักเรียนของตนมีความรู้ในเรื่องอาเซียนด้วยเช่นเดียวกันตลอดจนควรจะทำให้ความเข้าใจกับนักเรียน และชี้แจงให้นักเรียนเห็นถึงความจำเป็นของภาษาอังกฤษในสังคมอาเซียนที่กำลังจะมาถึง 1) พัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่เรียนรู้ไปตลอดชีวิต (Lifelong learning) การเรียนภาษานั้นไม่มีวันจบสิ้น ไม่จำกัดอายุ เพศ และวัย และการเรียนก็ได้จำกัดเฉพาะอยู่แต่ในห้องเรียนเท่านั้น 2) พัฒนาคำศัพท์ภาษาอังกฤษให้เพิ่มขึ้น โดยการเรียนรู้คำศัพท์ใหม่ทุกวัน จากการอ่านสิ่งที่อยู่รอบตัว ที่เป็นภาษาอังกฤษ 3) ค้นหากลวิธีการเรียนรู้ภาษา (Learning Strategies) ของตนเองว่าชอบที่จะเรียนรู้ภาษาอังกฤษด้วยวิธีใด จึงพัฒนาภาษาด้วยวิธีที่ชอบ 4) พัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการใช้สื่อสมัยใหม่ 5) การเข้าร่วมประชุม อบรม และสัมมนาต่างๆ ทั้งทางด้านการพัฒนา

ทักษะภาษาของตนเอง และพัฒนาวิธีการสอนทั้งในประเทศและต่างประเทศ 6) ครูผู้สอนภาษาอังกฤษควรมีการรวมตัวกันเป็นกลุ่ม หรือสมัครเป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพ 7) พัฒนาทักษะในการออกเสียง (pronunciation) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เรื่อง Stress ควรจะต้องเน้นเวลาออกเสียงให้ถูกต้องมากกว่าไปกังวล เรื่อง accent 8) พัฒนาวิธีการสอนภาษาอังกฤษของตนเองให้มีประสิทธิภาพ 9) พัฒนาการวิชาชีพครูโดยการทำวิจัยอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะ Classroom Research หรือ Action Research การทำวิจัยดังกล่าว นอกจากจะเป็นการพัฒนาตนเอง (Professional Development) แล้ว ยังจะเป็นการพัฒนาวิธีสอนหรือจัดหาสื่อและนวัตกรรมใหม่ๆ ของการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนได้อีกด้วย

1.9 องค์ประกอบภาวะผู้นำครูตามทัศนะของสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 2)

ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำของครูในคู่มือการประเมินสมรรถนะครูในการปฏิบัติงานของครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนและใช้เป็นฐานข้อมูลในการกำหนดกรอบการพัฒนาสมรรถนะครูตามนโยบายพัฒนาครูทั้งระบบ ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ 1) มีวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (adult development) 2) มีการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (dialogue) 3) เป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (change agency) 4) มีการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (reflective practice) 5) การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (concern for improving pupil achievement)

1.10 องค์ประกอบภาวะผู้นำครูจากผลการสังเคราะห์งานวิจัยของ
อภรณ์รัตน์ ราชพัฒน์

อภรณ์รัตน์ ราชพัฒน์ (2554, หน้า 22) ได้โมเดลความสัมพันธ์

โครงสร้างองค์ประกอบตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำของครู ประกอบด้วย (1) องค์ประกอบหลักด้านมีการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ มีวิสัยทัศน์พัฒนาตนเอง เชื่อมมั่นในตนเองว่าพัฒนาได้ และเป็นครูผู้นำการเรียนการสอน (2) องค์ประกอบหลักด้านเป็นแบบอย่างทางการสอน มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ใช้วิธีสอนที่หลากหลาย ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง และส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ (3) องค์ประกอบหลักด้านมีส่วนร่วมในการพัฒนา มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการทำงานเป็นทีม และมีการสร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงานร่วมกัน (4) องค์ประกอบหลักด้านเป็น

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ เป็นผู้นำ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และเป็นผู้ได้รับการยอมรับ และโมเดลการวัดมีการพัฒนาตนเองและเพื่อนครูประกอบด้วย (1) มีวิสัยทัศน์พัฒนาตนเอง (2) เชื่อมั่นในตนเองว่าพัฒนาได้และ (3) เป็นครูผู้นำพัฒนาเพื่อนครู

1.11 องค์ประกอบภาวะผู้นำครูตามทัศนะของวัฒนาพร ระวังบุทช์

วัฒนาพร ระวังบุทช์ (2555, หน้า 79) ได้กล่าวว่าคุณครูเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตรการพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ จึงเป็นความสำคัญจำเป็นอันดับต้นที่ต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วน และเป็นระบบสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดำเนินการจัดทำมาตรฐานความสามารถของครูสอนภาษาอังกฤษเพื่อเป็นกรอบและเป้าหมายในการดำเนินงานพัฒนา มีการประเมินความรู้ของครูด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อจัดกลุ่มพัฒนาตามระดับความสามารถและความต้องการจำเป็น เมื่อเทียบกับมาตรฐาน หลังจากนั้นได้เริ่มต้นกระบวนการพัฒนาครูภาษาอังกฤษด้วยรูปแบบที่หลากหลาย ทั้งการอบรม สัมมนา จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การฝึกอบรมต่างประเทศ การศึกษาดูงานการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนนานาชาติ โรงเรียนต้นแบบประเภทต่างๆ โดยมีเครือข่ายการพัฒนาระดับต่างๆ ให้ความร่วมมือดำเนินการ เช่น ศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ (ERIC) ซึ่งมีในทุกเขตพื้นที่การศึกษา สถาบันอุดมศึกษา สถาบันภาษาทั้งของรัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ ดังมีผลการประเมิน การพัฒนาเครือข่าย สถานศึกษาดั้งเดิม สื่อ วัสดุและอุปกรณ์ได้ดำเนินการพัฒนาปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้อันดีของผู้เรียน

1.12 องค์ประกอบภาวะผู้นำครูตามทัศนะของ Katzenmeyer and Moller Katzenmeyer and Moller (2001, หน้า 24) กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพร้อมที่จะแสดงบทบาทและความรับผิดชอบของครูที่สะท้อนถึงความมีภาวะผู้นำของครูซึ่งสอดคล้องไปกับการทำงานตามปกติในโรงเรียน ปัจจัยเหล่านี้ประกอบด้วย 1) ทักษะการสอนแบบมืออาชีพ 2) บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับการเป็นครู 3) มีความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพที่นำหน้าครูคนอื่น 4) มีความสนใจเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้ 5) ทุ่มเทเวลาและมุ่งมั่นในการเป็นครูผู้นำ 6) การยอมรับและเชื่อถือจากเพื่อนครูจากการปฏิบัติการสอนตามปกติ

1.13 องค์ประกอบภาวะผู้นำครูจากผลการวิจัยของ Crowther et al.

Crowther et al. (2002, หน้า 25) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของครูในสถานการณืที่เป็นปัญหาหรือในโรงเรียนที่ประสบปัญหาวิกฤต โดยทำการศึกษาเป็นเวลา 5 ปีกับโรงเรียนในประเทศออสเตรเลีย และสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยได้พบองค์ประกอบของภาวะผู้นำครู 6 ระดับเรียงลำดับจากสำคัญน้อยไปหาสำคัญมาก ดังนี้

- 1) การมีความเชื่อมั่นหรือมีเจตคติทางบวกเกี่ยวกับการมีหนทางที่ดีกว่าเสมอ
- 2) มุ่งมั่นอย่างจริงจังในการปฏิบัติการสอน การเรียนรู้และการประเมิน
- 3) ส่งเสริมและสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครูขึ้นในโรงเรียนบนรากฐานการจัดการเชิงระบบขององค์การที่ตายตัวไปสู่ระบบที่ยืดหยุ่น
- 4) เผชิญปัญหาและอุปสรรคภายใต้วัฒนธรรมและโครงสร้างขององค์การ
- 5) แปลงแนวคิดวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติที่ทำได้จริง
- 6) ถิ่นรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งสู่ความสำเร็จ

1.14 องค์ประกอบภาวะผู้นำครูจากผลการวิจัยของ Suranna and Moss (2002)

Suranna and Moss (2002, หน้า 26) ทำการวิจัยค้นหาภาวะผู้นำของครูในการเรียนการสอนวิชาชีพรู พบว่าครูผู้มีภาวะผู้นำมีคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้

- 1) เป็นผู้สอนที่ดีในห้องเรียน
- 2) เป็นผู้นำทางชีวิตให้กับเพื่อนครู
- 3) เป็นผู้พัฒนาหลักสูตร
- 4) รับผิดชอบต่อเป็นตัวแทนขององค์กรทั้งในโรงเรียนหรือของสมาคมท้องถิ่น
- 5) ทำงานร่วมกับครูคนอื่นๆ และผู้บริหารด้วย

1.15 องค์ประกอบภาวะผู้นำครู ตามทรรศนะของ Sally J. Zepeda

(2003)

Sally J. Zepeda (2003, หน้า 166) ภาวะผู้นำครูนั้นจำเป็นจะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความพยายาม และการเตรียมตัว อาจจะเป็นไปได้ว่าขั้นแรกและเป็นขั้นที่ดีที่สุดคือการเป็นครูที่เป็นตัวอย่างที่ดี ถ้าเพื่อนร่วมงานหรือผู้บริหารเคารพเชื่อถือนในทักษะการสอนของคุณ คุณอาจจะได้รับโอกาสสำหรับภาวะผู้นำ ครูผู้นำในอนาคตนั้นจำเป็นจะต้องตระหนักถึงสภาพแวดล้อมของตนเอง รู้ว่าสิ่งไหนใช้ได้และใครจะเป็นคนปฏิบัติ ค้นเคยกับกระบวนการตัดสินใจ รู้ว่าการตัดสินใจนั้นได้ส่งต่อและนำไปปฏิบัติอย่างไร และโดยใคร อีกทั้งครูผู้นำยังจำเป็นจะต้องรู้เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานสอน ครูผู้นำนั้นตระหนักในวิธีการเรียนรู้ ความสนใจและจุดแข็งของเพื่อนร่วมงาน และมีความเข้าใจในความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงานกับคนอื่นๆ ในโรงเรียน

1.16 องค์ประกอบภาวะผู้นำครูจากผลการสังเคราะห์งานวิจัยของ York-Barr and Duke (2004)

York-Barr and Duke (2004, หน้า 26) ได้สังเคราะห์งานวิจัยของภาวะผู้นำของครู ผลการศึกษาจำแนกลักษณะภาวะผู้นำของครูออกเป็น 6 ด้าน คือ

- 1) การประสานงานและการจัดการงานเกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่นที่ใช้ร่วมกันในเขตพื้นที่การศึกษา
- 2) การพัฒนาวิชาชีพครูให้กับเพื่อนร่วมงาน
- 3) การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของโรงเรียน หรือการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน
- 4) การมีส่วนร่วมกับผู้ปกครองและชุมชน
- 5) การส่งเสริมวิชาชีพครูและ
- 6) การสร้างพันธกิจร่วมกับสถาบันผลิตครู

1.17 องค์ประกอบภาวะผู้นำครู ตามทฤษฎีของ Collett Bloom(2005)

Collett Bloom(2005, หน้า 75) ได้กล่าวไว้ว่าภาวะผู้นำของครูควรประกอบด้วย 1) หลักสูตร 2) การสื่อสาร 3) ความเป็นมืออาชีพและบุคลิกภาพ

1.18 องค์ประกอบภาวะผู้นำครู ตามทฤษฎีของ Fisher (2007)

Fisher (2007, หน้า 52) ได้ทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในเรื่องภาวะผู้นำครู และการเปลี่ยนแปลงองค์การในโรงเรียนเกรด 12 พบว่า ภาวะผู้นำครูสามารถเสริมสร้างได้ และเมื่อเกิดภาวะผู้นำครูแล้ว ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนในทางที่ดีขึ้น โดยปราศจากการควบคุมจากผู้บริหาร

1.19 องค์ประกอบภาวะผู้นำครูตามทัศนะของ Churches 2008, อ้างถึงในวิโรจน์ สารรัตนะ, 2556, หน้า 39-40)

Churches (2008, หน้า 39-40) ได้กล่าวถึงลักษณะของ 8 ประการ สำหรับครูศตวรรษที่ 21 ดังนี้ 1) สามารถปรับตัว 2) มีวิสัยทัศน์ 3) ทำงานแบบร่วมมือ 4) กล้าคิดกล้าทำ 5) เรียนรู้ตลอดชีวิต 6) เป็นนักสื่อสาร 7) เป็นต้นแบบทางพฤติกรรม 8) เป็นผู้นำและได้กล่าวถึงบทบาทของครูในศตวรรษที่ 21 ดังนี้ 1) เป็นผู้อำนวยความสะดวก 2) เป็นผู้แนะแนวทางช่วยให้นักเรียนสามารถสร้างสิ่งที่มีความหมายของตนเอง 3) เป็นผู้เรียนรู้ร่วมหรือผู้ศึกษาค้นคว้าร่วม กล้าศึกษาสิ่งที่ไม่ถนัดให้ความร่วมมือกับครูคนอื่น

1.20 องค์ประกอบภาวะผู้นำครูตามทัศนะของ Richard Jones (2010)

Richard Jones (2010, หน้า 7-9) ได้อธิบายว่าภาวะผู้นำของการจัดการเรียนรู้ของครู ประกอบด้วย 1) มีวิสัยทัศน์ 2) การประเมิน 3) หลักสูตร 4) การมีกลยุทธ์ 5) การมีทักษะ 6) การสร้างสรรค์ 7) การตัดสินใจ 8) ความมุ่งมั่น 9) เป้าหมาย และ 10) บุคลิกภาพ

1.21 องค์ประกอบภาวะผู้นำครูตามทัศนะของ Roland S.Barth (2011)

Rolands, Barth (2011, หน้า 9) ได้กล่าวว่าความแตกต่างระหว่างการเป็นครู และการเป็นครูผู้นำ ในการศึกษาชั้นหนึ่งได้เสนอแนะ 10 ขอบเขตที่ภาวะผู้นำครูนั้นมีความสำคัญต่อการศึกษาในโรงเรียน 1) เลือกหนังสือและสื่อการเรียนการสอน 2) พัฒนาหลักสูตร 3) กำหนดมาตรฐานสำหรับพฤติกรรมของนักเรียน 4) ตัดสินใจว่านักเรียนนั้นได้ถูกกำหนดแนวทางไปสู่ชั้นเรียนพิเศษหรือไม่ 5) ออกแบบการพัฒนาบุคลากร และโปรแกรมการบริการภายใน 6) กำหนดนโยบายการเลื่อนตำแหน่งและการดำรงตำแหน่ง 7) ตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณของโรงเรียน 8) ประเมินผลงานครู 9) คัดเลือกครูคนใหม่ และ 10) คัดเลือกผู้บริหารใหม่

1.22 องค์ประกอบภาวะผู้นำครูตามทัศนะของ (Flamand ,2013

อ้างถึงในวิโรจน์ สารรัตนะ, 2556, หน้า 32-33)

Flamand (2013) ได้กล่าวว่าบทบาทของครูในศตวรรษที่ 21 โดยมีบทบาทที่สำคัญ 5 ประการคือ 1) ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี (emphasis on technology) 2) ยึดเป้าหมายเดิม แต่ด้วยสิ่งใหม่ๆ (traditional goals with new resources) 3) ให้ความสำคัญกับเทคนิคการเรียนรู้ (emphasis on techniques) 4) เป็นพี่เลี้ยง (as mentors) ทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน 5) เน้นการกระทำ (emphasis on action)

1.23 ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน เกี่ยวกับภาวะ

ผู้นำครูผู้สอนภาษาอังกฤษ ผู้วิจัยจึงขอเสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำครูผู้สอนภาษาอังกฤษ เพื่อนำไปสังเคราะห์ร่วมกับองค์ประกอบภาวะผู้นำครู ที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังตารางประกอบ 6

จากผลการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำครู และภาวะผู้นำครูผู้สอนภาษาอังกฤษที่ได้จากการสัมภาษณ์ เพื่อการวิเคราะห์กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำของครูเพื่อนำไปสู่การพิจารณาองค์ประกอบภาวะผู้นำครูผู้สอนภาษาอังกฤษต่อไป จากแนวความคิด คุณลักษณะ บทบาทหน้าที่ แนวการจัดการ

เรียนรู้ วิธีสอน คุณสมบัติการประเมิน และหลักเกณฑ์การคัดเลือกดังกล่าวมานั้น ผู้วิจัยได้นำมาแสดงในตารางวิเคราะห์ 3 โดยองค์ประกอบเหล่านี้ถือว่าเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (theoretical framework) ที่ผู้วิจัยจะพิจารณาใช้เกณฑ์ เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดหมายเลขของนักวิชาการเพื่อความสะดวกในการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำครูผู้สอนภาษาอังกฤษ ดังได้นำเสนอในตารางต่อไป ประกอบด้วย

- หมายเลข 1 กาญจนา ปราบพาล (2549)
- หมายเลข 2 เฉลียว บุรีภักดิ์ (2549)
- หมายเลข 3 ศรีวิชัย สุวรรณกิติ (2549)
- หมายเลข 4 อภรณ์ ใจเที่ยง (2549)
- หมายเลข 5 ภัทรวงศศึกษาธิการ (2550)
- หมายเลข 6 ฉัตรวี อินทรบุญสม (2550)
- หมายเลข 7 พิตรวัลย์ โกวิทวาที (2550)
- หมายเลข 8 นพพร สโรบล (2550)
- หมายเลข 9 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553)
- หมายเลข 10 อภาร์รัตน์ ราชพัฒน์ (2554)
- หมายเลข 11 วัฒนาพร ระวังบุทกซ์ (2555)
- หมายเลข 12 Katzenmeyer and Moller (2001)
- หมายเลข 13 Crowther et al. (2002)
- หมายเลข 14 Suranna and Moss (2002)
- หมายเลข 15 Sally J. Zepeda (2003)
- หมายเลข 16 York-Barr and Duke (2004)
- หมายเลข 17 Collett Boom (2005)
- หมายเลข 18 Fisher (2007)
- หมายเลข 19 Churches (2008)
- หมายเลข 20 Richard Jones (2010)
- หมายเลข 21 Rolands Barth (2011)
- หมายเลข 22 Flamand (2013)
- หมายเลข 23 ผู้เชี่ยวชาญภาษาอังกฤษ (2014)

ตาราง 3 วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำครูผู้สอนภาษาอังกฤษ

องค์ประกอบภาวะผู้นำครูผู้สอนภาษาอังกฤษ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	ผล	
1. ความรู้ความเข้าใจหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้																									
1.1 ศึกษาและมีความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร			√		√																			√	3
1.2 วิเคราะห์หลักสูตร โครงสร้าง มาตรฐานและตัวชี้วัด																√	√			√				√	4
1.3 มีส่วนร่วมในการพัฒนา เปลี่ยนแปลง และเพิ่มประสิทธิภาพของโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศได้			√		√											√								√	4
1.4 จัดทำหลักสูตรให้สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้			√							√														√	3
1.5 จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น					√																			√	2
1.6 นำหลักสูตรไปใช้โดยจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตร																√								√	2
1.7 จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่มีความสอดคล้องกับผู้เรียนและบริบทชุมชน ท้องถิ่น																	√							√	2
1.8 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ด้านการจัดทำหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาอังกฤษในสถานศึกษาของตนเอง																				√				√	2
1.9 เป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนรู้กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาอังกฤษจนเห็นผลเชิงประจักษ์ได้																					√			√	2

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำครูผู้สอนภาษาอังกฤษ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	รวม	
1. ความรู้ความเข้าใจหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้																									
1.10 สามารถวัดและประเมินผลการนำหลักสูตรไปใช้					√																			√	2
1.11 มีความเข้าใจในการจัดทำหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551									√															√	2
1.12 มีความรู้ความเข้าใจหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศเป็นอย่างดี									√															√	2
1.13 มีความรู้ในเนื้อหา มีทักษะ และเจตคติที่ดีต่อวิชาภาษาอังกฤษเป็นอย่างดี										√														√	2
1.14 มีความรู้ความเข้าใจหลักสูตรอย่างแท้จริง สอนตรงตัวชี้วัดที่จะนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้				√																				√	2
1.15 มีความรอบรู้ในศาสตร์ที่จะสอนเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน						√		√			√	√												√	5
1.16 สามารถพัฒนาหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาอังกฤษจากหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น ให้เหมาะสมกับคณะครูทั้งใน และนอกสถานศึกษาได้				√	√																			√	3

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำครูผู้สอนภาษาอังกฤษ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	น.บ.ร	
1. ความรู้ความเข้าใจหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้																									
1.17 สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาอังกฤษให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียน และสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนได้																				√				√	2
1.18 เป็นผู้ประสานงานหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ หลักสูตรสถานศึกษา และหลักสูตรท้องถิ่นของสถานศึกษากับสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา ในสังกัดของตนเองได้																								√	2
1.19 แลกเปลี่ยนความรู้ และทักษะด้านการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษของตนเองกับเพื่อนครูได้																√		√		√				√	4
1.20 ประเมินผลความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย																√		√		√				√	2
2. ศักยภาพด้านการสอนภาษาอังกฤษ																									
2.1 มีความรู้เกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาผู้เรียน							√	√	√															√	4
2.2 กำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ด้านความรู้ ทักษะ กระบวนการที่เป็นความคิดรวบยอดหลักการและความสัมพันธ์ รวมทั้งคุณลักษณะอันพึงประสงค์																√				√				√	3

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำครูผู้สอนภาษาอังกฤษ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	คะแนน
2. ศักยภาพด้านการสอนภาษาอังกฤษ																								
1.3 ศึกษาข้อมูลเป็นรายบุคคล แล้วนำข้อมูลมาใช้ในการ วางแผนการจัดการเรียนรู้ที่ท้าทายความสามารถของผู้เรียน								√															√	2
1.4 ออกแบบการเรียนรู้และจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลและพัฒนาการทางสมอง เพื่อนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมาย						√							√						√				√	4
1.5 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญด้วยเทคนิควิธีการ ที่หลากหลาย									√			√	√										√	4
1.6 มีความรู้เกี่ยวกับเรื่องจิตวิทยาพัฒนาการและวัยรุ่น			√	√					√														√	4
1.7 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนฝึกทักษะการคิดและกระบวนการคิดต่างๆ ตามความเหมาะสมกับผู้เรียน						√							√										√	3
1.8 มีความรู้เกี่ยวกับการวัดและการประเมินผลการเรียนรู้													√										√	2
1.9 ประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ อย่างหลากหลาย มุ่งเน้นการประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริงเป็นสำคัญ เหมาะสมกับธรรมชาติของวิชาและระดับพัฒนาการ									√														√	2
1.10 วิเคราะห์ผลการประเมินและนำผลการประเมินมาใช้ ในการซ่อมเสริมและพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งปรับปรุงการจัดการเรียนรู้									√														√	2

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำครูผู้สอนภาษาอังกฤษ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	№ขบ
3. การพัฒนาตนเอง																								
3.1 พัฒนาความรู้ความสามารถอยู่เสมอ			√			√		√	√	√		√	√										√	8
3.2 เป็นบุคคลพร้อมเรียนรู้								√															√	2
3.3 ต้องเป็นคนที่ทันโลก ทันต่อเหตุการณ์ รู้ข่าวสาร								√															√	2
3.4 พัฒนาตนเองให้รู้และใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการแสวงหาความรู้ให้ตัวเองได้						√		√								√							√	3
3.5 ผู้ศึกษาค้นคว้าร่วม (co-learner/co-investigation) กล้าศึกษาสิ่งที่ตนเองไม่ถนัด ให้ความร่วมมือกับครูคนอื่น						√		√															√	3
3.6 ต้องหาความรู้เพิ่มเติมได้จากสื่อต่างๆที่เป็นภาษาอังกฤษเช่น หนังสือพิมพ์ วารสาร เทป โทรทัศน์และวีดิทัศน์								√															√	2
3.7 เป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง								√															√	2
3.8 ปฏิบัติงาน ทำงานในหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ							√																√	2
3.9 รู้จักหาวิธีสอนที่จะให้นักเรียนสามารถนำความรู้ภาษาอังกฤษที่ได้มาดัดแปลงใช้ในโอกาสต่างๆ							√																√	2
3.10 ต้องพัฒนาคำศัพท์ภาษาอังกฤษให้เพิ่มขึ้น โดยการเรียนรู้คำศัพท์ใหม่ทุกวัน จากการอ่านสิ่งที่อยู่รอบตัว ที่เป็นภาษาอังกฤษ							√																√	2
3.11 การเข้าร่วมประชุม อบรม และสัมมนาต่างๆ ทั้งทางด้านการพัฒนาทักษะภาษาของตนเอง และพัฒนาวิธีการสอนทั้งในประเทศและต่างประเทศ								√															√	2

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำครูผู้สอนภาษาอังกฤษ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	№ขบ	
4.การพัฒนาการปฏิบัติงานการเรียนรู้ร่วมกัน																									
4.12 ส่งเสริมและสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครูขึ้นในโรงเรียนบนรากฐานการจัดการเชิงระบบขององค์การที่ตายตัวไปสู่ระบบที่ยืดหยุ่น					√																			√	2
4.13 ทำงานร่วมกับครูคนอื่นๆ และผู้บริหารได้ดี															√									√	2
4.14 มีความเข้าใจในความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงานกับคนอื่นๆ ในโรงเรียน															√									√	2
4.15 ความสนใจและจุดแข็งของเพื่อนร่วมงาน															√									√	2
4.16 การประสานงานและการจัดการงานเกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่นที่ใช้															√									√	2
4.17 การพัฒนาวิชาชีพครูให้กับเพื่อนร่วมงาน									√	√	√				√									√	5
4.18 การมีส่วนร่วมกับผู้ปกครองและชุมชน									√							√								√	3
4.19 การส่งเสริมวิชาชีพครู									√							√								√	3
4.20 การสร้างพันธกิจร่วมกับสถาบันผลิตครู																√								√	2
5.เป็นต้นแบบของพฤติกรรม																									
5.1 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น									√															√	2
5.2 เป็นผู้ที่มีทักษะการสื่อสารด้านภาษาที่ดี จนเป็นที่ยอมรับจากเพื่อนครูและผู้เรียนได้																					√			√	2

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำครูผู้สอนภาษาอังกฤษ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	รวม	
6. การใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี																									
6.1 สร้างสรรค์นวัตกรรมและบรรลุเป้าหมายของงานอย่างต่อเนื่อง											√													√	2
6.2 มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ อินเทอร์เน็ต			√					√																√	3
6.3 เป็นผู้ใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี และสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ					√																			√	2
6.4 มีความรู้เกี่ยวกับสื่อ เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ต่างๆ			√																					√	2
6.5 จัดเตรียมและใช้สื่อให้เหมาะสมกับกิจกรรม ตลอดจนนำภูมิปัญญา ท้องถิ่น เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ในชุมชนที่เหมาะสมมาประยุกต์ในการ จัดการเรียนรู้			√					√																√	3
6.6 ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการจัดทำและใช้สื่อที่พัฒนาขึ้นเอง				√																				√	2
6.7 ใช้สื่อที่กระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตรงกับประสบการณ์จริง เพื่อให้ ผู้เรียนเกิดความคิดเชื่อมโยง				√	√																			√	3
6.8 ศึกษาค้นคว้า วิจัย เพื่อพัฒนาสื่อและกระบวนการจัดการเรียนรู้								√																√	2
6.9 เป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่น ร่วมมือ รู้สึโศกการเรียนรู้เรื่องสื่อต่างๆ สำหรับนักเรียนของตนเอง								√																√	2
6.10 มีสื่อการเรียนรู้ที่หลากหลายและเพียงพอให้นักเรียนได้ร่วมปฏิบัติ								√														√	√	3	
รวม	1		9	6	10	13	11	23	20	9	9	4	7	1	10	11	4	4	7	6	1	1	97	264	

จากตาราง 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำของครู พบว่า มีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (theoretical framework) จำนวน 75 องค์ประกอบ แต่การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ขององค์ประกอบที่นักวิจัยส่วนใหญ่เลือกเป็นองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำของครูในระดับสูง พบว่า สามารถคัดสรรองค์ประกอบของภาวะผู้นำของครูได้ 6 องค์ประกอบ ที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (conceptual framework) และในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่า องค์ประกอบบางตัวมีความหมายเดียวกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้น เพื่อให้การนำเอาองค์ประกอบแสดงในตารางวิเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อ องค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันที่เป็นกลาง (neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกัน และครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกัน นั้น หรือเลือกใช้ชื่อองค์ประกอบใดขององค์ประกอบหนึ่ง ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ความรู้ความเข้าใจหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้
ภาษาต่างประเทศ

องค์ประกอบที่ 2 ศักยภาพด้านการสอนภาษาอังกฤษ

องค์ประกอบที่ 3 การพัฒนาตนเอง

องค์ประกอบที่ 4 การพัฒนาการปฏิบัติงานการเรียนรู้ร่วมกัน

องค์ประกอบที่ 5 การเป็นต้นแบบของพฤติกรรม

องค์ประกอบที่ 6 การใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี

องค์ประกอบที่ 1 ความรู้ความเข้าใจหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้
ภาษาต่างประเทศ มีตัวชี้วัดที่มีความหมายเดียวกัน ได้แก่ 1) ศึกษาและมีความรู้เกี่ยวกับ
หลักสูตร 2) วิเคราะห์หลักสูตร โครงสร้าง มาตรฐานและตัวชี้วัด 3) มีความเข้าใจในการ
จัดทำหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 4) มีความรู้ความเข้าใจ
หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 กลุ่มสาระการเรียนรู้
ภาษาต่างประเทศเป็นอย่างดี 5) สามารถวัดและประเมินผลการนำหลักสูตรไปใช้ 6) มี
ความรู้ในเนื้อหา มีทักษะ และเจตคติที่ดีต่อวิชาภาษาอังกฤษเป็นอย่างดี 7) มีความรู้ความ
เข้าใจหลักสูตรอย่างแท้จริง สอนตรงตัวชี้วัดที่จะนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นไปตาม
จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ 8) มีความรอบรู้ในศาสตร์ที่จะสอน 9) สามารถพัฒนาหลักสูตร
กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาอังกฤษจากหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น ให้เหมาะสมกับ
คณะครูทั้งใน และนอกสถานศึกษาได้ 10) ประเมินผลความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย

11) สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาอังกฤษให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียน และสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนได้ 12) เป็นผู้ประสานงานหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาอังกฤษหลักสูตรสถานศึกษา และหลักสูตรท้องถิ่นของสถานศึกษากับสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา ในสังกัดของตนเองได้ 13) แลกเปลี่ยนความรู้ และทักษะด้านการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษของตนเองกับเพื่อนครูได้

องค์ประกอบที่ 2 ศักยภาพด้านการสอนภาษาอังกฤษ มีตัวชี้วัดที่มีความหมายเดียวกัน ได้แก่ 1) มีความรู้เกี่ยวกับเรื่องจิตวิทยาพัฒนาการและวัยรุ่น 2) มีความรู้เกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาผู้เรียน 3) ศึกษา ติดตาม และแก้ไขข้อบกพร่องด้านภาษาอังกฤษของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ 4) กำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนด้านความรู้ ทักษะกระบวนการที่เป็นความคิดรวบยอดหลักการและความสัมพันธ์ รวมทั้งคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 5) ออกแบบการเรียนรู้และจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลและพัฒนาการทางสมอง เพื่อนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมาย 6) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนฝึกทักษะการคิดและกระบวนการคิดต่างๆ ตามความเหมาะสมกับผู้เรียน 7) มีความรู้เกี่ยวกับการวัดและการประเมินผลการเรียนรู้ 8) ประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ อย่างหลากหลาย มุ่งเน้นการประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริงเป็นสำคัญ เหมาะสมกับธรรมชาติของวิชาและระดับพัฒนาการ 9) วิเคราะห์ผลการประเมินและนำผลการประเมินมาใช้ในการซ่อมเสริมและพัฒนาผู้เรียนรวมทั้งปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ 10) ใช้กระบวนการวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 11) มีความรู้ความเข้าใจด้านจิตวิทยา และลักษณะธรรมชาติความต้องการของผู้เรียนเป็นอย่างดี 12) เป็นผู้มีความสามารถพัฒนาการจัดการเรียนรู้กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาอังกฤษได้อย่างมีคุณภาพ 13) เป็นผู้มีความสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาอังกฤษให้ผู้เรียนคิดเป็น และแก้ปัญหาได้ 14) มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน 15) จัดการเรียนรู้ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 16) สามารถประยุกต์กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาอังกฤษบูรณาการให้เข้ากับทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้

องค์ประกอบที่ 3 การพัฒนาตนเอง มีตัวชี้วัดที่มีความหมายเดียวกัน ได้แก่ 1) พัฒนาความรู้ความสามารถอยู่เสมอ 2) เป็นบุคคลพร้อมเรียนรู้ 3) ต้องเป็นคนที่ทันโลก ทันต่อเหตุการณ์ รู้ข่าวสาร 4) ผู้ศึกษาค้นคว้าร่วม (co-learner/co-

investigation) ให้ความร่วมมือกับครูคนอื่น 5) ต้องการความรู้เพิ่มเติมได้จากสื่อต่างๆที่เป็นภาษาอังกฤษ 6) เป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง 7) ปฏิบัติงาน ทำงานในหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ 8) รู้จักหาวิธีสอนที่จะให้นักเรียนสามารถนำความรู้ภาษาอังกฤษที่ได้มาตัดแปลงใช้ในโอกาสต่างๆ 9) มีวิสัยทัศน์พัฒนาตนเองและเชื่อมั่นในตนเองว่าพัฒนาได้ 10) เข้าร่วมประชุม อบรม และสัมมนาต่างๆ ทั้งทางด้านการพัฒนาทักษะภาษาของตนเอง และพัฒนาวิธีการสอนทั้งในประเทศและต่างประเทศ 11) พัฒนาวิชาชีพครูโดยการทำวิจัยอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบที่ 4 การพัฒนาการปฏิบัติงานการเรียนรู้ร่วม

มีตัวชี้วัดที่มีความหมายเดียวกัน ได้แก่ 1) มีความเชื่อมั่นและมีเจตคติทางบวก 2) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 3) ได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน 4) เรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงาน 5) มีเครือข่ายในการจัดการเรียนรู้ร่วมกัน และเป็นครูพี่เลี้ยง 6) มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดี 7) ครูผู้สอนภาษาอังกฤษควรมีการรวมตัวกันเป็นกลุ่ม หรือสมัครเป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพ 8) ทุ่มเทเวลาและมุ่งมั่นในการเป็นครูผู้นำ 9) ส่งเสริมและสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครูชั้นในโรงเรียนบนรากฐานการจัดการเชิงระบบขององค์การที่ตายตัวไปสู่ระบบที่ยืดหยุ่น 10) ทำงานร่วมกับครูคนอื่น ๆ และผู้บริหารได้ดี 11) มีความเข้าใจในความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงานกับคนอื่น ๆ ในโรงเรียน 12) มีความสนใจและจุดแข็งของเพื่อนร่วมงาน 13) ประสานงานและจัดการงานเกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่นที่ใช้ 14) การมีส่วนร่วมกับผู้ปกครองและชุมชน 15) การสร้างพันธกิจร่วมกับสถาบันผลิตครู

องค์ประกอบที่ 5 การเป็นต้นแบบของมีตัวชี้วัดที่มีความหมาย

เดียวกัน ได้แก่ 1) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 2) สามารถแนะนำด้านการเรียนรู้ภาษาอังกฤษให้ผู้เรียนได้เป็นอย่างดี 3) แต่งกาย สุภาพ เรียบร้อย และถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ 4) มีระเบียบวินัย ตรงต่อเวลา และมีความรับผิดชอบ 5) เสียสละ ช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่และมีความเป็นกัลยาณมิตร 6) มีความสามัคคีและทำงานเป็นทีม 7) มีความรักและศรัทธาในวิชาชีพครู 8) มีความตั้งใจ ทุ่มเทในการทำงาน เพื่อให้ให้นักเรียนประสบความสำเร็จในการเรียน 9) ได้รับความยอมรับและเชื่อถือจากเพื่อนครูจากการปฏิบัติการสอนตามปกติ 10) มีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู

องค์ประกอบที่ 6 การใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีมีตัวชี้วัดที่มีความหมายเดียวกัน ได้แก่ 1) สร้างสรรค์นวัตกรรมและบรรลุเป้าหมายของงานอย่างต่อเนื่อง 2) มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ อินเทอร์เน็ต 3) เป็นผู้ใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี และสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ 4) มีความรู้เกี่ยวกับสื่อ เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ต่างๆ 5) จัดเตรียมและใช้สื่อให้เหมาะสมกับกิจกรรม ตลอดจนนำภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ในชุมชนที่เหมาะสมมาประยุกต์ในการจัดการเรียนรู้ 6) ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการจัดทำและใช้สื่อที่พัฒนาขึ้นเอง 7) ใช้สื่อที่กระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตรงกับประสบการณ์จริง เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความคิดเชื่อมโยง 8) เป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่น ร่วมมือ รู้สึไต่ล้งการเรียนรู้เรื่องสื่อต่างๆ สำหรับนักเรียนของตนเอง 9) มีสื่อการเรียนรู้ที่หลากหลายและเพียงพอให้นักเรียนได้ร่วมปฏิบัติ 10) ศึกษาค้นคว้า วิจัย เพื่อพัฒนาสื่อและกระบวนการจัดการเรียนรู้

3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ

การศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบในที่นี้ ผู้วิจัยศึกษาจากทัศนะ หรือจากผลงานวิจัยของนักวิชาการ นักการศึกษาตามลำดับ ดังนี้

1. ความหมายของรูปแบบ

รูปแบบ (Model) ในภาษาไทยมีคำที่มีความใกล้เคียงกันอยู่หลายคำ เช่น แบบจำลอง แบบแผน ต้นแบบ ตัวแบบ เป็นต้น และยังมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายรูปแบบไว้ดังนี้ ประสิทธิ์ เทียวศรี และคณะ (2544, หน้า 9) กล่าวว่า รูปแบบหมายถึง วิธีการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งถ่ายทอดความคิดความเข้าใจ ตลอดจนทั้งจินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์ หรือเรื่องราวใดเรื่องราวหนึ่งให้ปรากฏ โดยใช้สื่อสารในลักษณะต่างๆ เช่น การวาดภาพ แผนภูมิ หรือแผนผังต่อเนื่องให้สามารถเข้าใจได้ง่าย โดยสามารถนำเสนอเรื่องราว หรือประเด็นต่างๆ ได้อย่างกระชับภายใต้หลักการอย่างมีระบบ ในส่วนของวิชานี้ เซาร์ดำรงค์ (2542, หน้า 72) ได้กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง รูปแบบ แบบแผน หุ่นจำลอง หรือโครงสร้างที่สร้างขึ้น เพื่อแทนสภาพความเป็นจริงอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นการอธิบายถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ของรูปแบบนั้นๆ ในส่วนของในสวนเยาวดี วิบูลย์ศรี (2544, หน้า 25-28) ได้กล่าวว่า คำว่า “รูปแบบ” หรือ แบบจำลอง

โดยทั่วไปว่า คือ วิธีการที่บุคคลใด บุคคลหนึ่ง ถ่ายทอดความคิดความเข้าใจตลอดจนจินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์ หรือเรื่องราวใดๆ ให้ปรากฏ โดยใช้การสื่อสารในลักษณะต่างๆ ให้สามารถเข้าใจง่าย และสามารถนำเสนอเรื่องราว หรือประเด็นต่างๆ ได้อย่างกระชับ ภายใต้หลักการอย่างเป็นระบบ ในส่วนของประสิทธิ์ เขียวศรี (2544, หน้า 7) ได้กล่าวว่า แบบจำลอง หมายถึง ชุดขององค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ในส่วนของจินตนา คักดิ์ภู่อ่วม (2545, หน้า 10) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่ง que แสดงถึงโครงสร้างและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในเรื่องนั้นๆ เพื่อช่วยให้สามารถวิเคราะห์และเข้าใจได้ดีขึ้น ในส่วนของประทีป บินชัย (2546, หน้า 5) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง กรอบแนวคิดทางด้านการกำหนดแนวทางในการพัฒนา ส่วนราชบัณฑิตยสถาน (2546, หน้า 965) ให้ความหมายไว้ว่ารูปแบบ หมายถึง โครงสร้าง หรือภาพจำลองที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆหรือตัวแปรต่างๆ ที่สามารถใช้อธิบายองค์ประกอบหรือกิจกรรมโดยสื่อในลักษณะต่างๆ

จากการศึกษาที่นักการศึกษาได้กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง ข้อกำหนดเพื่อการปฏิบัติแบบแผน สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำครู ประกอบด้วย หลักการวัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา การวัดผลประเมินผล และสื่อประกอบกิจกรรม รวมถึงเป็นแนวทางที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ ตลอดทั้งจินตนาการที่มีปรากฏการณ์ อาจเป็นแบบจำลอง รูปแบบเป็นนามธรรมของจริง เป็นทฤษฎีที่เชื่อมโยงสู่การปฏิบัติ แบบย่อยส่วนและผลิตภัณฑ์ต่างๆ และแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบนั้นๆ

2. ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการ นักการศึกษาได้แบ่งประเภทของรูปแบบออกได้ ดังนี้

Smith and others (1980, p. 461) จำแนกรูปแบบออกเป็น

3 ประเภท ดังนี้ 1) รูปแบบทางกายภาพ เป็นรูปแบบที่มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า 2) รูปแบบเสมือนจริง เป็นรูปแบบที่มีลักษณะคล้ายของจริงมากสามารถเคลื่อนไหวได้ เช่น เครื่องบินจำลองที่บินได้ และ 3) รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ เป็นรูปแบบที่มีลักษณะบรรยาย เช่นรูปแบบที่เป็นข้อความ

Bush (1986, p. 19) ได้แบ่งรูปแบบของการจัดการศึกษาออกเป็น

5 รูปแบบ คือ 1) รูปแบบปกติ (Formal Model) 2) รูปแบบประชาธิปไตย (Democratic Model) 3) รูปแบบทางการเมือง (Political Model) 4) รูปแบบจิตวิสัย (Subjective Model)

และ5) รูปแบบคลุมเครือ (Ambiguity Model)

Keeves (1988, pp. 561 – 565) ได้อธิบายหลักกว้างๆ ในการสร้างรูปแบบว่า รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ และควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ โดยแบ่งรูปแบบเป็น 4 ประเภท ดังนี้ 1) รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue Model) ลักษณะเป็นรูปแบบเชิงกายภาพ ส่วนใหญ่ใช้ในด้านวิทยาศาสตร์ เช่น รูปแบบของการพัฒนาการของอะตอม เป็นต้น สร้างขึ้นโดยใช้หลักการเทียบเคียงโครงสร้างของรูปแบบให้สอดคล้องกับลักษณะ ที่คล้ายคลึงกัน และทำให้รูปแบบสอดคล้องกับข้อมูลหรือความรู้ที่มีอยู่ในขณะนั้นด้วย รูปแบบที่สร้างสามารถนำไปใช้ในการหาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวาง 2) รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) ลักษณะสำคัญของรูปแบบนี้ คือ การแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภายในรูปแบบ ในรูปแบบของข้อความ รูปแบบเชิงข้อความ ใช้หลักการเทียบเคียงแนวคิด ปรากฏการณ์และใช้ข้อความในการอธิบาย จึงทำให้เกิดการกระจ่างมากขึ้น การวิจัยยังพบว่า ทั้งครูและผู้บริหารโรงเรียนต่างมีความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากร และหลักสูตร 3) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) รูปแบบนี้เป็นการแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปร โดยสรุปใช้สัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์มากขึ้น โดยเฉพาะการวัดผลทางการศึกษา รูปแบบลักษณะนี้สามารถนำไปสู่การสร้างทฤษฎี เพราะสามารถนำไปทดสอบสมมติฐานได้ รูปแบบทางคณิตศาสตร์นี้ส่วนมากพัฒนามาจากรูปแบบเชิงข้อความ 4) รูปแบบเชิงเหตุผล (Causal Model) รูปแบบนี้เริ่มมาจากการนำเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (path Analysis) ไปศึกษาเรื่องเกี่ยวกับพันธุศาสตร์ รูปแบบเชิงสาเหตุนี้ทำให้สามารถศึกษารูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ แนวคิดที่สำคัญของรูปแบบนี้คือ ต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎี หรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว รูปแบบจะเขียนในลักษณะในสมการเส้นตรง แต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ เชิงผลระหว่างตัวแปร จากนั้นการเก็บรวบรวมข้อมูลในสภาพการณ์ที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบ

จากการศึกษาประเภทของรูปแบบที่นักการศึกษาที่ได้กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่ารูปแบบจำแนกออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) รูปแบบเชิงข้อความใช้ข้อความในการอธิบายความคิด มีลักษณะบรรยาย เพื่อให้เกิดความกระจ่าง 2) รูปแบบเชิงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบกับตัวแปร โดยใช้สัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ซึ่งสามารถนำไปสู่การสร้าง

ทฤษฎีและ 3) รูปแบบเชิงเหตุผล เริ่มจากการวิเคราะห์ ความซับซ้อนของตัวแปรที่สร้างมาจากทฤษฎี เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริง และทดสอบรูปแบบได้

3. องค์ประกอบของรูปแบบ

องค์ประกอบของรูปแบบมีนักการศึกษาได้กล่าวถึงองค์ประกอบรูปแบบ ที่ถือว่าเป็นแนวทางที่น่าเชื่อถือในการจะถูกนำไปใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในเรื่องนั้นๆ ได้ดังนี้

Mo berg (1980, p.16, อ้างถึงใน ประยูร บุญใช้, 2546, หน้า 21)

ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบกับหลักการบริหารตามสถานการณ์ ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อม 2) เทคโนโลยี 3) โครงสร้าง และ 4) กระบวนการจัดการและการตัดสินใจสั่งการ

Bush (1986, p. 9) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของรูปแบบที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณารูปแบบขององค์การทางการศึกษา 4 ประการ คือ 1) เป้าหมาย 2) โครงสร้างองค์การ 3) สภาพแวดล้อม และ 4) ภาวะผู้นำ

Gibson, Ivancevich and Donnelyl (1997, pp. 20–21) กำหนด

องค์ประกอบของรูปแบบเป็น 2 องค์ประกอบ คือ 1) สถาบัน (Institution) เป็นระบบของสังคมที่มีการกำหนดแนวปฏิบัติไว้เป็นแนวทางและมีการนำเอาแนวปฏิบัติมาใช้อย่างสม่ำเสมอ หน่วยย่อยของสถาบันแบ่งออกเป็นบทบาท (Role) และความคาดหวัง (Expectation) ซึ่งบทบาทจะเกี่ยวข้องกับบุคลิภาพของบุคคลในบทบาทนั้น จะหมายถึงลักษณะของตำแหน่งหน้าที่และสภาพซึ่งอยู่ภายใต้สถาบัน และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้สวมบทบาท ในส่วนของความคาดหวังเป็นเรื่องของเกณฑ์มาตรฐานของสังคม หรือสถาบันที่มุ่งหวังจะได้รับจากผู้สวมบทบาท บทบาทหน้าที่ที่สมบูรณ์ควรกำหนดความสัมพันธ์กับบทบาทอื่นๆ ภายในสถาบัน แนวคิดนี้เองทำให้การกำหนดงานในแต่ละหน้าที่เป็นไปในรูปของการจัดลำดับขั้นตอน โดยกำหนดให้บทบาทหนึ่งมีบทบาทต่อเนื่องไปกับอีกบทบาทหนึ่งต่อไปเรื่อยๆ จนทำให้การดำเนินงานของสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) บุคคล (Individual) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบสังคม สถาบันจะดำเนินการไปไม่ได้หากไม่มีองค์ประกอบด้านบุคคล ซึ่งมีส่วนประกอบย่อยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสถาบันอยู่ 2 ประการ คือ บุคลิภาพ (Personality) และความต้องการ (Need Disposition) บุคลิภาพของบุคคลที่มีความสำคัญต่อการวางตัวการสวมบทบาทและความต้องการในการทำงานในส่วนของความต้องการเป็นแนวโน้มใน

การพยายามทำตัวให้เหมาะสม และปฏิบัติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่แน่นอนของแต่ละคน โดยมีความคาดหวังบนพื้นฐานในการแสดงออก

Keeves (1997, pp. 386–387) กล่าวว่า รูปแบบโดยทั่วไปจะต้องมีองค์ประกอบสำคัญต่างๆ ดังนี้ 1) รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนาย (prediction) ผลที่ตามมาซึ่งสามารถพิสูจน์ ทดสอบได้ กล่าว คือ สามารถนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อไปสู่การทดสอบได้ 2) โครงสร้างของรูปแบบจะต้องประกอบไปด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) ซึ่งสามารถอธิบายปรากฏการณ์เรื่องนั้นได้ 3) รูปแบบจะต้องช่วยสร้างจินตนาการ (Imagination) ความคิดรวบยอด (Concept) และความสัมพันธ์ (Interrelations) รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตของการสืบเสาะความรู้ 4) รูปแบบควรจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structural Relationship) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง (Associative Relationship)

จากการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบที่นักการศึกษาที่ได้กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า เป็นกระบวนการจัดการ สามารถนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อไปสู่การทดสอบได้ จนทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และในส่วนของ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูผู้สอนภาษาอังกฤษ ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) การวัดและการประเมินผล

4. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่ใช้เป็นฐานของรูปแบบการพัฒนา

ประยูร บุญใช้ (2546, หน้า 64–67) ได้นำแนวคิด ทฤษฎีของนักการศึกษาหลายท่านที่เกี่ยวข้องในการเป็นรูปแบบการพัฒนามานำเสนอ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับประสบการณ์การเรียนรู้ผ่านสื่อกลางของ Fuerstein มีหลักการดังนี้

1.1 ในกระบวนการเรียนรู้ ผู้เรียนจำเป็นต้องได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ผ่านสื่อกลาง โดยมีผู้ทำหน้าที่เป็นสื่อกลางให้คำแนะนำ ช่วยเหลือในการเรียนรู้แก่ผู้เรียน

1.2 ผู้ทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการเรียนรู้ จะต้องมีความหมายหรือหลักเกณฑ์ในการช่วยเหลือการเรียนรู้แก่ผู้เรียน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ประกอบด้วย

1.2.1 ประสบการณ์หลัก ได้แก่ การช่วยให้ผู้เรียนเกิดความตั้งใจ และการตอบสนอง การตระหนักในคุณค่าของการเรียนรู้และความสามารถเชื่อมโยง

1.2.2 ประสบการณ์เสริม ได้แก่ การช่วยให้ผู้เรียนมีการกำกับตนเองและควบคุมพฤติกรรม การมีส่วนร่วม การมีความเชื่อมั่นในตนเอง ความเป็นปัจเจกบุคคล การวางแผน ความท้าทาย และการปรับเปลี่ยนตนเอง

2. แนวคิดกระบวนการฝึกอบรมโดยการสอนแนะ

กระบวนการฝึกอบรมโดยการสอนแนะ เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่กระบวนการการฝึกอบรม ไม่เสร็จสิ้นในการฝึกอบรมในห้องฝึกอบรมจะต้องมีการติดตามผลการนำความรู้และทักษะที่ได้รับจากห้องฝึกอบรมไปใช้ในการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอน บุคคลที่จะทำหน้าที่สอนแนะอาจจะเป็นวิทยากร อาจารย์ในมหาวิทยาลัย ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารโรงเรียน และเพื่อนครูที่ไปรับการฝึกอบรมในโครงการเดียวกัน และไม่ได้รับการฝึกอบรมขั้นตอนของการฝึกอบรมโดยการเน้นการสอนแนะ สรุปดังนี้

- 2.1 การนำเสนอความรู้ ทักษะ หรือยุทธวิธีการปฏิบัติงานใหม่ โดยการให้ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาทฤษฎีพื้นฐาน หลักการ และเหตุผลของนวัตกรรมนั้น
- 2.2 ผู้ให้การอบรมสาธิต และให้ตัวอย่างของการนำนวัตกรรมนั้นไปใช้ในหลายๆ สถานการณ์ จนผู้เข้ารับการอบรมมองเห็นแนวทางการนำไปสู่การปฏิบัติ
- 2.3 ผู้เข้ารับการอบรมจะต้องปฏิบัติซ้ำๆ หลายครั้งในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

2.4 ทดลองนำนวัตกรรมนั้นนำไปใช้ในหน่วยงาน โดยมีผู้ให้การสอนแนะซึ่งกันและกัน ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

- 2.4.1 การประชุมปรึกษาหารือก่อนนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติ
- 2.4.2 การสังเกตการณ์ปฏิบัติ
- 2.4.3 การประชุมปรึกษาหารือหลังการปฏิบัติงาน
- 2.4.4 การแก้ไขทบทวน และปรับปรุงใหม่

3. แนวคิดการฝึกอบรมแบบมีส่วนร่วม

การฝึกอบรมแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการการฝึกอบรมที่ยึดหลักการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม โดยมีหลักการสำคัญดังนี้

- 3.1 เป็นการเรียนรู้ที่อาศัยประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม
- 3.2 เป็นการเรียนรู้ด้วยการกระทำจนทำให้เกิดความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกิดจากความสนใจของผู้เข้ารับการอบรม

3.3 ปฏิสัมพันธ์ของผู้เข้ารับการอบรม ทำให้เกิดการขยายตัวของเครือข่ายความรู้ที่ทุกคนมีอยู่อย่างกว้างขวาง

3.4 มีการสื่อสารด้วยการพูดหรือการเขียน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยน การวิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้

องค์ประกอบของการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม มีดังนี้

1. ประสบการณ์ (Experience) โดยวิทยากรเป็นผู้ช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมนำประสบการณ์เดิมของตนมาพัฒนาเป็นองค์ความรู้

2. สะท้อนความคิดและอภิปราย (Reflection and Discussion) โดยวิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีโอกาสแสดงออก เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างลึกซึ้ง

3. ความเข้าใจและเกิดความคิดรวบยอด (Understanding and Conceptualization) ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความเข้าใจและนำไปสู่การเกิดความคิดรวบยอด อาจจะมีเกิดขึ้นโดยเข้ารับการอบรมเป็นฝ่ายริเริ่ม แล้ววิทยากรช่วยเพิ่มเติมให้สมบูรณ์ หรือวิทยากรเป็นผู้นำทางและผู้เข้ารับการอบรมเป็นผู้สานต่อจนความคิดนั้นสมบูรณ์เป็นความคิดรวบยอด

4. การทดลองหรือการประยุกต์แนวคิด (Experience and Application) ผู้เข้ารับการอบรมนำเอาการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นใหม่ไปประยุกต์ใช้ในลักษณะหรือสถานการณ์อื่นๆ จนเกิดเป็นแนวทางปฏิบัติของตน บุคคล การวางแผน ความท้าทายและการปรับเปลี่ยนตนเอง

4. แนวคิดการเรียนรู้แบบช่วยเสริมศักยภาพ

หลักการของการเรียนรู้แบบช่วยเสริมศักยภาพ ซึ่งนำมาใช้เป็นแนวคิดในการฝึกการอบรม สรุปผลได้ดังนี้

4.1 ผู้เข้ารับการอบรมจะได้รับการช่วยอย่างเป็นระบบและเหมาะสม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้และช่วยเหลือจะยุติลงเมื่อผู้เข้ารับการอบรมสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง

4.2 ผู้เข้ารับการอบรมต้องมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์กับคนอื่น

4.3 งานที่มอบหมายให้ผู้เข้ารับการอบรม เป็นงานที่เหมาะสมกับระดับความสามารถของผู้เข้ารับการอบรม

4.4 มีการประเมินความสามารถของผู้เข้ารับการอบรมอย่างต่อเนื่อง

5. ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

หลักการการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ มีหลักการสำคัญสรุปดังนี้

5.1 การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Practice Experience)

เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการกระทำที่ง่ายไปหายากตามลำดับเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ให้มากขึ้น

5.2 การเรียนรู้ในการสร้างความคิดรวบยอด (Conceptual Knowledge) เป็นการเรียนรู้ที่สามารถสรุปความคิดรวบยอด รวมถึงความเข้าใจเกี่ยวกับเหตุผลและวิธีการต่างๆ

5.3 การพัฒนาตนเอง (Self-Development) เป็นการเรียนรู้ด้วยการพัฒนาความเข้าใจ และความสามารถต่างๆด้วยตนเอง

5.4 การบูรณาการเพื่อนำไปใช้ (Integration) เป็นการประสานสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ การสร้างความคิดรวบยอด และการพัฒนาความรู้ความสามารถด้วยตนเอง เป็นการวิเคราะห์เพื่อการนำไปใช้ประโยชน์

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีพื้นฐานของรูปแบบ ทำให้ผู้วิจัยใช้แนวคิดหลักการที่มีความเหมาะสมและสามารถและนำมาใช้ในการฝึกอบรมครั้งนี้ได้ คือ การฝึกอบรมโดยการสอนแนะ กระบวนการฝึกอบรมแบบมีส่วนร่วม และทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

5. การพัฒนารูปแบบ

เมื่อรูปแบบมีหลายๆ ลักษณะดังกล่าวมาแล้ว ในการสร้างหรือพัฒนารูปแบบจึงขึ้นอยู่กับเกณฑ์การตัดสินความเหมาะสมของรูปแบบ นักวิชาการ นักการศึกษา ได้กล่าวถึงหลักการพัฒนารูปแบบไว้ดังนี้

อรรถนพ จินะวัฒน์ (2539, หน้า 138) ได้นำเสนอโครงสร้างโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยกำหนดองค์ประกอบสำหรับการพัฒนาได้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. แนวคิดและหลักการพื้นฐานของโครงการ
2. วัตถุประสงค์ของโครงการ
3. แนวทางการพัฒนา

4. กลไกดำเนินการ ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมการพัฒนาทาง
ทรัพยากรการบริหารและหน่วยงานรับผิดชอบ

ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544, หน้า 138) ได้ทำการวิจัยเรื่องการนำเสนอ
แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
โดยกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไว้ 3 องค์ประกอบ คือ

1. หลักการพันธกิจของรูปแบบ
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ
3. วิธีพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
4. การดำเนินการพัฒนา
5. การประเมินผลหลังการพัฒนา
6. การปฏิบัติงานจริงและการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ
7. การนำเสนอผลการวิจัย
8. การประเมินผลและการติดตามผล

วัลลภา จันทรเพ็ญ (2544, หน้า 256) ได้กำหนดองค์ประกอบของการ
พัฒนารูปแบบการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาจริยธรรมของนักศึกษาช่างอุตสาหกรรมตาม
แนวคิดการปรับพฤติกรรมทางปัญญา ว่ามีจำนวน 7 องค์ประกอบ คือ

1. ทฤษฎีและแนวคิดพื้นฐาน
2. หลักการของรูปแบบ
3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ
4. ขั้นตอนการจัดกิจกรรมตามรูปแบบ
5. ขั้นตอนการประเมินกิจกรรม
6. การนำรูปแบบไปใช้
7. ผลที่ได้รับจากการจัดกิจกรรมตามรูปแบบ

ศิริชัย กาญจนวาสี (2547, หน้า 127-128) กล่าวว่าในปัจจุบันนี้
การพัฒนารูปแบบใดก็ตามได้ดำเนินไปอย่างไม่หยุดยั้ง เมื่อรูปแบบที่ใช้อยู่ในขณะนี้
ล้าสมัย หรือไม่สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้อง
มีการพัฒนาขึ้น เพื่อให้รูปแบบนั้นมีความสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการ
พัฒนารูปแบบอย่างเป็นระบบ

สนธิรัก เทพเรณู (2547, หน้า 252) ได้สรุปรูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไว้ 9 องค์ประกอบ คือ

1. นโยบายการพัฒนาฝึกอบรม
2. แนวคิดที่เป็นจุนเน้นการพัฒนา
3. การวิเคราะห์คุณลักษณะมาตรฐาน
4. การระบุเป้าหมายในการพัฒนาฝึกอบรม
5. การใช้หลักการกำหนดรูปแบบการพัฒนาฝึกอบรม
6. การเตรียมความพร้อมและจำแนกกลุ่ม
7. วิธีการพัฒนาฝึกอบรม
8. ลักษณะกิจกรรมการเรียนรู้
9. การประเมินและการติดตามผล

วาโร เฟ็งส์วัสดี (2549, หน้า 87-88) ได้เสนอแนวทางการวิจัยโดยการ
พัฒนารูปแบบไว้ว่า การวิจัยโดยการพัฒนารูปแบบเป็นวิธีการวิจัยอีกลักษณะหนึ่งที่มีมุ่ง
สร้างรูปแบบที่อาศัยแนวคิด ทฤษฎี ผลงาน และความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนำ
รูปแบบดังกล่าวไปใช้ในการพัฒนาหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป
ทั้งนี้ได้เสนอวิธีการวิจัยโดยการพัฒนารูปแบบออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 การศึกษา
และเตรียมการเบื้องต้น เป็นการศึกษาเพื่อกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย (Conceptual
framework) ซึ่งในขั้นตอนนี้เริ่มจาก 1) การศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยต่างๆ
ที่เกี่ยวข้อง 2) ทำการศึกษาสำรวจเบื้องต้น (Exploratory Study) ในเรื่องที่เกี่ยวข้อง และ
3) ศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้อง การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ
โดยผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำผลการศึกษาจากทั้งหมดมากำหนดกรอบความคิดในการวิจัย
ขั้นที่ 2 การศึกษาภาคสนาม เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศจากหน่วยงานที่
เกี่ยวข้อง เพื่อทราบถึงและการดำเนินงานต่างๆ ของเรื่องและผู้วิจัยสนใจศึกษา ทั้งนี้ข้อมูล
และสารสนเทศเก็บมาจากหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง สำหรับการศึกษาระดับนี้จะ
นำผลไปใช้ในการสร้างรูปแบบต่อไป ขั้นที่ 3 การสร้างรูปแบบ เป็นการนำเอาผลจาก
การศึกษา และเตรียมการเบื้องต้น และการศึกษาภาคสนามมาทำการสร้างรูปแบบใน
ขั้นต้น เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ต่างๆ ตามเรื่องที่เหมาะสมและขั้นที่ 4 การ
ตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบ เป็นการตรวจสอบรูปแบบ
โดยผู้ทรงคุณวุฒิ เช่น การจัดประชุมสัมมนา (Connoisseurship) การจัดประชุมสัมมนา

กลุ่ม (Focused Group Discussion) เพื่อการตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบที่ร่างขึ้น นำผลที่ได้มาปรับปรุงรูปแบบแล้วนำเสนอรูปแบบที่เหมาะสมต่อไป

วัฒนา สุวรรณไตรย์ และประยูร บุญใช้ (2550, หน้า 93 - 96) ศึกษา การพัฒนารูปแบบกิจกรรมพัฒนาจริยธรรมของนักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต (หลักสูตร 5 ปี) มีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างและหาประสิทธิภาพของรูปแบบกิจกรรมพัฒนา จริยธรรมของนักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต (หลักสูตร 5 ปี) ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบกิจกรรมพัฒนาจริยธรรมของนักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต (หลักสูตร 5 ปี) ประกอบด้วยหลักการของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ กระบวนการของรูปแบบและ การวัดผลและประเมินผล สำหรับกระบวนการของรูปแบบกิจกรรมพัฒนาจริยธรรมของ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต (หลักสูตร 5 ปี) แบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ระยะเสัพื้นฐาน คือ ระยะก่อนการทดลอง เป็นการทำความรู้จักกับนักศึกษาและประเมิน พฤติกรรมก่อนใช้รูปแบบการพัฒนา ระยะที่ 2 ระยะทดลอง โดยอบรมแบบเข้มข้น ปรกึบัติการต่อเนื่องใช้เวลา 3 วัน และเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาซึ่งจัดรายสัปดาห์รวม 4 สัปดาห์ และระยะที่ 3 ระยะติดตามผล เป็นระยะการติดตามผลจริยธรรมของนักศึกษา หลังทดลองใช้ 2 สัปดาห์ เพื่อประเมินความคงทนหลังเข้าร่วมกิจกรรม

บุญมี ก่อบุญ (2553, บทคัดย่อ) นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะ ผู้นำทีม (Team Leadership) ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีลักษณะเป็นรูปแบบเชิงโครงสร้างที่ ประกอบด้วยองค์ประกอบภาวะผู้นำทีม วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีม และ กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทีม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำทีม มี 4 ด้าน คือ ด้านผู้นำ ด้านสมาชิก ด้านงาน และด้านทีมงาน
2. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีม มี 10 วิธี คือ การประชุมเชิง ปฏิบัติการ การประชุมเชิงสัมมนา การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน การระดมสมอง การฝึกวิธิทา งาน การฝึกสถานการณ์จำลอง การศึกษาดูงาน การฝึกวิเคราะห์งานแบบ SWOT analysis การพัฒนาจิตและการศึกษาด้วยตนเอง
3. กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทีม มี 10 วิธี คือ หลักการพัฒนา ภาวะผู้นำทีม วัตถุประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำทีม วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีม การพัฒนา ภาวะผู้นำทีมภาคทฤษฎี การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคทฤษฎี การพัฒนา

ภาวะผู้นำที่ภาคปฏิบัติ การสัมมนาเพื่อนำเสนอผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีมและการสรุปผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีม

ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553, บทคัดย่อ) นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียน ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือหลักการของรูปแบบ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการ การวัดและประเมินผล สื่อและแหล่งเรียนรู้

Joyce and Weil (1986, pp. 139– 140) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบร่วมที่สำคัญรูปแบบการเรียนการสอนโดยทั่วไป ซึ่งผู้พัฒนารูปแบบการสอนควรคำนึงดังต่อไปนี้

1. หลักการของรูปแบบการสอน เป็นส่วนที่กล่าวถึงความเชื่อและแนวคิดของทฤษฎีที่รองรับรูปแบบการสอน หลักการของรูปแบบการสอนจะต้องเป็นตัวชี้้นำการกำหนดจุดประสงค์ เนื้อหาและขั้นตอนการดำเนินการในรูปแบบการสอน
2. จุดประสงค์ของรูปแบบการสอน เป็นส่วนหนึ่งที่ระบุถึงความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดจากการใช้รูปแบบการสอน
3. กิจกรรมและขั้นตอนการดำเนินการ เป็นส่วนหนึ่งที่ระบุถึงวิธีการปฏิบัติในขั้นตอนหนึ่งๆ เมื่อนำรูปแบบไปใช้
4. การวัดและประเมินผล เป็นส่วนที่ประเมินถึงประสิทธิผลของรูปแบบการสอน

Willer (1986, p. 83) กล่าวถึงการพัฒนาารูปแบบว่า การพัฒนารูปแบบอาจมีขั้นตอน การดำเนินงานที่แตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปอาจแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การสร้างรูปแบบ และการสรรหาความเที่ยงตรงของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้นๆ

Keeves (1988, p. 560) ได้กล่าวถึงหลักการเพื่อกำกับการสร้างรูปแบบไว้ ดังนี้ คือ 1) รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นมิประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยช่วงต้นของ การพัฒนารูปแบบ 2) รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

ได้ และ 3) รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องการศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

จากการศึกษาการพัฒนาารูปแบบที่นักการศึกษาได้กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพของรูปแบบนั้นต้องพัฒนารูปแบบอย่างเป็นระบบต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้คือ แนวคิดทฤษฎีหลักการของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ เนื้อหาของรูปแบบ กระบวนการ และการวัดผลและประเมินผล

การวิจัยและพัฒนา (Research & Development)

การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยศึกษาจากความหมายของการวิจัยและพัฒนาจากนักวิชาการ นักการศึกษาตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา (Research and Development)

การวิจัยและพัฒนา เป็นการบริหารหรือการทำงานที่มุ่งแก้ปัญหาหรือพัฒนาให้เกิดคุณภาพ เมื่อผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานค้นพบปัญหาและเกิดความตระหนักในปัญหา ก็จะมีการคิดค้นรูปแบบสื่อหรือรูปแบบการพัฒนาที่เรียกว่า “นวัตกรรม” มาเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาหรือในการพัฒนางาน โดยรูปแบบสื่อหรือรูปแบบการพัฒนาจะต้องมีหลักการเหตุผลหรือทฤษฎีรองรับ ทั้งนี้อาจเลือกใช้วิธีการปรับปรุงในสิ่งที่ผู้อื่นได้ศึกษาหรือเคยใช้ได้ผลในสถานการณ์ที่เป็นปัญหาเช่นเดิมมาก่อน หรือคิดค้นวิธีการใหม่ ขึ้นมาก็ได้ แต่การที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าวิธีการที่คิดค้นขึ้นมานั้นดีหรือไม่ดี จำเป็นต้องมีการทดลองจริงมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อพิสูจน์ว่าสามารถแก้ปัญหาหรือพัฒนางานได้ ถ้าไม่ประสบผลสำเร็จก็มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจนได้ผลดี และสามารถนำไปใช้ได้ต่อไป

สุวัฒนา สุวรรณเขตนิคม (2540 หน้า 10) กล่าวถึงการวิจัยและพัฒนาว่าเป็นการพัฒนาารูปแบบหนึ่งที่ใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือ หรือเป็นวิถีทางกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ทั้งนี้เพราะเชื่อว่าการพัฒนาจะเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม ถ้าใช้ข้อมูลที่มีคุณภาพเป็นพื้นฐานของการตัดสินใจรวมทั้งเชื่อว่าการพัฒนาจะเป็นไปอย่างมีชีวิตชีวา (Active) หากนักพัฒนาใช้กระบวนการวิจัยในการพัฒนางาน เพราะทำให้ นักพัฒนาเห็นภาพของงานโดยตลอดอย่างชัดเจน และนักพัฒนาจะมั่นใจในทิศทางและลักษณะการพัฒนาที่ดำเนินการไปในแต่ละขั้นว่าจะตรงเป้าหมายและจะมีปิติสุขในการทำงาน ซึ่งเป้าหมาย คือ การพัฒนา (การเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นในทิศทางหรือในลักษณะที่ต้องการ)

สำหรับบทบาทของการวิจัยนั้น เป็นการให้ความจริง สารสนเทศ และความรู้ ที่เชื่อถือได้เพื่อเป็นพื้นฐานของการตัดสินใจที่ดีกว่า รวมทั้งเป็นการช่วยกระบวนการติดตาม กำกับโครงการพัฒนา “นักวิจัยและพัฒนา” คือนักพัฒนาที่เป็นนักวิชาการ เช่น ผู้บริหารที่เห็นความสำคัญอย่างจริงจัง (มีศรัทธา) ในการตัดสินใจบนพื้นฐานของการให้ ข้อมูลที่มีคุณภาพ ซึ่งการทำงานวิจัยและพัฒนาอาจต้องเป็นกลุ่มคน คณะกรรมการที่เป็น กัลยาณมิตรกัน มีลักษณะการวิจัยเป็นการวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) หรือ (Operation Research) สิ่งที่น่าคิดในเรื่องนี้ มีดังนี้ 1) ด้วยลักษณะของการผสมผสานของ การพัฒนาและการวิจัย จึงทำให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาระดับต่างๆ อย่างมี ประสิทธิภาพ เป็นต้นว่าพัฒนาผลผลิตของงานพัฒนาระบบทำงานพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน

ในด้านการเห็นภาพของงานชัดเจน (Unity) การควบคุมการทำงานของตนเองและการคิดวิเคราะห์ (Self-Monitoring / Critical-Reflection) ภูมิใจในงานและภูมิใจ ในตัวเองในฐานะเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กรที่มีคุณค่าขององค์กรรวมทั้งพัฒนา สังคมของการทำงานและพัฒนาวิชาชีพ 1) การวิจัยและพัฒนาเป็นแนวคิดที่ดีในการทำงาน ต่างๆ แม้จะเป็นงานที่เป็น Basic Research เพราะว่า จะเพิ่มคุณค่าในด้านประโยชน์ของการ วิจัย 2) ควรขยายความคิดจาก R&D ไปยัง R&D&D Research and Development And Dissemination)

นอกจากนี้นักประเมินการศึกษาคือ สุปัทร์ พิบูลย์ (2544, หน้า 2) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการ แก้ปัญหา (Process) หรือพัฒนางานของผู้บริหาร เพื่อพัฒนาทางเลือกใหม่ๆ และสร้าง นวัตกรรม ซึ่งมี 2 แบบ คือ 1) สร้างนวัตกรรมด้านการพัฒนาสื่อ (Material) ที่เป็นรูปธรรม เช่น จรวด เครื่องมือวัด 2) สร้างนวัตกรรมด้านการพัฒนาวิธีการ (Method Process) เช่น ทฤษฎีใหม่ โมเดลใหม่

ซึ่งสอดคล้องกับสิริมา ภิญาญ อนันตพงษ์ (2550, อ้างถึงใน ทิศนา แชม มณี และสร้อยสน สกวรรณ์, 2540) กล่าวถึง จุดมุ่งหมายและลักษณะเฉพาะของการวิจัย และพัฒนา (Research and Development) ว่าการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา เรียกว่า อาร์แอนด์ดี (R&D) มีจุดมุ่งหมายเพื่อเชื่อมโยงงานวิจัยที่คิดค้นให้สามารถนำมาใช้ ปฏิบัติการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา ประกอบด้วยวงจรของการผลิตงานโดยการ เริ่มต้นจากการสร้าง การทดลองภาคสนาม นำผลที่ได้มาแก้ไขปรับแต่งให้เหมาะสม ซึ่งอาจปรากฏอยู่ในงานวิจัยพื้นฐานและงานวิจัยประยุกต์ ส่วนสำนักงานกองทุนสนับสนุน

การวิจัย (2547, หน้า 2) ได้กล่าวถึงเป้าหมายของงานวิจัยและพัฒนาว่า เป้าหมายหลักของงานวิจัยและพัฒนา คือ การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์เพื่อการแก้ปัญหาในกระบวนการผลิต การตลาด อุตสาหกรรม หรือสังคม ฯลฯ

สุพักตร์ พิบูลย์ (2544, หน้า 10) นักประเมินการศึกษา กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการแก้ปัญหา (Process) หรือพัฒนางานของผู้บริหารเพื่อพัฒนาทางเลือกใหม่ๆ และสร้างนวัตกรรม ซึ่งมี 2 แบบ คือ 1) สร้างนวัตกรรมด้านการพัฒนาสื่อ (Material) ที่เป็นรูปธรรม เช่น จรวด เครื่องมือวัด ฯลฯ 2) สร้างนวัตกรรมด้านการพัฒนาวิธีการ (Method Process) เช่น ทฤษฎีใหม่ โมเดลใหม่ วิธีการแก้ปัญหาของผู้บริหาร

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2545, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของการวิจัยและพัฒนาว่า การวิจัยและพัฒนา (R&D : Research and Development) เป็นกระบวนการของการศึกษา การเรียนรู้ และการคิดค้น เพื่อที่จะมุ่งหวังให้เกิดการค้นพบความรู้ความเข้าใจในเทคนิค หรือวิธีการใหม่ๆ อย่างมีเหตุมีผลและเป็นระบบ รวมทั้งการนำสิ่งที่ได้มีการคิดค้นพบมาแล้วมาทำการออกแบบ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สินค้า กระบวนการผลิต การให้บริการมีลักษณะรูปแบบใหม่ๆ หรือการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับราตี ไวรานิซกุล และชูศักดิ์ อุดมศรี (2549, หน้า 6) ที่กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา หมายถึงงานที่มีลักษณะสร้างสรรค์ ซึ่งดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มพูนคลังความรู้ ทั้งความรู้ที่เกี่ยวกับมนุษย์ วัฒนธรรม และสังคม และการใช้ความรู้เหล่านี้ เพื่อประดิษฐ์คิดค้นสิ่งที่เป็นประโยชน์ใหม่

สำหรับกระบวนการวิจัยและพัฒนานั้น กฤษียากร เตชะปิยะพร (2547, หน้า 7) ได้นำเสนอไว้ว่า กระบวนการวิจัยและพัฒนา อาจเริ่มด้วยระบบของการวิเคราะห์สภาพปัญหาให้ชัดเจน แล้วเข้าสู่ระยะของการพัฒนาทางเลือก หรือวิธีการใหม่ๆ ซึ่งระยะของการพัฒนาทางเลือกจะมีขั้นตอนคล้ายคลึงกับการวิจัยโดยทั่วไป แต่เป็นการพัฒนาต้นแบบนวัตกรรมให้ได้มาตรฐานก่อนที่จะทำการทดลองใช้ในสภาพจริง เพื่อตรวจสอบคุณภาพของนวัตกรรม โดยทั่วไปการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม 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) ตรวจสอบประสิทธิภาพในกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ (R2) 4) ปรับปรุงต้นฉบับ (D2) 5) ทดลองใช้ในกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ขึ้น (R2) และ 6) ดำเนินการจนได้ต้นแบบนวัตกรรมที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด

อุทัย บุญประเสริฐ (2548, หน้า 8) กล่าวว่า ตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา การวิจัยและพัฒนา มีบทบาทสำคัญและขยายวงกว้างเป็นอย่างมาก ในทุกวงการนักธุรกิจและอุตสาหกรรมตระหนักถึงความสำคัญของเทคโนโลยีสมัยใหม่หันมาใช้นักวิทยาศาสตร์ นักคณิตศาสตร์ วิศวกร และผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ มาทำงานในหน่วยวิจัยและพัฒนาของบริษัท และอุตสาหกรรม บริษัทวิจัยและพัฒนาด้านอุตสาหกรรมเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วมากทั้งในสหรัฐอเมริกา ยุโรป และญี่ปุ่น ซึ่งนอกจากจะก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ สิ่งประดิษฐ์ใหม่แล้ว ยังก่อให้เกิดเทคโนโลยีขั้นสูงขึ้นอีกด้วย สิ่งเหล่านั้นมีบทบาทโดยตรงต่อการปฏิวัติโลกทั้งโลกสู่ความเป็นสังคมโลก (Globalization) และการเป็นสังคมยุคข่าวสาร (Information Age) ของโลกอย่างรวดเร็ว ในวงการอื่นและในกิจกรรมอื่นๆ ของสังคมแทบทุกสาขา ต่างก็ประยุกต์ใช้การวิจัยและพัฒนา (R&D) กันอย่างกว้างขวาง ก่อให้เกิดความก้าวหน้า เกิดวิธีการ แนวคิด แนวปฏิบัติ เทคนิค ระบบ และสิ่งประดิษฐ์ใหม่

สุวิมล ว่องวานิช (2549, หน้า 7-8) การวิจัยและพัฒนาประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 11 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 การกำหนดผลผลิตทางการศึกษาที่จะทำการพัฒนา ขั้นตอนแรกที่สำคัญที่สุด คือ ต้องกำหนดให้ชัดว่าผลผลิตทางการศึกษาที่จะวิจัยและพัฒนาคืออะไรโดยต้องกำหนดลักษณะทั่วไป รายละเอียดของการใช้วัตถุประสงค์ของการใช้เกณฑ์ในการเลือกกำหนดผลผลิตการศึกษาที่จะวิจัยและพัฒนา มี 4 ข้อ คือ 1) ตรงกับความต้องการอันจำเป็นหรือไม่ 2) ความก้าวหน้าทางวิชาการมีพอเพียงในการที่จะพัฒนาต่อการวิจัยและพัฒนานั้นหรือไม่ 3) บุคลากรที่มีอยู่ ทักษะความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการวิจัยและพัฒนานั้นหรือไม่ 4) ผลผลิตนั้นจะพัฒนาขึ้นในเวลาอันสมควรได้หรือไม่ ขั้นที่ 2 รวบรวมข้อมูลและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง คือ การศึกษาทฤษฎีและงานวิจัย การสังเกตภาคสนามซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้ผลผลิตการศึกษาที่กำหนด ถ้ามีความจำเป็นผู้ทำการวิจัยและพัฒนาอาจต้องทำการศึกษาวิจัย ขนาดเล็กเพื่อหาคำตอบ ซึ่งงานวิจัยและทฤษฎีที่มีอยู่ ไม่สามารถหาคำตอบได้ก่อนที่จะเริ่มการพัฒนาต่อไป ขั้นที่ 3 การวางแผนการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์ของการใช้ผลผลิต
- 2) ประมาณการค่าใช้จ่าย กำลังคน และระยะเวลาที่ต้องใช้เพื่อศึกษาความเป็นไปได้

3) พิจารณาผลสืบเนื่องจากผลผลิต ขั้นที่ 4 พัฒนารูปแบบขั้นตอนของผลผลิต ขั้นนี้เป็นขั้นตอนการออกแบบและจัดทำผลผลิตการศึกษาตามที่กำหนดไว้ เช่น เป็นโครงการวิจัยและพัฒนา หรือหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น ซึ่งต้องมีการออกแบบหลักสูตร เตรียมวัสดุหลักสูตร 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 ขั้นที่ 11 เผยแพร่เป็นการเสนอรายงานเกี่ยวกับผลการวิจัยและพัฒนาผลผลิตต่อที่ประชุมสัมมนาทางวิชาการหรือวิชาชีพ และมีการนำไปเผยแพร่โดยนำไปใช้ในโรงเรียน

จากการศึกษาการวิจัยและพัฒนา ผู้วิจัยขอสรุปไว้ว่าการวิจัยและพัฒนาเป็นกระบวนการเสนอความรู้ความเข้าใจในแง่มุมใหม่ๆ ด้วยกระบวนการเทคนิควิธีอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับผลผลิต โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาเทคโนโลยี สิ่งประดิษฐ์ สื่อ อุปกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้นอย่างชัดเจน