

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยสรุปได้เป็น 5 ตอน ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ
 - 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ
 - 1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ
2. การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ
 - 2.1 ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ
 - 2.2 แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ
 - 2.3 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ
3. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ
 - 3.1 ความหมายเกี่ยวกับรูปแบบ
 - 3.2 ประเภทของรูปแบบ
 - 3.3 ลักษณะของรูปแบบที่ดี
 - 3.4 การทดสอบรูปแบบ
 - 3.5 รูปแบบและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ
4. บริบทโรงเรียนพระปริยัติธรรม
 - 4.1 ประวัติความเป็นมา
 - 4.2 ความหมายและความสำคัญ
 - 4.3 การบริหารงานของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

5. แนวคิดเกี่ยวกับคู่มือ
 - 5.1 ความหมายของคู่มือ
 - 5.2 องค์ประกอบของคู่มือ
 - 5.3 ประเภทของคู่มือ
 - 5.4 ลักษณะของคู่มือที่ดี
 - 5.5 ขั้นตอนการพัฒนาคู่มือ
 - 5.6 การประเมินผลด้านประสิทธิภาพของคู่มือ
6. การวิจัยและพัฒนา
 - 6.1 ความหมายและความสำคัญการวิจัยและพัฒนา
 - 6.2 ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

1. ความหมายของภาวะผู้นำ

เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์การ ทั้งนี้เพราะผู้นำที่มีภาวะผู้นำ จะมีความรับผิดชอบในการวางแผน สั่งการดูแลและควบคุมให้บุคลากรขององค์การปฏิบัติงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายและกล่าวถึงภาวะผู้นำ (Leadership) ไว้ดังนี้

สต็อกคิล (Stogdill, 1974, p. 411) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือความริเริ่มและอำนาจซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม

แม็คเฟอร์แลนด์ (McFarland, 1979, p. 303) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยความสะดวกต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้

สควอร์ท (Schwartz, 1980, p. 491) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือศิลปะในการชี้แนะลูกน้อง หรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ

มิทเชลล์และลาร์สัน (Mitchell and Larson, Jr., 1987, p. 435) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่ม หรือจุดมุ่งหมายขององค์การ

คุนท์ และวีฮีริช (Koontz and Wehrich, 1988, p. 437) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของศิลปะของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

โรบบินส์ (Robbins, 1989, p. 302) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตาม เป้าหมายหมายที่ตั้งไว้

สโตนเนอร์ และฟรีแมน (Stoner and Freeman, 1989, p. 459) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการชี้แนะและอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่ม

พยอม วงศ์สารศรี (2544, หน้า 196) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ความสามารถในการเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำกับ ทิศทาง ขององค์การในอนาคต จากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจ วิสัยทัศน์และ สร้างแรงจูงใจแก่คนเหล่านั้น ให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ได้

2. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ในสมัยก่อนมีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะวงศ์สกุล หรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่มิมาแต่กำเนิด และเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวที่สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะภาวะผู้นำด้วย แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) นักวิชาการได้มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมากมาย ซึ่งสามารถแบ่งการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามระยะการพัฒนาได้ดังนี้ คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories) ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories) และทฤษฎีภาวะผู้นำ

เชิงสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories) (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554, หน้า 17)

2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories)

ทฤษฎีนี้มีแนวคิดเชื่อว่าคนบางคนเกิดมาเพื่อการเป็นผู้นำ ตัวอย่างของบุคคลที่ยิ่งใหญ่ ในอดีต เช่น Gandhi, Churchill, Kennedy, King, Mandela, Napoleon, Reagan, Franklin, Eleanor Roosevelt และ Thatcher ซึ่งภายใต้ความเชื่อพื้นฐานนี้ นักวิจัยได้สร้างมุมมองที่เรียกว่า ทฤษฎีบุคคลที่ยิ่งใหญ่ (The Great Man Theories) ซึ่งเชื่อว่าผู้ที่เป็ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะมีคุณลักษณะที่สำคัญที่ทำให้แตกต่างจากผู้อื่น Bass (1990 cited from Stogdill, 1974) ได้ศึกษางานวิจัยตั้งแต่ ปี ค.ศ. 1948 – 1970 มากกว่า 163 เรื่อง และสรุปว่าภาวะผู้นำจะมีคุณลักษณะที่เฉพาะ 6 ประการ ได้แก่ คุณลักษณะทางด้านร่างกาย (Physical Characteristics) ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) สติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and Ability) บุคลิกภาพ (Personality) คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (Task-related Characteristics) และคุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) ซึ่งในแต่ละคุณลักษณะสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ ดังนี้

คุณลักษณะทางด้านร่างกาย (Physical Characteristics) ประกอบด้วย ความแข็งแรง รูปร่าง ความสูง น้ำหนัก ซึ่งการศึกษาต่อมาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลกับกับคุณลักษณะทางร่างกายให้ผลลัพธ์ที่ขัดแย้งกัน

คุณลักษณะภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ประกอบด้วย การศึกษาสถานะทางสังคม และการเปลี่ยนแปลงสถานะทางสังคม พบว่า บุคคลที่มีสถานะ ทางเศรษฐกิจสังคมที่ดีจะทำให้เกิดการได้เปรียบต่อการเข้าสู่สถานะของความเป็นผู้นำ และจะสามารถก้าวเข้าสู่ผู้นำในระดับที่สูงได้มากกว่าผู้ที่มีสถานะทางเศรษฐกิจสังคมที่ต่ำกว่า และผู้นำ ที่มีการศึกษาดีจะมีโอกาสเข้าสู่ตำแหน่งของผู้นำได้มากกว่า

คุณลักษณะสติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and Ability) พบว่า ผู้ที่มีความรู้ มีดุลยพินิจในการตัดสินใจ มีทักษะในการสื่อสารที่คล่องแคล่ว มีไหวพริบดี ซึ่งสิ่งคุณสมบัติเหล่านี้จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่บ่งชี้ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คุณลักษณะบุคลิกภาพ (Personality) คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ ที่ต้องนำมาศึกษาในเรื่องของความเป็นผู้นำ พบว่า คุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำ

ทางด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ ความอดทนต่อ
สภาวะการณ์อันตึงเครียด การควบคุมอารมณ์

คุณลักษณะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Task-related Characteristics) พบว่า คุณลักษณะที่สำคัญ ประกอบด้วย แรงขับที่ต้องการความสำเร็จ ความรับผิดชอบ
การมุ่งมั่นต้องการเอาชนะอุปสรรค มีความมุ่งมั่นสูงต่อความสำเร็จ และเป็นผู้ริเริ่ม

คุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) พบว่า คุณลักษณะ
ที่สำคัญ ประกอบด้วย การได้รับความนิยม มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง
บุคคล มีความตั้งใจในการให้ความร่วมมือ ชอบมีส่วนร่วมในสังคม และการเป็นนักการทูต
ซึ่งคุณลักษณะที่กล่าวมาเป็นคุณลักษณะที่มีส่วนในการสร้างความสามัคคี ความไวเนื้อ
เชื้อใจ และการแสดงให้เห็นว่ากลุ่มสามารถยืดเหนียวได้ความกระตือรือร้น ความ
กระฉับกระเฉงตื่นตัว ความเป็นผู้ริเริ่ม ความสามารถในการปรับตัว และความเป็นบุคคล
ที่มีบุคลิกเปิดเผย

2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories)

จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories) ที่ยังไม่
สามารถ จะตอบคำถามในบางเรื่องได้ และการพบข้อขัดแย้งในแต่ละคุณลักษณะดังกล่าว
ทำให้เกิดความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่เกิดขึ้นจริง โดยกลุ่มนักวิจัย
ด้านพฤติกรรมศาสตร์ เพื่อศึกษาว่าบุคคลที่เป็นผู้นำ “ทำอะไรบ้าง” และ “ทำอย่างไร”
โดยนักวิจัยกลุ่มนี้ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและ
ประสิทธิผลกับผู้นำที่ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีความเชื่อพื้นฐานที่ว่าภาวะ
ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้น ต้องใช้พฤติกรรมในการนำเพื่อทำให้กลุ่มบรรลุ
เป้าหมาย และพฤติกรรมในการนำที่ค้นพบนั้นสามารถที่จะนำไปใช้ได้ในทุกๆ สถานการณ์
นักวิจัยกลุ่มนี้ได้พยายามศึกษารูปแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการนำ (Lead) เพื่อจะได้นำไป
พัฒนาบุคคลให้มีรูปแบบพฤติกรรมตามที่ต้องการและนำไปสู่การได้ผู้นำที่มีคุณภาพ
ซึ่งสมมุติฐานนี้มีความเชื่อตรงกันข้ามกับสมมุติฐานแรกโดยมีความเชื่อว่า ผู้นำสามารถ
ที่จะสร้างขึ้นได้ไม่ใช่สิ่งที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม
ที่หลากหลาย สรุปได้ดังนี้

การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา Lewin และคณะ (1939, p. 32) ได้
จำแนกแบบหรือพฤติกรรมของผู้นำโดยพิจารณาจากการที่ผู้นำใช้อำนาจหน้าที่ (Authority)
มากน้อยเพียงใดซึ่งจากการศึกษาได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

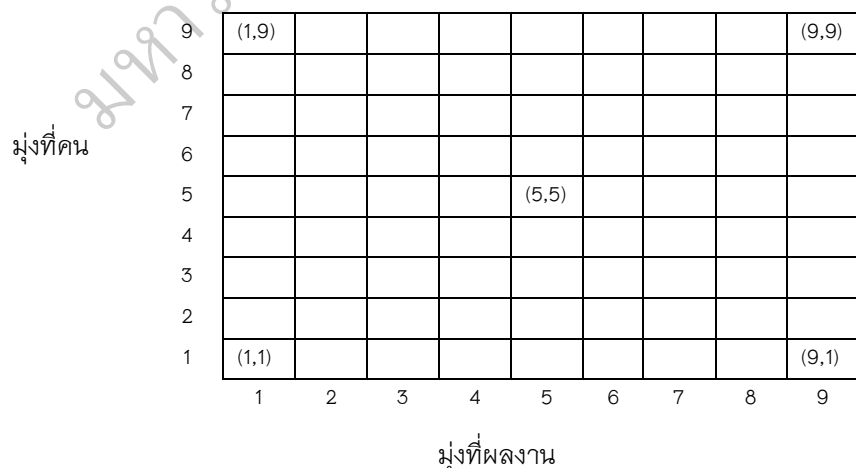
แบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Leader) ผู้นำแบบนี้เน้นการใช้คำสั่งกับผู้ใต้บังคับบัญชาและไม่ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซักถามและแสดงความคิดเห็นที่ไม่เห็นด้วยกับผู้นำมีการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้รางวัลและการลงโทษ

แบบประชาธิปไตย (Democratic Leader หรือ Participative Leader) ผู้นำแบบนี้จะยินยอมให้สมาชิกภายในกลุ่มมีการแสดงความคิดเห็นและการปรึกษาหารือร่วมกัน และกระตุ้นให้สมาชิกได้มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ผู้นำจะยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม และส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

แบบตามสบาย (Laissez-faire หรือ Free Rein) ผู้นำแบบนี้ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งเป้าหมายและวิธีการทำงานด้วยตัวเอง โดยที่ผู้นำจะไม่พยายามเข้าไปควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเสมือนปราศจากการควบคุม ผู้นำอาจจะมีใช้อำนาจหน้าที่เพียงเล็กน้อยหรือไม่ได้ใช้อำนาจหน้าที่กับผู้ใต้บังคับบัญชาเลย

พฤติกรรมตามแนวคิดของแบคและมูตัน (Blake and Mouton)

เป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยการสร้างเป็นตารางสองมิติให้แกนตั้งแสดงถึงพฤติกรรมผู้นำในลักษณะมุ่งคน ส่วนแกนนอนแสดงถึงพฤติกรรมในลักษณะที่มุ่งผลผลิต เรียกว่า ตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid) ซึ่งเดิมเรียกตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) (Blake and Mouton, 1964, p. 10-11) (สัมมา ธรณิษฐ์, 2553, หน้า 74-75) ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ตารางการจัดการของแบคและมูตัน

ที่มา : (Blake and Mouton, 1964, p. 10-11)

ผลการศึกษา แบ่งผู้นำเป็น 5 แบบ ดังนี้

1. ผู้นำแบบย่ำแย่ (Impoverished 1,1) เป็นผู้นำที่มีความพยายามในการปฏิบัติงานให้สำเร็จและมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานน้อย ไม่สนใจทั้งคนและไม่หวังผลของงาน ทำงานประจำไปเรื่อย ๆ เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุด และเมื่อเผชิญความขัดแย้งจะพยายามหลีกเลี่ยง
2. ผู้นำแบบมุ่งแข่งขัน (Task Oriented 9,1) เป็นผู้นำที่มุ่งแต่งงานมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานน้อยมาก มีการควบคุมงานอย่างใกล้ชิด ไม่สนใจความต้องการของผู้ร่วมงาน ชอบใช้อำนาจและสั่งการเมื่อเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งมักใช้อำนาจในการจัดการ ผู้นำประเภทนี้จึงไม่ชอบวิธีการทำงานเป็นทีม เนื่องจากว่ากลัวผู้ร่วมงานจะรวมกันเพื่อต่อต้านตนเอง
3. ผู้นำแบบชุมนุมสังสรรค์ (Country Club 1,9) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจกับความต้องการของคนอย่างมาก เพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน ซึ่งจะนำไปสู่บรรยากาศที่ราบรื่นเป็นกันเอง แต่จะให้ความสนใจต่องานค่อนข้างน้อย มักหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง จึงมักทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพอใจ เมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะพยายามกลบเกลื่อนให้ความขัดแย้งนั้นเงียบหายไป มักเอาใจผู้อื่นจนกระทั่งต้องทำตามความคิดเห็นของผู้อื่น
4. ผู้นำแบบทางสายกลาง (Middle of the Road 5,5) เป็นผู้นำที่รักษาสมดุลระหว่างงานที่ต้องทำให้สำเร็จกับขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงานให้อยู่ในระดับที่พึงพอใจ การบริหารงาน เป็นลักษณะของการเอาตัวรอด ดุดยไม่คาดหวังผลงานไว้สูงมากนักและในขณะเดียวกันก็มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานแบบธรรมดา ผู้นำประเภทนี้ไม่ต้องการการเปลี่ยนแปลง และเมื่อเผชิญความขัดแย้งมักใช้การประนีประนอม เพื่อไกล่เกลี่ยปัญหาที่เกิดขึ้น
5. ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (Team 9,9) เป็นผู้นำที่มีความรับผิดชอบสูงมุ่งทั้งผลงานและความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานพร้อมๆ กับการสร้างสรรค์ความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นหมู่คณะ เมื่อต้องเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง จะใช้การแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผลภายใต้ข้อมูลที่พยายามแสวงหามาอย่างละเอียด

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำแบบการทำงานเป็นทีม เป็นแบบที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด แต่เป็นสิ่งที่ทำได้ยากมากที่สุดเช่นกัน เนื่องจากจะต้องคำนึงถึงทั้งงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไปพร้อมๆ กัน

2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories)

Lunenburg และ Ornstein (1996, p. 23) มีความเห็นที่ขัดแย้งกับข้อสรุปเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมมีความสัมพันธ์กับการทำงานที่มีประสิทธิผลของผู้ตามโดยอธิบายว่ายังมีปัจจัยอื่นๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องอีกมากมายไม่ใช่มาจากพฤติกรรมของผู้นำเพียงอย่างเดียว การที่นักวิชาการสรุปว่าการทำงานของผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำยังไม่สามารถที่จะสรุปให้ชัดเจนได้ และจากแนวคิดดังกล่าวจึงได้มีการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories) ซึ่งเป็นโมเดลทั่วไปของภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลมากที่สุดในทศวรรษที่ 1980 ประกอบด้วยกลุ่มแนวคิด 4 กลุ่ม ที่ใช้ในการพิจารณา ได้แก่ คุณลักษณะเฉพาะและทักษะของผู้นำ ลักษณะของสถานการณ์ พฤติกรรมของผู้นำ และการมีประสิทธิผลของผู้นำ

ผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ พบว่า ผู้บริหารทั้งบุรุษและสตรีจะแสดงออกถึงภาวะผู้นำเป็น 4 แบบ (Peterson ; อ้างถึงใน กัญญ์รัชการย์ นิลวรรณ, 2553, หน้า 13) ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurs)
2. ภาวะผู้นำแบบผู้เลือกปัญหา (Problem Selectors)
3. ภาวะผู้นำแบบดูแลควบคุม (Caretakers)
4. ภาวะผู้นำแบบนักผจญเพลิง (Firefighters)

มีรายละเอียดดังนี้

ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ได้แก่ ผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่น มีพลัง และมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการกำหนดเป้าหมายและนโยบายของสถานศึกษา บริหารด้วยความราบรื่น มีปัญหาน้อยหรือไม่มีปัญหาเลยเป็นนักบริหารเชิงรุก (Proactive) มากกว่าเชิงรับ (Reactive) เป็นผู้ได้รับการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกถือว่าครู อาจารย์ นักเรียนและพ่อแม่ผู้ปกครอง เป็นผู้ร่วมงานที่มีความสำคัญยิ่ง กระจายความรับผิดชอบให้กับครู อาจารย์ ให้กับทีมงานต่างๆ และใช้วิธีการตัดสินใจร่วมกันในการแก้ปัญหาเป็นแนวทางที่จะได้รับความร่วมมือและประสบปัญหาน้อยที่สุด จุดเน้นของสถานศึกษาก็คือความเป็นเลิศ คณะบุคลากรมีความรู้สึกที่พวกเขาเป็นมืออาชีพ นักเรียนมีความรู้สึกชื่นชมและกระตือรือร้น

ภาวะผู้นำแบบผู้เลือกปัญหา เป็นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์แต่ดูเหมือนว่าเขาเอง อยู่ท่ามกลางปัญหามากมาย ผู้นำประเภทนี้มักจะเน้นเฉพาะปัญหาที่เขาคิดว่าสามารถจะแก้ไขให้ประสบผลสำเร็จได้ คล้ายจะเป็นผู้บริหารเชิงรุก เหมือนมีผลงานมากแต่ความเป็นจริงกลับกลบปัญหา

ภาวะผู้นำแบบดูแลควบคุม ได้แก่ ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ไม่ชัดเจน คลุมเครือ มองไม่เห็นปัญหา มีความรู้สึกที่ทุกสิ่งทุกอย่างภายในสถานศึกษาดำเนินไปอย่างราบรื่น สถานศึกษาประสบผลสำเร็จที่น่าพึงพอใจ และตัวเขาเองก็มีความรู้สึกที่ได้รับผลสำเร็จ เป็นที่น่าพึงพอใจแล้ว เช่นเดียวกันให้ความสนใจน้อยมากกับการเปลี่ยนแปลง ไม่สนใจเกี่ยวกับแผนงาน โครงการพัฒนา ไม่สนใจเกี่ยวกับนวัตกรรมใดๆ ไม่สนใจเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร เพราะเห็นว่า ครู อาจารย์ได้ฝึกอบรมมาดีแล้ว

2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

สถานการณ์ในปัจจุบันต้องการมีผู้นำที่มีความสามารถในระดับต่างๆ ของสังคมและองค์กร ทำให้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงทฤษฎีภาวะผู้นำตลอดเวลา ซึ่งปัจจุบันได้เกิดแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 2-16) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำสมัยใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำโดยมี Burns and Bass เป็นสองท่านแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎี ของการศึกษาภาวะผู้นำสมัยใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ การสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1994, pp. 3 -14) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบหรือภาวะผู้นำแบบพิสัยเต็ม โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอไว้ในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบใหญ่ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถ

ของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดล สำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ครีทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขาสิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนแต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงบันดาลใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพัน ต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็น

ความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้ง

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของตนเอง ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ทำหายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาพร้อมกันโดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไขแม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับการกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง

และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคลเห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกรู้สีกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

2. ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้การแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่คุณสมบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาทรวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าผู้ตามต้องทำอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายและเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตามและจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปแบบของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ได้โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจ ให้รางวัลเป็นการตอบแทนและมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปไปตามสภาพเดิม (Status Quo) ไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงานจะเข้าไปแทรกก็ต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบหรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้ตาม

มาตรฐานการบริหารงานแบบวางเฉยแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by Exception) เป็นพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์กรโดยให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมาและผู้นำจะดูแลการปฏิบัติงานของผู้ตาม หากผู้ตามปฏิบัติงานผิดไปจากมาตรฐานที่กำหนด ผู้นำจะแก้ไขการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยผู้นำแสดงความไม่พอใจผู้ตามที่ล้มเหลวในการทำงาน โดยใช้วิธีการตั้งแต่เบาที่สุดจนถึงขั้นรุนแรงที่สุด ผู้นำอาจบอกข้อบกพร่อง ว่ากล่าวตักเตือน ตำหนิ ลดขั้นเงินเดือน เป็นต้น ซึ่งมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม อันอาจทำให้เกิดผลผลิตต่ำได้ การใช้วิธีการดังกล่าวควรเป็นไปในลักษณะเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม (Contingent Aversive Reinforcement) โดยการให้ผู้ตามมีความพยายามที่จะยอมทำตามมาตรฐานที่กำหนด หลีกเลี่ยงผลเสียในทางลบ เช่น เป็นปรปักษ์ต่อกัน ความเฉื่อยชา จิตตกกังวลหรือสูญเสียความต้องการการมีชื่อเสียง (Self Esteem) และเมื่อผู้ตามทำตามผู้นำ ผู้นำต้องหลีกเลี่ยงการใช้การเสริมแรงในทางลบและให้ผู้ตามมีความต้องการในการมีชื่อเสียงและการเสริมแรงด้วยตนเอง (Self Reinforcement) ให้มากขึ้น หากผู้ตามยังคงเพิกเฉยไม่เข้าใจหรือไม่มีความสามารถ ผู้นำจะทบทวนใหม่ให้ชัดเจนและพยายามปรับปรุงความสามารถของผู้ตามโดยการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้สำเร็จ

2.2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception) เป็นพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์กร โดยการให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมา และหากผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะเข้าแทรกแซงแก้ไข โดยผู้นำดำเนินการแก้ไขโดยการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม เช่นเดียวกับการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก

3. ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) เป็นผู้นำที่หลีกเลี่ยงการแทรกแซงหรือรับผิดชอบการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำแบบตามสบายเป็นลักษณะของความเชื่อที่ว่า “ให้ทุกคนทำในสิ่งของตนเอง” ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับพันธกิจขององค์กรและความชัดเจนของเป้าหมายวัตถุประสงค์การสื่อสารให้สมาชิกขององค์กรได้เข้าใจการวางแผนมีน้อยมากหรือไม่มีเลย ยังไม่มีความชัดเจนในวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการตัดสินใจ การนิเทศและการให้ข้อมูลป้อนกลับมีน้อยมากเป็นลักษณะการบริหารงานที่วิกฤตเนื่องจากผู้นำไม่ใช้อำนาจ เป็นผลให้เกิดการแข่งขันระหว่างผู้ตามที่แสดงอำนาจและภาวะผู้นำโดยใช้อำนาจอ้างอิง (Reference Power) สภาพการณ์เช่นนี้มีแนวโน้มทำให้

สมาชิกขององค์กรเกิดความขัดแย้งระหว่างพวกที่แข่งขันกัน ทำให้ขาดความร่วมมือที่จะกำหนดทิศทาง การพัฒนา กิจกรรมตามพันธกิจและมีแนวโน้มที่สมาชิกขององค์กรจะมีแต่ความรู้สึกสับสน ความเป็นหน่วยเดียวกันมีน้อยขาดขวัญและกำลังใจ

จากการทบทวนทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาข้างต้น พบว่า ผู้นำจะพยายามพัฒนาผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นโดยการส่งผ่านความเป็นผู้นำไปยังผู้ร่วมงาน โดยการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ ผู้ตามสามารถปฏิบัติงานให้ดีขึ้น พัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานตามศักยภาพของแต่ละบุคคล ทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามเกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ ของทีมและขององค์กร กล่าวคือจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของประทีป บินชัย (2546, หน้า 163-174) ที่ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหารควรมีการพัฒนาพฤติกรรมอันเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ จำนวน 8 องค์ประกอบ องค์ประกอบที่ควรพิจารณาปรับเปลี่ยนคือ คุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบารมี พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบารมี การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล และการให้รางวัลตามสถานการณ์ องค์ประกอบที่ต้องพัฒนาโดยการปรับลด คือ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ และการบริหารงานแบบเสรีนิยม และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543, หน้า 112-122) ที่ได้ศึกษาผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า เจตคติและความพึงพอใจที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีมากกว่ากลุ่มผู้นำนิสิตที่ไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรม โดยทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีที่เหมาะสมในการนำมาพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความพึงพอใจในการทำงาน มีความผูกพันต่อองค์กรและเป็นพลเมืองดีในองค์กร (Organizational Citizenship Behavior : OCB) (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 2-4)

สรุปได้ว่า การเป็นผู้นำที่มีคุณภาพนั้นมิได้เป็นมาแต่กำเนิดเพียงอย่างเดียวแต่สามารถเรียนรู้ฝึกฝนและพัฒนาได้ ซึ่งในการพัฒนาความเป็นผู้นำในปัจจุบันนี้ผู้บริหารควรจะเรียนรู้หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เรียนรู้จากประสบการณ์หรือการปฏิบัติของตนและผู้อื่นแล้วนำมาประยุกต์ปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานของตนเอง ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำที่สำคัญและสอดคล้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในปัจจุบันคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของตนเองและผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น

3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ

การวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ จากการนิยาม หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ชัยรัตน์ หลายวัชรกุล (2547, หน้า 32) ได้ทำการวิจัยการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา เรื่องการพัฒนาหลักสูตรและการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้ตระหนักถึงความสำคัญและการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน แต่ในยุคปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งปฏิรูปการเรียนรู้ ยังมีความจำเป็นที่ต้องพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในหลายๆ ด้าน เพราะผู้นำในสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่กำหนดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในการจัดการศึกษา ฉะนั้นผู้บริหารต้องได้รับการฝึกฝนและมีประสบการณ์ตรงในสิ่งเหล่านี้ และที่สำคัญ ผู้บริหารต้องสามารถนิเทศครูเกี่ยวกับภารกิจที่ต้องร่วมกันในเรื่องการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การประเมินผล การวางแผนงานวิชาการ เป็นต้น และในงานวิจัยนี้ยังพบอีกว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน เรื่องการพัฒนาหลักสูตรและการบริหารการเรียนการสอนในประเด็นต่อไปนี้เป็นคือ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย การเรียนรู้ 2) การบริหารหลักสูตรและการสอน 3) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการพัฒนาให้กับผู้บริหารโรงเรียนนั่นเอง

ปราณี แสนทวีสุข (2547, หน้า 25) ทำการศึกษา เรื่อง การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอ่างทอง มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทาง

วิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา 3) ศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา 4) นำเสนอรูปแบบที่เหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ มีสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

1) หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการอย่างมีแผนและจัดทำเป็นแผนงานไว้อย่างชัดเจน ทั้งเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และต้องมุ่งตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษา 2) จุดมุ่งหมายการพัฒนาภาวะผู้นำทางการวิชาการ เพื่อส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา 3) เนื้อหาหรือสิ่งที่ต้องพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้แก่ ด้านความรู้ เป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะมีภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านภาระหน้าที่เป็นภาระหน้าที่และเทคนิควิธีการของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านทักษะ เป็นทักษะความเป็นผู้นำ และทักษะด้านเทคนิค 4) ขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้แก่ การเตรียมการ การประเมินก่อนการดำเนินการ การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ การฝึกปฏิบัติ การประเมินผลการดำเนินการ และการวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนา 5) องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ 1. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย การเรียนรู้ 2. การบริหารหลักสูตรและการสอน 3. การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ 4. ประสิทธิภาพ

ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ (2548, หน้า 38) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการนั้น นอกจากผู้บริหารโรงเรียนจะเน้นการบริหารจัดการหลักสูตรแล้ว ผู้บริหารจะต้องมี 1) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ 2) การพัฒนานักเรียน 3) พัฒนาการสอนของครู 4) สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน 5) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ วิเคราะห์ วิพากษ์ 6) คงสภาพเพิ่มพูนการเปลี่ยนแปลง 7) พัฒนารักษาสัมพันธภาพที่ดีกับนักเรียน ครู และผู้ปกครอง 8) นิเทศการสอน ประเมินผลการปฏิบัติงานของครู

9) ใส่ใจกับหลักสูตรและการสอน 10) สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียน 11) คำนึงถึงความคาดหวังของสังคมต่อโรงเรียน 12) เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหาร นอกจากนี้ คณะผู้วิจัยได้เสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไปว่า ควรมีการศึกษาในเชิงลึก โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษา และประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ (2548, หน้า 89–90) ได้แสดงความคิดเห็นต่อการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการว่า ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้กับครูได้แสดงความคิดเห็นหรือคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ได้ ควรกระจายอำนาจความรับผิดชอบให้กับครูทุกคน และควรให้ครูมีเสรีภาพในการจัดการเรียนการสอนถือว่าเป็นเสรีภาพทางวิชาการโดยมีขอบเขตดังนี้

- 1) เสรีภาพที่จะสอนเกี่ยวกับความหมายและขอบเขตของแนวความคิดใดๆ
- 2) เสรีภาพที่จะทำการค้นคว้า วิจัย เพื่อนำไปสู่คำตอบที่ต้องการ
- 3) เสรีภาพที่แสดงออกด้วยวาจาและการเขียนเกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่ได้จากการค้นคว้าวิจัย และอภิปรายแนวคิดของตนโดยปราศจากการข่มขู่
- 4) เสรีภาพในการที่จะถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับผลแห่งการค้นคว้าวิจัยในแขนงนั้นหรือสาขาที่ตนเองมีความสามารถนั้น
- 5) เสรีภาพประชาชนคนหนึ่งที่จะพูดหรือเขียนในสังคมวิชาการได้เต็มที่

สิร์รานี วสุภัทร (2551, หน้า 294 – 297) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการและสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) สมรรถนะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผ่านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน 3) ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำทางวิชาการและสมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตัวแบบนี้สามารถอธิบายระดับความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ร้อยละ 91.00 4) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ควรมีความสามารถในด้านต่อไปนี้ คือ 1. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย การเรียนรู้ 2. การบริหารหลักสูตรและการสอน 3. การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

โกศิษฎ์ เพลรินทร์ (2552, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า 1) ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ ปรากฏว่า ได้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้น

พื้นฐาน จำนวน 60 ตัวบ่งชี้ที่เป็นไปตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และ พันธกิจการเรียนรู้ จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน จำนวน 13 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การพัฒนา นักเรียน จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การพัฒนาครู จำนวน 10 ตัวบ่งชี้ตัวบ่งชี้การสร้าง บรรยากาศการเรียนรู้ จำนวน 13 ตัวบ่งชี้ 2) ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดล โครงสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2 = 70.16, df = 62$ ค่า $P = 0.22$ ค่า $GFI = 0.98$ ค่า $AGFI = 0.96$ ค่า $RMSEA = 0.018$) ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กับข้อมูล ข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้ค่าไค-สแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนและค่าดัชนีวัดระดับ ความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว ทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผลการทดสอบพบว่าโมเดล มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กัญญ์รัชการย์ นิลวรรณ (2553, บทคัดย่อ) ศึกษาองค์ประกอบภาวะ ผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) โมเดลความสัมพันธ์เชิง สาเหตุ ประกอบด้วย ตัวแปรแฝงภายนอกคือ ภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วยตัวแปร สังเกตได้ 7 ตัว ได้แก่ มุมมองต่อแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร การประเมินผล นักเรียน การจัดโครงการด้านรับเด็กพิเศษ การประเมินผลการสอนของครู การวางแผน เพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ การใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ การมีส่วนร่วมในการ บริหารจัดการ โดยตัวแปรการวางแผนเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพมีค่าเฉลี่ยสูง มากที่สุด ตัวแปรแฝงภายใน คือ ประสิทธิผลการจัดการสถานศึกษา ประกอบด้วยตัวแปร แฝงย่อย 2 ตัว คือ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน และความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานของครู โดยคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต ได้ 3 ตัว ได้แก่ การเป็นคนดี การเป็นคนเก่ง การเป็นคนมีความสุข โดยตัวแปรการเป็นคน ดีมีค่าเฉลี่ยสูงมากที่สุด ส่วนความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย ตัวแปร สังเกตได้ 5 ตัว ได้แก่ ความสำเร็จของงาน คุณลักษณะของงานและสภาวะการทำงาน ความก้าวหน้า นโยบายและบริหาร ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน โดยตัวแปรความก้าวหน้ามี ค่าเฉลี่ยสูงมากที่สุด 2) ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการ

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยไค-สแควร์มีค่าเท่ากับ 91.08 ที่องศาอิสระ ค่า $df = 71$ ($p = 0.05448$) ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ .941 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ .901 และค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ .0267 และภาวะผู้นำทางวิชาการ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการสถานศึกษา โดยขนาดอิทธิพลมีค่าเท่ากับ 0.001 นอกจากนี้ ภาวะผู้นำทางวิชาการสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลการจัดการสถานศึกษา ได้ร้อยละ 1

จินตนา ศรีสารคาม (2554, บทคัดย่อ) ศึกษาการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า

- 1) องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้แก่ 1. วิเคราะห์จุดมุ่งหมายการศึกษา
2. การสร้างแรงบันดาลใจ 3. เน้นการเปลี่ยนแปลง 4. มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
5. มีการทำงานเชิงกลยุทธ์ 6. มีการมอบอำนาจ 7. ให้กำลังใจและสนับสนุน
- ผู้ใต้บังคับบัญชา 8. พัฒนาอย่างต่อเนื่อง 9. เน้นความสำเร็จของทีม 2) ผลการประเมินก่อนและหลังการทดลองโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการกับผู้ร่วมโปรแกรมทุกประเภทเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ $= .01$ 3) การเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.49$) 4) ปฏิกริยาของกลุ่มตัวอย่างต่อโครงการ อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.40$) 4) คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 โดยรวม อยู่ในระดับดีมาก (ร้อยละ 92.85) แสดงให้เห็นว่าโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่วิจัยและพัฒนาขึ้นมีคุณภาพตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้

Hallinger & Murphy (1985, p. 55) ได้ทำการวิจัย เพื่อหาปริมาณบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางวิชาการในสามมิติ สรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางวิชาการต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย การเรียนรู้ มีการบริหารหลักสูตรและการสอน สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ พัฒนาบุคลากร สื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับความเป็นเลิศทางวิชาการ พัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ วิเคราะห์ วิพากษ์ นิเทศการสอน ประเมินผลการปฏิบัติงานของครู กำกับ ติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน การกำหนดพันธกิจ ปรากฏกายให้เห็นอยู่เสมอ

Bossert (1988, p. 24) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางวิชาการ ควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย การเรียนรู้ บริหารหลักสูตรและการสอน มีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ พัฒนาบุคลากร เป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้ครูได้ สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ เป็นโรงเรียนที่มุ่งสู่การเรียนรู้ สื่อสาร สร้างความเข้าใจ กับนักเรียน ครู เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ตั้งความคาดหวังไว้สูงสำหรับครู และผู้อำนวยการ โรงเรียน พัฒนาครูแกนนำ และพัฒนา รักษาสัมพันธภาพที่ดีกับนักเรียน ครูและผู้ปกครอง

Krung (1992, p. 53) กล่าวถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนว่าควรมีลักษณะดังนี้ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย การเรียนรู้ 2) การบริหารหลักสูตรและการสอน 3) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ 4) การพัฒนา บุคลากร 5) การพัฒนานักเรียน 6) การเรียนการสอนเป็นเรื่องสำคัญที่สุดเสมอ 7) มีวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสำหรับผู้ใหญ่ 8) ตั้งความคาดหวังไว้สูงสำหรับครู และผู้อำนวยการโรงเรียน 9) เร่งเนื้อหาและการสอนสู่มาตรฐาน 10) ใช้แหล่งข้อมูลที่ หลากหลายในการประเมินการเรียนรู้ 11) กระตุ้นให้ชุมชนสนับสนุนโรงเรียน 12) กำกับ ติดตาม การสอนอยู่เสมอ 13) สร้างและรักษาให้เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ 14) เน้น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

Weber (1996, pp. 91 – 92) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนว่ามีองค์ประกอบดังนี้ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย การเรียนรู้ 2) การบริหารหลักสูตรและการสอน 3) การสร้างบรรยากาศการ เรียนรู้ 4) การพัฒนาบุคลากร 5) การพัฒนานักเรียน 6) งานวิชาการสำคัญที่สุดและส่งผล สำเร็จต่อนักเรียน 7) กิจกรรมต่างๆ เกี่ยวกับความก้าวหน้าและความสำเร็จของนักเรียน 8) การสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับความเป็นเลิศทางวิชาการ 10) รับผิดชอบพัฒนาบรรยากาศ ของโรงเรียน 11) รับรู้ แสดงความยินดีเมื่อมีความเป็นเลิศทางวิชาการ 12) พัฒนาวิชาชีพ ครูอย่างต่อเนื่อง

Blasé and Blasé (1999, p. 254) ได้ทำการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทาง วิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย การเรียนรู้ 2) การบริหารหลักสูตรและการสอน 3) การสร้างบรรยากาศการ เรียนรู้ 4) การพัฒนาบุคลากร 5) การพัฒนานักเรียน 6) งานวิชาการสำคัญที่สุดและส่งผล สำเร็จต่อนักเรียน 7) กิจกรรมต่างๆ เกี่ยวกับความก้าวหน้าและความสำเร็จของนักเรียน 8) พัฒนาการสอนของครู 9) สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน 10) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้

วิเคราะห์ วิพากษ์ 11) พัฒนา รักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับนักเรียน ครู และผู้ปกครอง
 12) เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหาร 13) ปรับปรุงวัฒนธรรมเพื่อการพัฒนา
 โรงเรียน 14) นำความรู้ของผู้เชี่ยวชาญมาพัฒนาการเรียนรู้อื่น 15) ทำให้นักเรียน ครูมีความ
 มุ่งมั่นรับผิดชอบต่อพันธกิจ 16) สร้างสรรค์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในโรงเรียน

Hansman และ Goldring (2001, p. 399–423) ได้ศึกษาเรื่อง ระดับ
 ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนของครูระดับประถมศึกษาในสหรัฐอเมริกา
 กลุ่มตัวอย่างเป็นครูที่มีความผูกพันกับโรงเรียน 231 คน คณะครูที่ไม่มีความผูกพันกับ
 โรงเรียน 186 คน เก็บข้อมูลจากการสำรวจแล้วนำมาวิเคราะห์ด้วยสมการถดถอย
 ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีความผูกพันกับโรงเรียนเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญ
 ของโรงเรียน ที่ทำให้ การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ทำให้มีการ
 จัดการเรียนการสอนด้วยดีและเห็นว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในโรงเรียนควรนำนวัตกรรม
 และเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารโรงเรียน องค์ประกอบของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
 ประกอบด้วย 1) การพัฒนาบุคลากร 2) การพัฒนานักเรียน 3) วิเคราะห์จุดมุ่งหมาย
 การศึกษา 4) การสร้างแรงบันดาลใจ 5) เน้นการเปลี่ยนแปลง 6) มีความเข้มแข็ง
 ทางวิชาการ 7) มีการทำงานเชิงกลยุทธ์ 8) มีการมอบอำนาจ 9) ให้กำลังใจและสนับสนุน
 ผู้ใต้บังคับบัญชา 10) พัฒนาอย่างต่อเนื่อง 11) เน้นความสำเร็จของทีม

Willeto (2001, p. 63) ได้ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อประสิทธิผลของ
 องค์การโดยศึกษาผลการดำเนินงานกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ 4 กิจกรรม ในกลุ่มผู้บริหาร
 วิทยาลัยโดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ คณบดี เจ้าหน้าที่วิทยาเขต ผู้ให้ข้อมูลเพื่อการประเมิน
 และผู้เกี่ยวข้องเพื่อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นเนื้อหาใน Leadership Development
 Plan (LEAPI & II) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย ผลการศึกษาสรุปว่า องค์ประกอบของภาวะ
 ผู้นำ ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย การเรียนรู้ 2) การบริหารหลักสูตร
 และการสอน 3) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ 4) การพัฒนาบุคลากร 5) การพัฒนา
 นักเรียน และการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นแนวทางการนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของสถาบัน

Lasway (2002, pp. 25–27) ได้ทำการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ
 ของผู้บริหารโรงเรียนมีองค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายการ
 เรียนรู้ 2) การบริหารหลักสูตรและการสอน 3) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ 4) การ
 พัฒนาบุคลากร 5) การพัฒนานักเรียน 6) งานวิชาการสำคัญที่สุดและส่งผลสำเร็จต่อ
 นักเรียน 7) พัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง 8) การเรียนการสอนเป็นเรื่องสำคัญที่สุดเสมอ

10) ให้ความสำคัญกับการวิจัยเชิงวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับการอ่าน 11) ความสอดคล้องของหลักสูตร การสอน การประเมิน และมาตรฐาน 12) คำนี้ถึงความคาดหวังของสังคมต่อโรงเรียน

Burch และ Spillane (2003, p. 519-534) ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เรื่องการใช้ภาวะผู้นำในโรงเรียนเพื่อสนับสนุนความสามารถในการคิดคำนวณและการอ่าน การเขียนของนักเรียนผู้วิจัยเลือกใช้การสังเกตและสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน 15 คน และผู้ประสานงานการใช้หลักสูตร 8 คน เพื่อตรวจสอบสมรรถนะในการแสดงภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำในโรงเรียน ประกอบด้วย 1) การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย การเรียนรู้ 2) การบริหารหลักสูตรและการสอน 3) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ 4) การพัฒนาบุคลากร 5) การสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับความเป็นเลิศทางวิชาการ 6) พัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง 7) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ วิเคราะห์ วิพากษ์ 8) นิเทศการสอน ประเมินผลการปฏิบัติงานของครู 9) กำกับ ติดตาม ความก้าวหน้า 10) การกำหนดพันธกิจ 11) ปรากฏกายให้เห็นอยู่เสมอ และพบว่ามี การแสดงออกถึงภาวะผู้นำที่ส่งเสริมให้นักเรียนมีความสามารถในการคิดคำนวณการอ่านออก เขียนได้ที่ดีขึ้น

Hoy & Hoy (2003, pp. 87 - 88) ได้ทำการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีองค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย การเรียนรู้ 2) การบริหารหลักสูตรและการสอน 3) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ 4) การพัฒนาบุคลากร 5) การพัฒนานักเรียน 6) กิจกรรมต่างๆ เกี่ยวกับความก้าวหน้าและความสำเร็จของ 7) การสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับความเป็นเลิศทางวิชาการ 8) พัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง 9) วิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ 10) พัฒนาการสอนของครู 11) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ วิเคราะห์ วิพากษ์ 12) พัฒนาครู แกนนำ 13) พัฒนา รักษาสัมพันธภาพที่ดีกับนักเรียน ครูและผู้ปกครอง 14) กำกับ ติดตาม การสอนอยู่เสมอ 15) เข้าใจโครงสร้างเฉพาะและโครงสร้างการบำรุง 16) นิเทศการสอน ประเมินผลการปฏิบัติงานของครู 17) เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหาร 18) กำกับ ติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน 19) การกำหนดพันธกิจ 20) ประเมินและแลกเปลี่ยน เรียนรู้กับครู 21) ทำให้นักเรียน ครู มีความมุ่งมั่นรับผิดชอบต่อพันธกิจ 22) สร้างสรรค์และ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในโรงเรียน

Mbatha (2004, p. 35) ได้ศึกษาบทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนและผลกระทบที่มีต่อการเรียนของผู้เรียน โดยใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารโรงเรียนที่สุ่มมาอย่างเจาะจง พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วย 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย การเรียนรู้ 2) การบริหารหลักสูตรและการสอน 3) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ 4) การพัฒนาบุคลากร 5) พัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง 6) มีวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสำหรับผู้ใหญ่ 7) สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน 8) พัฒนา รักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับนักเรียน ครู และผู้ปกครอง 9) นิเทศการสอน ประเมินผลการปฏิบัติงานของครู 10) ใส่ใจกับหลักสูตรและการสอน 11) สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียน 12) ประสานงานดูแลการสอนของครูมากขึ้น มีความสัมพันธ์กันทางอ้อมระหว่างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนกับการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน การสร้างเป้าหมายโรงเรียนให้ชัดเจน การสร้างเครือข่ายทางวิชาการระหว่างโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกับโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และการอภิปรายกันเป็นประจำระหว่างผู้เรียนกับครูเกี่ยวกับความก้าวหน้าที่จะช่วยปรับปรุงผลการเรียนให้ดีขึ้น และใน การปรับปรุงการปฏิบัตินั้นจะต้องจัดการฝึกอบรมภายในโรงเรียนและครู มีการตั้งเป้าหมายทางการเรียนประจำปีและการจัดตั้งเครือข่ายโรงเรียน

Williams (2004, p. 69) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่ดีเด่นที่อยู่ในเมืองและผู้บริหารโรงเรียนในเมืองทั่วไป โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก การถามคำถามปลายเปิดและการใช้แบบสอบถาม เพื่อประเมินอีกจำนวนหนึ่ง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ดีมีสมรรถนะที่กว้างและลึกเกี่ยวกับการควบคุมอารมณ์และการแก้ปัญหา นั้นหมายถึงมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย การเรียนรู้ การบริหารหลักสูตรและการสอน การพัฒนาบุคลากร การพัฒนานักเรียน กิจกรรมต่างๆ เกี่ยวกับความก้าวหน้าและความสำเร็จของนักเรียน การสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับความเป็นเลิศทางวิชาการ นิเทศการสอน ประเมินผลการปฏิบัติงานของครู กำกับ ติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน การกำหนดพันธกิจ ประเมินและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครู มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการควบคุมตนเอง มีสติ รู้ผิดชอบ มุ่งผลสัมฤทธิ์ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความตระหนักถึงองค์การ มีพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง มีภาวะผู้นำ มีอิทธิพล เป็นผู้เร่งการเปลี่ยนแปลง มีการบริหารจัดการความขัดแย้ง มีการทำงานเป็นหมู่คณะ นอกจากนี้ มีความแตกต่างกันในเรื่องของการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับงานของตน ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นมองว่า

ตนเองเป็นผู้นำ แสดงออกให้เห็นชัดเจนว่า มีความมุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพทางวิชาการ และการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ การสร้างความสัมพันธ์ในบริบทเป้าประสงค์ และในส่วนของ การปรับตัว ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นสามารถรับรู้และปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม ภายนอกองค์การแตกต่างกัน ให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกมากกว่ามีปฏิสัมพันธ์ กับกลุ่มคนภายนอกมากกว่า

Alig-Mielcarek และ Hoy (2005, pp. 68 -70) ได้ทำการวิจัย การ วิเคราะห์ตามหลักทฤษฎีและที่ปรากฏเกี่ยวกับธรรมชาติ ความหมายและอิทธิพล ของ ภาวะผู้นำทางวิชาการ มีข้อสรุปจากการวิจัยว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนเป็นหน้าที่สำคัญ แต่ภาวะผู้นำทางวิชาการเพียงอย่างเดียวคงไม่สามารถช่วยให้ ผลสัมฤทธิ์สูงได้แต่บทบาทนี้มีผลทางอ้อม ที่ได้ผลตรงนั้นเกิดจากการมุ่งเน้นทางวิชาการ ของโรงเรียน รูปแบบและการวัดผลภาวะผู้นำทางวิชาการที่พัฒนาขึ้นในงานวิจัยนี้ได้จาก การศึกษาวรรณกรรมที่สำคัญและช่วยให้นักวิจัยคนอื่นๆ มีเครื่องมือที่เชื่อถือได้ การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในบริบทของโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จได้ดีกว่าที่มี บริบทเหมาะสมเพื่อการใช้ภาวะผู้นำ ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้มีประสิทธิผลในการเพิ่มพูน ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ต้องพัฒนาบรรยากาศของโรงเรียนโดยมุ่งเน้นงานวิชาการให้มาก มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย การเรียนรู้ บริหารหลักสูตรและการสอน สร้าง บรรยากาศการเรียนรู้สร้างเป้าหมายร่วมกับครูและจัดให้มีกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพครู ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกันและส่งเสริมความร่วมมือและความไว้วางใจระหว่างครู ผู้ปกครองและ นักเรียน ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นส่วนหนึ่งของหลักการของผู้บริหารโรงเรียนที่จะใช้ พัฒนาบริบทของโรงเรียนให้ครูและนักเรียนประสบความสำเร็จ เข้าใจธรรมชาติที่ซับซ้อน ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในโรงเรียน

Donnel and White (2005, p. 87) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ผู้วิจัย สุ่มโรงเรียนระดับมัธยมและให้ครูสี่คนและผู้บริหารของแต่ละโรงเรียนทำแบบสอบถาม ระดับความเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนของ Hallinger ในแบบสอบถามมี 50 พฤติกรรมสำหรับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล พบว่า ครูรับรู้ ว่า พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่เน้นการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย การเรียนรู้ การบริหารหลักสูตรและการสอน การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากร เป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้ครูได้ สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ นิเทศการสอน

ประเมินผลการปฏิบัติงานของครู คำนึงถึงความคาดหวังของสังคมต่อโรงเรียน ปรับปรุงวัฒนธรรมเพื่อการพัฒนาโรงเรียน กำกับ ติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน เป็นตัวชี้ให้เห็นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่มีฐานะทางสังคมดีเชื่อว่าได้แสดงพฤติกรรมสัมพันธ์กับพันธกิจของโรงเรียนจะเป็นโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการอ่านสูงกว่า

Ruff and Shoho (2005, p. 94) ได้ศึกษารูปแบบความคิด (Mentel model) ที่ถือว่าเป็นลักษณะพื้นฐานของภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยศึกษาความเหมือนและความแตกต่างจากครูใหญ่ใหม่และครูใหญ่เก่าที่มีประสบการณ์ และเคยได้รับรางวัลดีเด่นมาแล้ว พบว่า มีระดับบูรณาการต่างกัน การรับรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการแตกต่างกัน งานวิจัยนี้เน้นให้เห็นประโยชน์ของการรับรู้รูปแบบทางความคิด ในการอธิบายเรื่องภาวะผู้นำทางวิชาการดังนั้น จำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย การเรียนรู้ บริหารหลักสูตรและการสอน สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ พัฒนาบุคลากร พัฒนานักเรียน มีการสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับความเป็นเลิศทางวิชาการ รับผิดชอบพัฒนาบรรยากาศของโรงเรียน พัฒนาการสอนของครู กำกับ ติดตาม การสอน อยู่เสมอ ใส่ใจกับหลักสูตรและการสอน สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียน การกำหนดพันธกิจ

Gentilucci and Muto (2007, p. 92) ได้ศึกษาความคิดเห็นของนักเรียนว่า ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติตนอย่างไร ที่มีผลต่อความสำเร็จทางวิชาการ พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีผลโดยตรงและสูงมาก ซึ่งพฤติกรรมส่วนหนึ่ง ได้แก่ การเข้าหาได้ง่าย การสังเกตการณ์ในห้องเรียน การเข้าเยี่ยม และพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่ผู้บริหารทำเสมือนว่าเป็นครูคนหนึ่งมีการปฐมนิเทศกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงภายในให้เกิดขึ้น กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย การเรียนรู้ มีการบริหารหลักสูตรและการสอน สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ พัฒนาบุคลากร พัฒนานักเรียน การสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับความเป็นเลิศทางวิชาการ คงสภาพเพิ่มพูนการเปลี่ยนแปลง ก่อให้เกิดความเชื่อถือ และการเสริมแรงเชิงบวก เร่งเนื้อหาและการสอนสู่มาตรฐานเข้าใจ โครงสร้างเฉพาะและโครงสร้างการบำรุง ส่งเสริมการสืบค้นความรู้

Matthews (2007, p.67) ได้ศึกษาเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการปฏิบัติการประเมินของครู ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาตอนต้น ข้อมูลที่ได้จากคำถามปลายเปิด

จากการวิจัย พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างการปฏิบัติการประเมินของครู ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย การเรียนรู้ การบริหารหลักสูตรและการสอน การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โดยวัดจากการสอนและการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งเรื่องที่ครูและผู้บริหารโรงเรียนร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลการประเมิน ได้แก่ การประเมินระหว่างสอนซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ครูใช้ก่อนและระหว่างสอน การสะท้อนความคิดเห็น การปรับการสอนเพื่อสนองความต้องการของนักเรียน และมีการวิเคราะห์ข้อมูลสุดท้ายระดับโรงเรียน ครู ห้องเรียน และนักเรียน เป็นรายบุคคล เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร โครงการสอน และครูสามารถใช้ข้อมูลในการประเมิน เพื่อปรับปรุงการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

จากการนิยาม หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัย ได้สังเคราะห์ เพื่อกำหนดองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ดังแสดงไว้ในตาราง 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตาราง 1 แสดงองค์ประกอบหลักเบื้องต้นของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

องค์ประกอบ	นักวิชาการ																									
	1.ชัยรัตน์ หลายทรัพย์กุล (2547)	2.ปราณี แสนทวีสุข (2547)	3.ประสิทธิ์ เขียวศรี (2548)	4.สิริราณี วสุภัทร (2551)	5.โกศิษฐ์ เพลินทร์ (2552)	6.กัญญ์รัชการย์ นิลวรรณ (2553)	7.จินตนา ศรีสารคาม (2554)	8. Hallinger and Murphy (1985)	9. Bossert (1988)	10. Krung (1992)	11. Weber (1996)	12. Blasé and Blasé (2001)	13. Hansman and Goldring (2001)	14. Willeto (2001)	15. Lasway (2002)	16. Burch and Spillane (2003)	17. Hoy and Hoy (2003)	18. Mbatha (2004)	19. Williams (2004)	20. Alig-Mielcarek and Hoy (2005)	21. Donnel and White (2005)	22. Ruff and Shoho (2005)	23. Gentilucci and Muto (2007)	24. Matthews (2007)	รวมความถี่	ร้อยละ
1.การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย การเรียนรู้	√	√	-	√	√	-	-	√	√	√	√	√	-	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	20	84.00
2.การบริหารหลักสูตรและการสอน	√	√	√	√	√	√	-	√	√	√	√	√	-	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	22	88.00
3.การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้	√	√	√	√	√	√	-	√	√	√	√	√	-	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	22	92.00
4.การพัฒนาบุคลากร	-	-	-	-	√	√	-	√	√	-	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	-	17	60.71
5. การพัฒนานักเรียน	-	-	√	-	√	√	-	-	-	√	√	√	√	√	√	-	√	-	√	-	-	√	√	-	13	56.00
6. งานวิชาการสำคัญที่สุด และส่งผลสำเร็จต่อนักเรียน	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	√	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	12.00
7. กิจกรรมต่างๆเกี่ยวกับความก้าวหน้าและความสำเร็จของนักเรียน	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	√	-	-	-	-	√	-	√	-	-	-	-	-	4	16.00

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบ \ นักวิชาการ	1.ชัยรัตน์ หลายทรัพย์กุล (2547)	2.ปราณี แสนทวีสุข (2547)	3.ประสิทธิ์ เขียวศรี (2548)	4.สิริราณี วสุภัทร (2551)	5.โกศิษฐ์ ปลื้มจันทร์ (2552)	6.กัญญ์รัชการย์ นิลวรรณ (2553)	7.จินตนา ศรีสารคาม (2554)	8. Hallinger and Murphy (1985)	9. Bossert (1988)	10. Krung (1992)	11. Weber (1996)	12. Blasé and Blasé (2001)	13. Hansman and Goldring (2001)	14. Willeto (2001)	15. Lasway (2002)	16. Burch and Spillane (2003)	17. Hoy and Hoy (2003)	18. Mbatha (2004)	19. Williams (2004)	20. Alig-Mielcarek and Hoy (2005)	21. Donnel and White (2005)	22. Ruff and Shoho (2005)	23. Gentilucci and Muto (2007)	24. Matthews (2007)	รวมความถี่	ร้อยละ
8. การสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับ ความเป็นเลิศทางวิชาการ	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	√	-	-	-	-	√	√	-	√	-	-	√	√	-	7	28.00
9. รับผิดชอบพัฒนาบรรยากาศ ของโรงเรียน	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	2	8.00
10. รับรู้ แสดงความยินดี เมื่อมีความเป็นเลิศทางวิชาการ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	4.00
11. พัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	√	-	-	-	√	√	√	√	√	-	-	-	-	-	7	28.00
12. การเรียนการสอนเป็นเรื่อง สำคัญที่สุดเสมอ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	12.00
13. ให้ความสำคัญกับการวิจัย เชิงวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับการอ่าน	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	4.00

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นักวิชาการ																									
	1.ชัยรัตน์ หลายทรัพย์กุล (2547)	2.ปราณี แสนทวีสุข (2547)	3.ประสิทธิ์ เขียวศรี (2548)	4.สิริราณี วสุภัทร (2551)	5.โกศิษฐ์ ปลื้มจันทร์ (2552)	6.กัญญ์รัชการย์ นิลวรรณ (2553)	7.จินตนา ศรีสารคาม (2554)	8. Hallinger and Murphy (1985)	9. Bossert (1988)	10. Krung (1992)	11. Weber (1996)	12. Blasé and Blasé (2001)	13. Hansman and Goldring (2001)	14. Willeto (2001)	15. Lasway (2002)	16. Burch and Spillane (2003)	17. Hoy and Hoy (2003)	18. Mbatha (2004)	19. Williams (2004)	20. Alig-Mielcarek and Hoy (2005)	21. Donnel and White (2005)	22. Ruff and Shoho (2005)	23. Gentilucci and Muto (2007)	24. Matthews (2007)	รวมความถี่	ร้อยละ
14. ความสอดคล้องของหลักสูตร การสอน การประเมิน และมาตรฐาน	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	4.00
15. วิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนา ผลสัมฤทธิ์	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	√	-	-	-	-	-	-	-	2	8.00
16. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องสำหรับผู้ใหญ่	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	√	-	-	√	-	-	-	-	-	-	3	12.00
17. พัฒนาการสอนของครู	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	√	-	-	-	-	√	-	-	4	20.00
18. สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	3	16.00
19. ใช้ภาวะผู้นำหลายด้านกับครู	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4.00

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นักวิชาการ																										
	1.ชัยรัตน์ หลายทรัพย์กุล (2547)	2.ปราณี แสนทวีสุข (2547)	3.ประสิทธิ์ เขียวศรี (2548)	4.สิริราณี วสุภัทร (2551)	5.โกศิษฐ์ ปลื้มรินทร์ (2552)	6.กัญญ์รัชการย์ นิลวรรณ (2553)	7.จินตนา ศรีสารคาม (2554)	8. Hallinger and Murphy (1985)	9. Bossert (1988)	10. Krung (1992)	11. Weber (1996)	12. Blasé and Blasé (2001)	13. Hansman and Goldring (2001)	14. Willeto (2001)	15. Lasway (2002)	16. Burch and Spillane (2003)	17. Hoy and Hoy (2003)	18. Mbatha (2004)	19. Williams (2004)	20. Alig-Mielcarek and Hoy (2005)	21. Donnel and White (2005)	22. Ruff and Shoho (2005)	23. Gentilucci and Muto (2007)	24. Matthews (2007)	รวมความถี่	ร้อยละ	
20. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ วิเคราะห์ วิพากษ์	-	-	√	-	-	-	-	√	-	-	-	√	-	-	-	√	√	-	-	-	-	-	-	-	-	5	24.00
21. ตัดสินใจร่วมกันเกี่ยวกับ การเรียนการสอน	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4.00
22. คงสภาพเพิ่มพูน การเปลี่ยนแปลง	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	2	8.00	
23. ก่อให้เกิดความเชื่อถือ และการเสริมแรงเชิงบวก	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	1	4.00	
24. เป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการ ให้ครูได้	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	2	8.00	

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นักวิชาการ																								รวมความถี่	ร้อยละ									
	1.ชัยรัตน์	ทลายวัชรกุล (2547)	2.ปราณี	แสนทวีสุข (2547)	3.ประสิทธิ์	เชียวศรี (2548)	4.สิริราณี	วสุภัทร (2551)	5.โกศิษฐ์	เปลรินทร์ (2552)	6.กัญญ์รัชการย์	นิลวรรณ (2553)	7.จินตนา	ศรีสารคาม (2554)	8. Hallinger and Murphy (1985)	9. Bossert (1988)	10. Krung (1992)	11. Weber (1996)	12. Blasé and Blasé (2001)	13. Hansman and Goldring (2001)	14. Willeto (2001)	15. Lasway (2002)	16. Burch and Spillane (2003)	17. Hoy and Hoy (2003)	18. Mbatha (2004)	19. Williams (2004)	20. Alig-Mielcarek and Hoy (2005)	21. Donnel and White (2005)	22. Ruff and Shoho (2005)	23. Gentilucci and Muto (2007)	24. Matthews (2007)				
25. สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	8.00
26. เป็นโรงเรียนที่มุ่งสู่การเรียนรู้	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	4.00
27. สื่อสาร สร้างความเข้าใจ กับนักเรียน ครู เกี่ยวกับวิสัยทัศน์	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	4.00
28. ตั้งความคาดหวังไว้สูงสำหรับครูและผู้อำนวยการโรงเรียน	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	8.00
29. พัฒนาครูแกนนำ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	8.00
30. พัฒนา รักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับนักเรียน ครู และผู้ปกครอง	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	√	-	-	-	-	√	√	-	-	-	-	-	-	-	-	5	20.00

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นักวิชาการ																								รวมความถี่	ร้อยละ										
	1.ชัยรัตน์	หลายวัชรกุล (2547)	2.ปราณี	แสนทวีสุข (2547)	3.ประสิทธิ์	เชียวศรี (2548)	4.สิริราณี	วสุภัทร (2551)	5.โกศิษฐ์	เป็ลรินทร์ (2552)	6.กัญญ์รัชการย์	นิลวรรณ (2553)	7.จินตนา	ศรีสารคาม (2554)	8. Hallinger and Murphy (1985)	9. Bossert (1988)	10. Krung (1992)	11. Weber (1996)	12. Blasé and Blasé (2001)	13. Hansman and Goldring (2001)	14. Willeto (2001)	15. Lasway (2002)	16. Burch and Spillane (2003)	17. Hoy and Hoy (2003)	18. Mbatha (2004)	19. Williams (2004)	20. Alig-Mielcarek and Hoy (2005)	21. Donnel and White (2005)	22. Ruff and Shoho (2005)	23. Gentilucci and Muto (2007)	24. Matthews (2007)					
31. เร่งเนื้อหาและการสอน สู่มาตรฐาน	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	8.00
32. ใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลาย ในการประเมินการเรียนรู้	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	4.00
33. กระตุ้นให้ชุมชนสนับสนุน โรงเรียน	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	4.00	
34. กำกับ ติดตาม การสอน อยู่เสมอ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	√	-	-	-	-	3	12.00	
35. สร้างและรักษาให้เป็นโรงเรียน แห่งการเรียนรู้	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	4.00	
36. เน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	4.00	

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นักวิชาการ																							รวมความถี่	ร้อยละ	
	1.ชัยรัตน์ หลายวัชรกุล (2547)	2.ปราณี แสนทวีสุข (2547)	3.ประสิทธิ์ เขียวศรี (2548)	4.สิริภาณี วสุภัทร (2551)	5.โกศิษฐ์ ปลื้มรินทร์ (2552)	6.กัญญ์รัชกาณ์ นิลวรรณ (2553)	7.จินตนา ศรีสารคาม (2554)	8. Hallinger and Murphy (1985)	9. Bossert (1988)	10. Krung (1992)	11. Weber (1996)	12. Blasé and Blasé (2001)	13. Hansman and Goldring (2001)	14. Willeto (2001)	15. Lasway (2002)	16. Burch and Spillane (2003)	17. Hoy and Hoy (2003)	18. Mbatha (2004)	19. Williams (2004)	20. Alig-Mielcarek and Hoy (2005)	21. Donnel and White (2005)	22. Ruff and Shoho (2005)	23. Gentilucci and Muto (2007)	24. Matthews (2007)		
37. เข้าใจโครงสร้างเฉพาะ และโครงสร้างการบำรุง	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	√	-	2	8.00
38. ปฐมนิเทศกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงภายในให้เกิดขึ้น	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	1	4.00
39. ส่งเสริมการสืบค้นความรู้	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	1	4.00
40. นิเทศการสอน ประเมินผล การปฏิบัติงานของครู	-	-	√	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	√	√	√	√	-	√	-	-	-	-	7	28.00
41. ใส่ใจกับหลักสูตรและการสอน	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	√	-	-	-	3	12.00
42. สร้างสภาพแวดล้อม ให้เอื้อต่อการเรียน	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	√	-	-	-	3	12.00

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นักวิชาการ																										
	1.ชัยรัตน์ หลายทรัพย์กุล (2547)	2.ปราณี แสงทวีสุข (2547)	3.ประสิทธิ์ เขียวศรี (2548)	4.สิริราณี วสุภัทร (2551)	5.โกศิษฐ์ ปลื้มรินทร์ (2552)	6.กัญญ์รัชการย์ นิลวรรณ (2553)	7.จินตนา ศรีสารคาม (2554)	8. Hallinger and Murphy (1985)	9. Bossert (1988)	10. Krung (1992)	11. Weber (1996)	12. Blasé and Blasé (2001)	13. Hansman and Goldring (2001)	14. Willeto (2001)	15. Lasway (2002)	16. Burch and Spillane (2003)	17. Hoy and Hoy (2003)	18. Mbatha (2004)	19. Williams (2004)	20. Alig-Mielcarek and Hoy (2005)	21. Donnel and White (2005)	22. Ruff and Shoho (2005)	23. Gentilucci and Muto (2007)	24. Matthews (2007)	รวมความถี่	ร้อยละ	
43. คำนึงถึงความคาดหวังของสังคมต่อโรงเรียน	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	3	12.00
44. เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหาร	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	3	12.00
45. ปรับปรุงวัฒนธรรมเพื่อการพัฒนาโรงเรียน	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	3	12.00
46. ประสานงานดูแลการสอนของครูมากขึ้น	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	1	4.00
47. กำกับ ติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	√	√	-	√	√	-	-	-	-	-	5	20.00

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นักวิชาการ																								รวมความถี่	ร้อยละ
	1.ชัยรัตน์ หลายวัชรกุล (2547)	2.ปราณี แสนทวีสุข (2547)	3.ประสิทธิ์ เขียวศรี (2548)	4.สิริราณี วสุภัทร (2551)	5.โกศิษฐ์ ปลื้มรินทร์ (2552)	6.กัญญ์รัชการย์ นิลวรรณ (2553)	7.จินตนา ศรีสารคาม (2554)	8. Hallinger and Murphy (1985)	9. Bossert (1988)	10. Krung (1992)	11. Weber (1996)	12. Blasé and Blasé (2001)	13. Hansman and Goldring (2001)	14. Willeto (2001)	15. Lasway (2002)	16. Burch and Spillane (2003)	17. Hoy and Hoy (2003)	18. Mbatha (2004)	19. Williams (2004)	20. Alig-Mielcarek and Hoy (2005)	21. Donnel and White (2005)	22. Ruff and Shoho (2005)	23. Gentilucci and Muto (2007)	24. Matthews (2007)		
48. นำความรู้ของผู้เชี่ยวชาญ มาพัฒนาการเรียนรู้อ	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	8.00
49. การกำหนดพันธกิจ	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	√	√	-	√	-	-	√	-	-	-	5	20.00
50. ปรากฏกายให้เห็นอยู่เสมอ	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	8.00
51. ประเมินและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครู	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	√	-	-	-	-	-	-	2	8.00
52. ทำให้นักเรียน ครู มีความมุ่งมั่นรับผิดชอบต่อพันธกิจ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	2	8.00
53. สร้างสรรค์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในโรงเรียน	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	2	8.00

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นักวิชาการ																										
	1.ชัชรัตน์ หลายทรัพย์กุล (2547)	2.ปราณี แสนทวีสุข (2547)	3.ประสิทธิ์ เขียวศรี (2548)	4.สิริราณี วสุภัทร (2551)	5.โกศิษฐ์ ปลื้มรินทร์ (2552)	6.กัญญ์รัศมิ์ นิลวรรณ (2553)	7.จินตนา ศรีสารคาม (2554)	8. Hallinger and Murphy (1985)	9. Bossert (1988)	10. Krung (1992)	11. Weber (1996)	12. Blasé and Blasé (2001)	13. Hansman and Goldring (2001)	14. Willeto (2001)	15. Lasway (2002)	16. Burch and Spillane (2003)	17. Hoy and Hoy (2003)	18. Mbatha (2004)	19. Williams (2004)	20. Alig-Mielcarek and Hoy (2005)	21. Donnel and White (2005)	22. Ruff and Shoho (2005)	23. Gentilucci and Muto (2007)	24. Matthews (2007)	รวมความถี่	ร้อยละ	
54.วิเคราะห์จุดมุ่งหมายการศึกษา	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	8.00
55.การสร้างแรงบันดาลใจ	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	8.00
56.เน้นการเปลี่ยนแปลง	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	8.00
57.มีความเข้มแข็งทางวิชาการ	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	8.00
58.มีการทำงานเชิงกลยุทธ์	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	8.00
59.มีการมอบอำนาจ	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	8.00
60.ให้กำลังใจและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	8.00
61.พัฒนาอย่างต่อเนื่อง	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	8.00
62.เห็นความสำเร็จของทีม	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	8.00

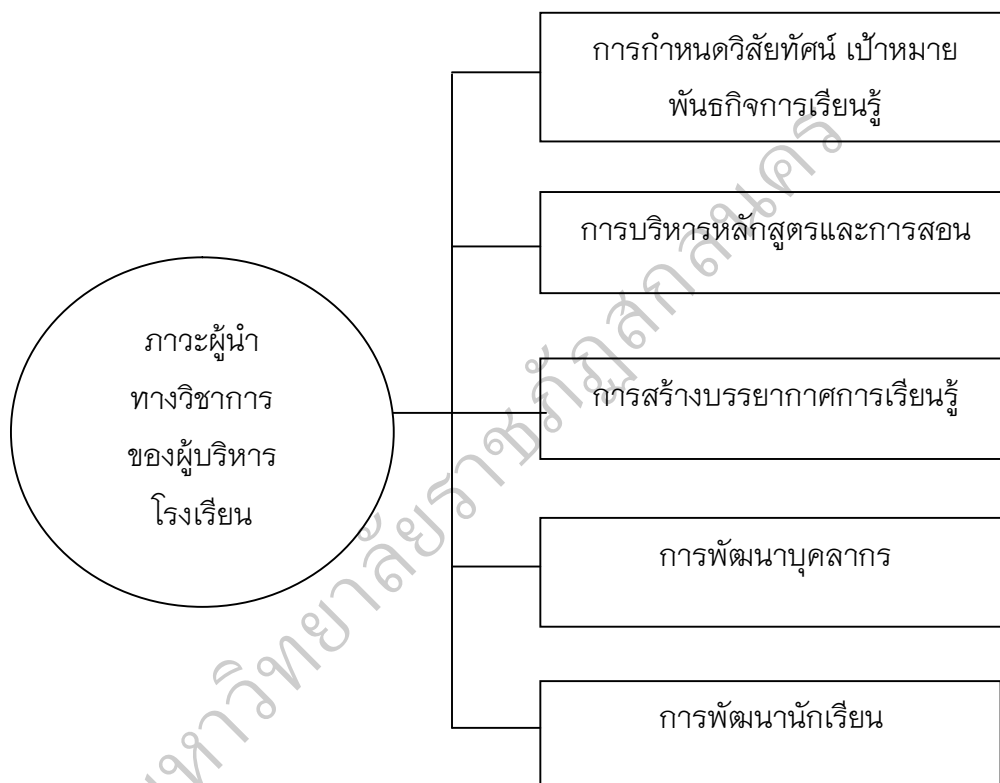
ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบ นักวิชาการ	1.ชัยรัตน์ หลายทรัพย์กุล (2547)	2.ปราณี แสงทวีสุข (2547)	3.ประสิทธิ์ เขียวศรี (2548)	4.สิริราณี วสุภัทร (2551)	5.โกศิษฐ์ เพลรินทร์ (2552)	6.กัญญ์รัชการย์ นิลวรรณ (2553)	7.จินตนา ศรีสารคาม (2554)	8. Hallinger and Murphy (1985)	9. Bossert (1988)	10. Krung (1992)	11. Weber (1996)	12. Blasé and Blasé (2001)	13. Hansman and Goldring (2001)	14. Willeto (2001)	15. Lasway (2002)	16. Burch and Spillane (2003)	17. Hoy and Hoy (2003)	18. Mbatha (2004)	19. Williams (2004)	20. Alig-Mielcarek and Hoy (2005)	21. Donnel and White (2005)	22. Ruff and Shoho (2005)	23. Gentilucci and Muto (2007)	24. Matthews (2007)	รวมความถี่	ร้อยละ
63. มุมมองต่อแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	4.00
64. การประเมินผลนักเรียน	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	4.00
65. การจัดโครงการด้านรับเด็กพิเศษ	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	4.00
66. การประเมินผลการสอนของครู	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	4.00
67. การวางแผนเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	4.00
68. การใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	4.00
69. การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	4.00

ตาราง 1 (ต่อ)

	องค์ประกอบ นักวิชาการ																												
70.มีความเชื่อมั่นในตนเอง	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
71.มีการควบคุมตนเอง มีสติ รู้ผิดชอบ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
72.มุ่งผลสัมฤทธิ์ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	1.ชัยรัตน์ หลายทรัพย์กุล (2547)	2.ปราณี แสนทวีสุข (2547)	3.ประสิทธิ์ เขียวศรี (2548)	4.สิริราณี วสุภัทร (2551)	5.โกศิษฐ์ ปลื้มทรัพย์ (2552)	6.กัญญ์รัศมิ์ นิลวรรณ (2553)	7.จินตนา ศรีสารคาม (2554)	8. Hallinger and Murphy (1985)	9. Bossert (1988)	10. Krung (1992)	11. Weber (1996)	12. Blasé and Blasé (2001)	13. Hansman and Goldring (2001)	14. Willeto (2001)	15. Lasway (2002)	16. Burch and Spillane (2003)	17. Hoy and Hoy (2003)	18. Mbatha (2004)	19. Williams (2004)	20. Alig-Mielcarek and Hoy (2005)	21. Donnel and White (2005)	22. Ruff and Shoho (2005)	23. Gentilucci and Muto (2007)	24. Matthews (2007)	รวมความถี่	ร้อยละ			
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

จากตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลัก ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ ที่นักวิชาการมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป ได้ 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจการเรียนรู้ 2) การบริหารหลักสูตรและการสอน 3) การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ 4) การพัฒนาบุคลากร 5) การพัฒนานักเรียน ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 โมเดลองค์ประกอบหลักเบื้องต้นของภาวะผู้นำทางวิชาการ
ของผู้บริหารโรงเรียน

การวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักแต่ละองค์ประกอบ

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจการเรียนรู้

จากองค์ประกอบหลักที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการ นักการศึกษา เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบย่อย ดังนี้

จากองค์ประกอบหลักที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ การเรียนรู้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการ นักการศึกษา เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ ดังนี้ Hoy and Hoy, 2003; Hallinger and Murphy, 1985 p.22) ให้แนวคิดที่ว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ จะต้องมึสิ่งที่สำคัญอันแรก คือ การร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจการเรียนรู้ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนา งานวิชาการและมีการสื่อสารสร้างความเข้าใจให้กับครู นักเรียนเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจของโรงเรียน นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องแสดงออกอย่างชัดเจนเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ กับสิ่งที่ทรงคุณค่าและการมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ นักเรียน (Hopkins, 1997,pp.401-411) นอกจากนี้ Murphy (1990) ; Krug (1992 อ้างถึงใน Terry 1996) ให้แนวคิดว่า พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำทางวิชาการที่มี ประสิทธิภาพคือ การกำหนดพันธกิจ และเป้าหมาย ส่วน DeRoche (1987, อ้างถึงในจินตนา ศรีสารคาม, 2554, หน้า 42) มีแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพ จะต้อง สร้างทีมงานที่ดีและกระตุ้นการตัดสินใจร่วมกัน เน้นการทำงานวิชาการมากกว่างานอื่นๆ สอดคล้องกับ กระทรวงศึกษาธิการของสหรัฐอเมริกา ได้ให้ความสำคัญของผู้บริหาร โรงเรียนว่า จะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ คือ จัดลำดับความสำคัญ ให้ถือว่าการเรียนการสอนเป็นเรื่องสำคัญที่สุดเสมอ (U.S.Department of Education, 2005 อ้างถึงในโกศิษฎ์ เพลรินทร์ม 2552, หน้า 94-95) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมองเห็นได้อย่างชัดเจนว่าตน ต้องการให้โรงเรียนเป็นอย่างไร โดยมุ่งไปที่เด็กและความต้องการของเด็กและสามารถ กำหนดเป็นเป้าหมายของโรงเรียน คาดหวังให้ครูและนักเรียน และผู้ที่มีส่วนได้เสียเข้าใจ ตรงกันโรงเรียนมีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง หลังจากนั้นจะเป็นการช่วยกันร่วมจัดทำ กรอบแนวคิดเป้าหมายของโรงเรียน มีการสื่อสารที่ตรงกันและสามารถนำเป้าหมายสู่การ ปฏิบัติได้ถูกต้อง (Blasé & Blasé, 2001, อ้างถึงในไชยา ภาวะบุตร, 2555, หน้า, 82-84) ผู้บริหารจะต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 คือ การมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ ในการจัดการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง กิตติมา ปรีดีดิถก, 2545 ; ชีระ รุณเจริญ, 2546) และสอดคล้องกับสำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551, อ้างถึงใน สิริราณี วสุภัทร, 2551, หน้า, 179) ว่าความสำเร็จในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหาร จัจะต้องมีศักยภาพที่สูง แสดงออกถึงความเป็นผู้นำทางวิชาการ เช่น การอำนวยความสะดวก ในการกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างความเข้าใจในกระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์ไปสู่

การปฏิบัติ การจัดหาทรัพยากรเพื่อการนำวิสัยทัศน์ไปใช้ ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามา มีส่วนร่วมในการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์

จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กล่าวถึงบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ในหมวดการจัดการเรียนรู้อย่างไร ซึ่งหน้าที่ที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติคือ การมุ่งเน้นงานวิชาการมากกว่างานอื่นๆ (ธีระ รุญเจริญ. 2550, หน้า 33) ดังนั้นผู้บริหารที่มีความเป็นภาวะผู้นำทางวิชาการจะต้องเน้นการเรียนการสอนเป็นเรือลำสำคัญที่สุด และผู้นำทางวิชาการจะต้องเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยการกำหนดเป้าหมายทางการเรียนการสอน การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติของนักเรียน ดูแลเอาใจใส่หลักสูตร และการสอนมากขึ้น (Bossert, 1988 ; Webber, 1987 อ้างถึงใน จินตนา ศรีสารคาม. 2554, หน้า, 42) มีการกระตุ้นให้ครูมีความตระหนักและเห็นด้วยในการพัฒนา และคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น (David and Thomas.1989) โดยผู้นำทางวิชาการจำเป็นจะต้องใช้เวลาในห้องเรียนกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อพูดคุยเกี่ยวกับ การเรียนการสอน การเป็นแบบอย่างที่ดี การปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ ซึ่งผู้บริหารเป็นแรงจูงใจที่สำคัญและส่งผลต่อความสำเร็จของนักเรียน และต้องแสดงให้เห็นนักเรียนเห็นว่า นักเรียนทุกคนสามารถบรรลุถึงผลสำเร็จได้ (Hoy and Hoy(2003) อ้างถึงใน ไชยา ภาวะบุตร, 2555, หน้า, 73-75) ส่วนการสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ การตรวจสอบความก้าวหน้า มีการประสานการใช้หลักสูตร นิเทศประเมินผลด้านการเรียนการสอน ซึ่งถือเป็นอีกภารกิจหนึ่งของผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ (Hallinger and Murphy 1985, pp. 217-247; Trusty 1986 ; Krug 1992 ; Alig-Mielcarek & Hoy 2005) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ซึ่งถือเป็นหน้าที่สำคัญแต่มีผลทางอ้อมที่ทำให้เกิดการมุ่งเน้นทางด้านวิชาการของโรงเรียน

จากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับองค์ประกอบของการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจการเรียนรู้อย่างไร เพื่อกำหนดองค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ ผู้วิจัยเห็นว่าองค์ประกอบย่อยบางตัวมีความหมายเดียวกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน เพื่อให้องค์ประกอบที่แสดงในตารางสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบย่อยที่เป็นกลาง (Neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นๆ ที่ใช้ชื่อต่างกัน มีรายละเอียด ดังนี้

องค์ประกอบย่อยที่ 1.1 การกำหนดแนวทางในการพัฒนาการเรียนรู้

มีนักการศึกษาที่ให้แนวคิดสนับสนุนเกี่ยวกับการกำหนดแนวทางในการพัฒนาการเรียนรู้ เช่น Hopkins (1997, p. 56) ได้กล่าวว่า ผู้นำทางวิชาการมีความสามารถและแสดงออกอย่างชัดเจนถึงสิ่งที่ทรงคุณค่าและมีวิสัยทัศน์ (Values and Vision) ที่เกี่ยวเนื่องกับการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน อีกทั้งยังมีความสามารถเชื่อมโยงหลักการ พฤติกรรมและโครงสร้างที่จำเป็นเพื่อส่งเสริมและดำรง ที่ทรงคุณค่าและวิสัยทัศน์นั้นไว้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Bossert (1998, p. 94) ที่กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการควรต้องเน้นเป้าหมายและการผลิต ซึ่งการตั้งเป้าหมายถือว่าเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการเพิ่มแรงจูงใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ Locke and Latham (1990, p. 25) กล่าวว่า เป้าหมายช่วยเพิ่มความสนใจที่จะให้ทำงาน และยังช่วยทำให้ขยายผลไปสู่กิจกรรมที่มีเป้าหมายลักษณะเดียวกัน เพื่อมุ่งสู่ผลสำเร็จและเพิ่มการพัฒนากลยุทธ์เพื่อไปสู่เป้าหมายให้ได้ และ Bookbinder (1992, p. 47) Blasé & Blasé (1998, p.12) Sergiovanni (1991, p. 32) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนกับครูต้องร่วมกันกำหนดและสื่อสารเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้มีโครงสร้างองค์การ ที่จะนำโรงเรียนไปสู่เป้าหมายสำคัญร่วมกัน เป้าหมายสำคัญร่วมทางวิชาการนี้ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครูในห้องเรียน ซึ่งจะนำไปสู่ความเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Debevoise (1984, p. 23) Wildy & Dimmock (1993, p. 13) Murphy (1990, p. 56) King (2002, p. 23) ได้กล่าวว่า การมีภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนจะช่วยส่งเสริมความก้าวหน้าทางการเรียนรู้ของนักเรียน อันประกอบด้วยภารกิจต่างๆ คือ การนิยามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน การจัดทำเป้าหมาย พันธกิจโดยรวมของโรงเรียนให้ชัดเจน สอดคล้องกับ Bossert (1998, p. 66) ได้กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายทางการเรียนการสอน และการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติของนักเรียน จะส่งเสริมให้นักเรียนบรรลุผลตามมาตรฐาน ได้ และ Hoy, Tarter, & Kottkamp (1991, p. 22) McEwan (1998, p. 51) Hoy & Sabo (1998, p. 64) และ Goddard, Sweetland, & Hoy (2000, p. 55) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางวิชาการจะต้องสื่อสารสร้างความเข้าใจกับนักเรียนและครูเรื่องวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน ซึ่ง Bookbinder (1992, p. 38) ได้กล่าวว่าควรมีการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนบ่อยๆ โดยการเน้นสำเนียงรับผิดชอบ ส่งเสริมให้มีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาการ สอดคล้องกับ Krug (1992, p. 54) ที่กล่าวว่า การกำหนดพันธกิจ (Defining Mission) ที่ระบุไว้ชัดเจน

แล้วนั้นจะต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าใจแจ่มแจ้ง การจัดทำกรอบเป้าหมาย จุดประสงค์ และพันธกิจ จะต้องไม่ประมาณการสูงเกินไป จุดประสงค์ที่ระบุชัดเจนต้อง เป็นไปตามสภาพการณ์ ในช่วงเวลาหรือช่วงวิกฤติด้วย การปฏิบัติการโดยไม่มีพันธกิจ ที่ระบุชัดเจนนั้น ก็เหมือนกับการออกเดินทางที่ไม่มีจุดหมายในใจ

องค์ประกอบย่อยที่ 1.2 การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้

มีนักการศึกษาที่ให้แนวคิดสนับสนุนเกี่ยวกับการให้ความสำคัญสูงสุด ก่อนการเรียนรู้ เช่น Hoachlander, Alt & Beltranena (2001, p. 43) ได้กล่าวว่า ในช่วงเวลา ลิบตศวรรษที่ผ่านมา มีการเรียกร้องให้ผู้นำทางการศึกษาใส่ใจกับการบริหารจัดการ การ เรียนการสอนให้มากขึ้น งานของโรงเรียนโดยพื้นฐานแล้วคือการส่งเสริมการเรียนรู้และ แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับภารกิจและลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน สอดคล้องกับ Bookbinder (1992, p. 49) Rhinohart, et. al. (1998, p. 56) Serglova (1991, p. 23) ที่ กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ จะให้ความสำคัญสูงสุดกับการเรียนรู้ ของนักเรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะทำหน้าที่คอยอำนวยความสะดวกให้เกิดกระบวนการ เรียนรู้แก่นักเรียน สอดคล้องกับ Lashway (2002, p. 62) กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มี ประสิทธิภาพจะต้องใช้พฤติกรรมเฉพาะที่เป็นภาวะผู้นำทางวิชาการหลายอย่าง อย่าง ต่อเนื่อง และ Hoy, Tarter, & Kottkamp (1991, p. 22) McEwan (1998, p. 51) Hoy & Sabo (1998, p. 64) Goddard, Sweetland, & Hoy (2000, p. 55) และ US Dept of Ed (2005, p. 98) กระทรวงศึกษาธิการของสหรัฐอเมริกา ได้จัดลำดับความสำคัญของการ ศึกษา โดยให้ถือว่าการสอนและการเรียนเป็นเรื่องสำคัญที่สุดเสมอ ภาวะผู้นำเป็น สมดุลของการบริหารจัดการกับวิสัยทัศน์ ทั้งที่ผู้นำต้องปฏิบัติภารกิจอื่นๆ งานการเรียน การสอนก็ยังต้องเป็นเรื่องที่ผู้นำต้องจัดเวลาให้สอดคล้องกับความเห็นก่อนหน้าของ Bossert (1998, p. 51), Murphy (1990, p. 24), Purkey และ Smith (1983, p. 65) ที่กล่าว ว่า ผู้นำทางวิชาการใช้เวลาในการประสานงานและดูแลการสอนของครูมากขึ้น จัดและ ปกป้องเวลาการสอน ให้เวลากับการเรียนรู้มากที่สุด เช่นเดียวกับ Leithwood, Jantzi and Steinbach (1999, p. 74) ที่เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนต้องใส่ใจต่อพฤติกรรมของครูเพื่อ เพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน ใส่ใจต่อวัฒนธรรมของโรงเรียน ส่วน Hopkins et. al. (1997, p. 78) เห็นสอดคล้องและได้กล่าวว่า ผู้นำทางวิชาการมีความมุ่งมั่นในการส่งเสริมการ สืบค้นความรู้โดยเฉพาะด้วย คำว่า “อย่างไร” มากกว่าที่จะเป็นคำว่า “อะไร”

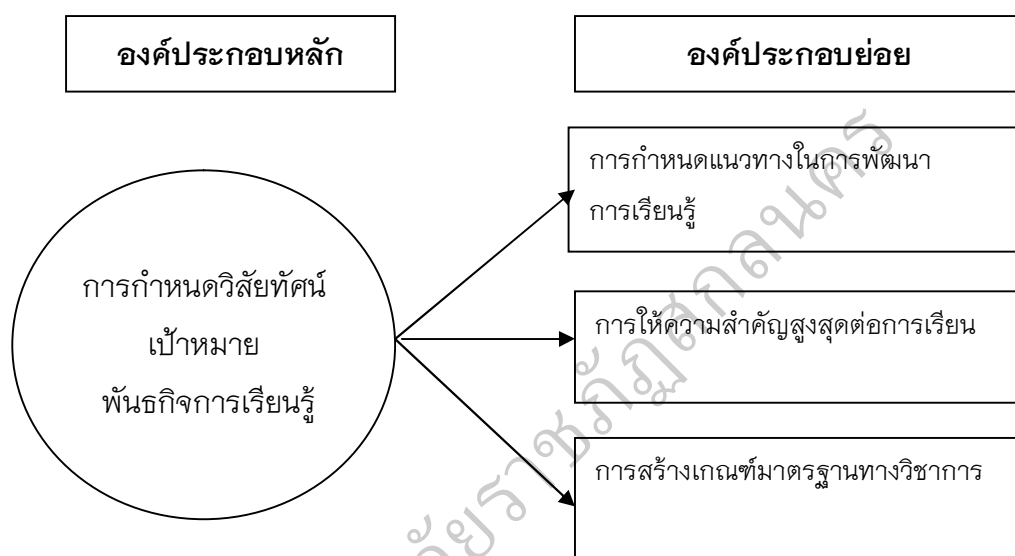
องค์ประกอบย่อยที่ 1.3 การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ

McEwan (1998, p. 32) มีแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางวิชาการจะต้องทำการต่างๆ ให้เกิดผลดีต่อชีวิตของนักเรียน และครู สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ ดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ และดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการนั้น สอดคล้องกับ Goddard, Sweetland, & Hoy (2000, p. 54) Hoy & Sabo (1998, p. 65) และ Hoy, Tarter, & Kottkamp (1991, p. 23) ได้กล่าวว่า ความเป็นเลิศทางวิชาการถือว่าเป็นแรงจูงใจที่สำคัญมากในโรงเรียน และยังมียานวิจัยจำนวนมากที่ยืนยันว่า การที่โรงเรียนเน้นงานด้านวิชาการเป็นเรื่องสำคัญที่สุดต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนดั่งนั้น ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความเป็นผู้นำทางวิชาการจึงมักจะให้ความคาดหวังต่างๆ ไว้อย่างสูงสำหรับครูและตัวผู้บริหารโรงเรียนเอง ซึ่งสอดคล้องกับ McEwan (1998, p. 52) Hopkins et. al. (1997, p. 78) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความเข้าใจขอบข่ายโครงสร้างทางการศึกษา และผลที่จะเกิดแกผลสัมฤทธิ์และการเรียนรู้ของนักเรียน และ Sergiovanni (1991, p. 33) Bookbinder (1992, p. 46) Blasé & Blasé (1998, p.13) Poglinco (2001, p. 31) Supovitz & Poginco (2001, p. 23) ได้สนับสนุนให้ตั้งเครือข่ายความปลอดภัย (safety nets) จัดให้มีไว้ในโรงเรียนเป็นรายวัน เป็นปี เป็นการประกันว่าการปฏิบัติการต่างๆ ของทั้งครูและนักเรียนประสบผลสำเร็จได้ด้วยวิธีการ แนวทาง มาตรฐานการปฏิบัติที่กำหนดไว้ เครือข่ายความปลอดภัยช่วยส่งเสริมและให้โอกาสนักเรียนได้บรรลุถึงเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ ได้ สอดคล้องกับ Jazzar and Algozzine (2007, p. 67) ที่กล่าวว่า วิธีการที่มีประสิทธิภาพ (Effective approach) ในการกระตุ้นผู้นำทางวิชาการจะต้องมีการสร้างเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนกับความคาดหวังและรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องทำให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นผู้นำทางวิชาการควรมีพฤติกรรมด้านความสามารถและแสดงออกอย่างชัดเจนถึงสิ่งที่ทรงคุณค่าและมีวิสัยทัศน์ (Values and vision) เกี่ยวเนื่องกับการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน อีกทั้งมีความสามารถเชื่อมโยงหลักการ พฤติกรรม และโครงสร้างที่จำเป็นเพื่อส่งเสริมและดำรงสิ่งที่ทรงคุณค่าและวิสัยทัศน์นั้นไว้ได้ แสดงองค์ประกอบย่อย ดังตาราง 2

ตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์ องค์ประกอบย่อย ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจการเรียนรู้

นักวิชาการ	องค์ประกอบ																							รวมค่าเฉลี่ย	ร้อยละ
	1.Purkey and Smith (1983)	2.Debevoise (1984)	3.Locke and Latham (1990)	4. Murphy (1990)	5. Hoy, Tarter, & Kottkamp (1991)	6. Sergiovanni (1991)	7. Bookbinder (1992)	8. Wildy & Dimmock (1993)	9. Hopkins et. al, (1997)	10. Bossert (1998)	11. Blase and Blase (1998)	12. Hoy & Sabo (1998)	13. Mc Ewan (1998)	14. Rhinohart, et. al. (1998)	15. Leithwood (1999a)	16. Goddard (2000)	17. Hoachlander et. al, (2001)	18. Poglioco (2001)	19. Supovitz & Poginco (2001)	20. King (2002)	21. Lasway (2002)	22. U.S Dept of Ed, (2005)	23. Jazzar and Algozzine (2007)		
1.การร่วมกันกำหนดแนว ทางในการพัฒนาการเรียนรู้	-	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	-	-	√	-	-	-	√	-	-	-	-	14	60.87
2. การให้ความสำคัญสูงสุด กับงานวิชาการ	√	-	-	√	√	√	-	√	√	-	√	√	√	√	√	√	-	-	-	√	√	-	15	65.22	
3. การสร้างเกณฑ์มาตรฐาน ทางวิชาการ	-	-	-	-	√	√	-	√	-	√	√	√	-	√	√	-	√	√	-	-	-	√	12	52.17	

จากตาราง 2 ผู้วิจัยได้คัดสรรองค์ประกอบย่อย จากแนวคิดของนักการศึกษาที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน คิดเป็นร้อยละ 50 ขึ้นไป มากำหนดเป็นองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลัก กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ได้ 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การกำหนดแนวทางในการพัฒนาการเรียนรู้ 2) การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียน และ 3) การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 โมเดลแสดงองค์ประกอบย่อย การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจการเรียนรู้

องค์ประกอบหลักที่ 2 การบริหารหลักสูตรและการสอน

จากองค์ประกอบหลักที่ 2 การบริหารหลักสูตรและการสอน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการ เพื่อกำหนด เป็นองค์ประกอบย่อย ดังนี้

หลักสูตร หมายถึง การประมวลความรู้และประสบการณ์ที่จัดขึ้นเพื่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะตามที่กำหนดในมาตรฐานการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนไปสู่เป้าหมายที่พึงปรารถนา (ชนัท ธาตุทอง, 2552, หน้า 6) บทบาทที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารโรงเรียน คือเป็นผู้นำทางวิชาการ หรือมีภาวะผู้นำทางวิชาการไม่ใช่การที่ผู้บริหารจพต้องรับผิดชอบงานวิชาการคนเดียว โดยภาวะผู้นำนั้นจะเกิดขึ้นกับผู้บริหารและครูผู้สอน คือต้องมีความรู้ที่ดีเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน (Hoy & Hoy, 2003, อ้างถึงในไชยา ภาวะบุตร, 2555, หน้า 75) ผู้นำทางวิชาการเอง

จะต้องเน้นที่การจัดทำหลักสูตรการสอน การวัดและประเมินผลให้สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ ซึ่งความสอดคล้องนี้จะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องดำเนินการไปเรื่อย

(U.S. Department of Education, 2005, อ้างถึงใน โกศิษฎ์ เพลรินทร์, 2552, หน้า 94) จากความหมายของหลักสูตร จะเห็นได้ว่าผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในเนื้อหาสาระของหลักสูตร มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด กระบวนการเรียนการสอน ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางวิชาการจะต้องใส่ใจกับหลักสูตรและการสอนมากขึ้น (Bossert, 1988, อ้างถึงในไชยา ภาวะบุตรม 2555, หน้า 75) นอกจากนี้ ผู้นำทางวิชาการ จะต้องมีการนิเทศติดตาม ประสานงานกับครูในการใช้หลักสูตร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหลักสูตร (Hallinger & Murphy, 1985, p.223 ; Seyfart, 1999, อ้างถึงใน จินตนา ศรีสารคาม, หน้า 43 ; Blasé and Blasé 2001 อ้างถึงในไชยา ภาวะบุตรม, 2555, หน้า 82) ผู้บริหารควรใส่ใจและสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรอย่างจริงจัง เพื่อการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนให้ได้มาตรฐาน (DeRoche, 1986, อ้างถึงใน จินตนา ศรีสารคาม, หน้า 42 ;Krug, 1992, อ้างถึงในโกศิษฎ์ เพลรินทร์, 2552, หน้า 87) และหลักสูตรจะต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจของโรงเรียน (Webber, อ้างถึงในโกศิษฎ์ เพลรินทร์, 2552, หน้า 100-102) นอกจากนี้ สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (2551 ; Kaiser 2000 ; อุทัย บุญประเสริฐ, 2540, อ้างถึงใน สิริรानी วสุภัทร, 2551) กล่าวว่า ผู้นำทางวิชาการจะต้องแสดงพฤติกรรม ด้านการบริหารจัดการหลักสูตร เช่น มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร มีการสนทนากับครูเกี่ยวกับหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอ เช่นเดียวกันผู้บริหารโรงเรียนควรมีความรู้ ความเข้าใจในทฤษฎี ปรัชญาของหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน ให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

การจัดการเรียนรู้นั้นตอนที่สำคัญ เพราะเป็นส่วนที่จะนำมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัดไปสู่การปฏิบัติในการเรียนการสอนในห้องเรียน ผู้เรียนจะบรรลุตามมาตรฐานหรือไม่ อะไรคือสิ่งที่ทำให้ผู้เรียนบรรลุมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดนั้นๆ (ชนันท์ ธาตุทอง, 2552, หน้า 6) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารในการบริหารจัดการเรียนรู้นั้น ผู้บริหารต้องใช้เวลาในการประสานงาน ดูแลการสอนของครูมากขึ้น มีความชำนาญในการสอน สังเกตการณ์สอนของครูบ่อยขึ้น นิเทศการสอนของครู และเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานของครู และประเมินผลการทำงานของครูมากขึ้น (Hoy&Hoy, 2003, อ้างถึงในไชยา ภาวะบุตรม, 2555, หน้า 73) ให้แนวคิดที่ว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้การสนับสนุน จัดหาทรัพยากร ระวังสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้ครูประสบผลสำเร็จในการ

ปฏิบัติงานในห้องเรียน เช่นเดียวกัน กระทรวงศึกษาธิการของสหรัฐอเมริกาให้ความสำคัญกับการเรียนการสอนมากที่สุด ผู้บริหารต้องมีเวลาให้ ผู้บริหารต้องมีและ เป็นแหล่งข้อมูลแก่ครู เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการเรียนการสอน และผู้บริหารที่มี ประสิทธิภาพจะต้องเห็นว่าการปรับปรุงการสอน เป็นกระบวนการที่ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง U.S Dept of Education, (2005) ดังนั้น การจัดการเรียนการสอนจะต้องให้ สอดคล้องกับพันธกิจของโรงเรียน (Webber,1996, อ้างถึงใน ไก่ศิษย์ เพลรินทร์, 2552, หน้า 100) และผู้บริหารในฐานะผู้นำทางวิชาการจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในวิธีการสอน แบบต่างๆ สนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมการสอน ส่งเสริมการจัดการสอนที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ (Kaiser 2000, อ้างถึงใน จินตนา ศรีสารคาม, หน้า 43) นอกจากนี้ ผู้บริหาร ควรเป็นผู้นำในการริเริ่มการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน ส่งเสริมการนำเทคโนโลยี มาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้ มีศักยภาพในการพึ่งตนเอง การพัฒนาทางวิชาการและมีการ แสวงหาความรู้ใหม่ๆ มาปรับใช้ตลอดเวลา (ธีระ รุณณเจริญ, 2546,อ้างถึงใน จินตนา ศรีสารคาม, หน้า 46)

ภาวะผู้นำทางวิชาการตามข้อกำหนดของ (U.S. Department of Education, 2005, อ้างถึงใน ไก่ศิษย์ เพลรินทร์, 2552, หน้า 94-95) โดยผู้บริหารเน้นความ สอดคล้องต่อหลักสูตร การสอน การประเมินผลและมาตรฐาน ส่วน DeRoche, 1987, อ้างถึงใน จินตนา ศรีสารคาม, 2554, หน้า 42 ; Davis & Thomas,1987, อ้างถึงใน จินตนา ศรีสารคาม, 2554, หน้า 43) ให้แนวคิดที่ว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีการ ประเมินผลความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินผลการทำงานของครู เช่นเดียวกับกับ Krug (1992, อ้างถึงใน ไก่ศิษย์ เพลรินทร์, 2552, หน้า 87 ; Seyfarth,1999 ; Blasé and Blasé, 2004, อ้างถึงใน ไซยา ภาวะบุตร, 2555, หน้า 82) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการกำกับ ติดตาม ความก้าวหน้าของนักเรียน และใช้วิธีการที่หลากหลายในการประเมินความก้าวหน้า ของนักเรียนและใช้ผลการประเมินในการพัฒนาปรับปรุงผลการเรียนการสอน

จากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับองค์ประกอบของ การบริหารหลักสูตรและการสอน เพื่อกำหนดองค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ ผู้วิจัยเห็นว่า องค์ประกอบย่อยบางตัวมีความหมายเดียวกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน เพื่อให้ องค์ประกอบที่แสดงในตารางสังเคราะห์ที่มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อของคือ องค์ประกอบย่อยที่เป็นกลาง (Neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุม

องค์ประกอบอื่นๆ ที่ใช้ชื่อต่างกัน มีรายละเอียด ดังนี้

องค์ประกอบย่อยที่ 2.1 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการ
 มีนักการศึกษาที่ให้แนวคิดสนับสนุนเกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียน เป็นแหล่ง
 วิชาการเช่น Hallinger (1992, p. 26) เห็นด้วยกับแนวคิดแบบครอบคลุมของภาวะผู้นำทาง
 วิชาการ โดยกล่าวว่า ผู้คนคิดว่าผู้นำทางวิชาการเป็นแหล่งข้อมูลความรู้เบื้องต้นสำหรับ
 การพัฒนาหลักสูตรการศึกษาของโรงเรียน เช่นเดียวกับ Reitzug (1997, p. 58) ได้ทำวิจัย
 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนถูกมองว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญและเก่งกว่า ครูยังไม่มีความพอ และ
 ไม่ค่อยแสดงความคิดเห็น Spillane et al. (2003, p. 33) ใช้แบบแหล่งข้อมูล 4 แบบที่
 เรียกว่าต้นทุน เพื่อตรวจสอบพื้นฐานที่ครูโรงเรียนประถมศึกษา เลือกผู้บริหารโรงเรียน
 และครูคนอื่นๆ (Hoy, Tarter, & Kottkamp, 1991, p. 36 ; Bookbinder, 1992, p. 58;
 Rhinohart, et. al., 1998, p. 51 ; Serglova, 1991, p. 29) มีความเห็นสอดคล้องว่า
 ผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นผู้นำที่มีสติปัญญาดี ที่ทันต่อการพัฒนาล่าสุดเกี่ยวกับการสอน
 การเรียนรู้ การสร้างแรงจูงใจ การบริหารจัดการห้องเรียนและการประเมินผล และ
 แลกเปลี่ยนเรียนรู้แต่ละเรื่องกับครู กระทรวงศึกษาธิการของสหรัฐอเมริกา (Us Dept of
 Ed, 2005, P. 32) ให้ความสำคัญกับการอ่าน จึงเห็นว่า ผู้นำทางวิชาการต้องเป็นผู้รู้ดี โดย
 อาศัยงานวิจัยเกี่ยวกับการอ่าน และรู้ดีเกี่ยวกับการสอนอ่านที่มีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะช่วย
 ให้สามารถเลือกใช้อุปกรณ์การสอน และสามารถกำกับการใช้ประโยชน์ได้ สามารถช่วยครู
 ในการพัฒนาวิชาชีพครูได้ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล คือเก่งในเรื่องการจัดลำดับ
 ความสำคัญ มีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ มีความรู้เกี่ยวกับการประเมินผลและ
 สนับสนุนการทำงานที่ร่วมมือกันของผู้มีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนา
 ผู้บริหารโรงเรียน จึงถือว่าเป็นผู้นำที่เปิดประตูสู่การพัฒนาโรงเรียนและสู่ผลสัมฤทธิ์ของ
 นักเรียนที่สูงขึ้น

องค์ประกอบย่อยที่ 2.2 ความสอดคล้องของหลักสูตรการสอน
 ทรัพยากร มาตรฐาน และการประเมินผล

ได้มีนักการศึกษาที่ให้แนวคิดสนับสนุนเกี่ยวกับความสอดคล้อง
 ของหลักสูตรการสอน ทรัพยากร มาตรฐาน และการประเมินผล เช่น ผู้บริหารโรงเรียน
 จะต้องเข้าใจและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความสอดคล้อง ต้องแจ้งให้ครูทราบถึง
 ความสำคัญของความสอดคล้องว่าหลักสูตร การสอน และการประเมินนั้นมีความ
 สอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ ต้องแนะนำแนวปฏิบัติตามความสอดคล้องที่มี

ประสิทธิผล ให้มีการจัดกลุ่มศึกษา หรือการประชุมพบปะด้วยความคาดหวังว่า ครูจะ
 ช่วยกันตีความสาระของมาตรฐาน ช่วยกันศึกษาข้อขบคายและลำดับหลักสูตร แลกเปลี่ยน
 วิธีการสอนที่มีประสิทธิผล ช่วยกันตรวจสอบประเด็นการประเมิน และช่วยกันวิเคราะห์
 งานนักเรียนเพื่อประเมินประสิทธิผลการสอน กิจกรรมเหล่านี้ช่วยให้ครูมีความมั่นใจ
 มีความสอดคล้องกับมาตรฐาน (Locke and Latham, 1990, p. 25 ; Bookbinder, 1992,
 p. 34 ; Hopkins et. al., 1997, p. 91 ; Blasé & Blasé, 1998, p.17, Supovitz และ Poglinco
 ; 2001, p. 28 ; Cotton, 2000, p. 52) กระทรวงศึกษาธิการสหรัฐอเมริกา (Us Dept of
 Ed, 2005, p. 56) เน้นความสอดคล้องของหลักสูตร การสอนและการประเมินผลปะ
 มาตรฐาน ถ้าหากความสำเร็จของนักเรียน คือเป้าหมาย และเป้าหมายนั้นสามารถวัดได้
 ด้วย การประเมินที่อาศัยมาตรฐานเป็นเกณฑ์ หลักสูตร การสอนและการประเมินเหล่านี้
 ต้องสอดคล้องกับมาตรฐาน หากไม่สอดคล้องกันกับมาตรฐาน ก็คงแสดงให้เห็นเป็น
 หลักฐานไม่ได้ว่านักเรียนมีผลสำเร็จ ความสอดคล้องตรงกันเป็นเพราะกระบวนการที่ต้อง
 มีและดำเนินต่อไปเรื่อยๆ ในขณะที่เกณฑ์มาตรฐาน หลักสูตร และการประเมินหมุนเวียน
 ผ่านขั้นตอนต่อไปเรื่อยๆ (Locke and Latham, 1990, p. 26 ; Bookbinder, 1992, p. 34 ;
 Hopkins et. al., 1997, p. 79 ; Blasé & Blasé, 1998, p.19, Supovitz และ Poglinco ; 2001,
 p. 21) การประเมินโดยอาศัยหลักเกณฑ์มาตรฐานและหลักสูตรแกนกลาง และเป็นกา
 ประเมินที่มีการสะท้อนความเห็นต่อครูและนักเรียน และการใช้ข้อมูลการประเมินอย่าง
 เหมาะสม ให้ถือว่าเป็นส่วนสำคัญยิ่งต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่สูงขึ้น (Bartell, 1990,
 p. 44 ; Cotton, 2000, p. 20 ; Johnson and Asra, 1999, p. 5) ในการจัดการเกี่ยวกับ
 หลักสูตรการสอนนั้นผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้า
 การเรียนรู้ของนักเรียน อันประกอบด้วยภารกิจต่างๆ คือ การจัดทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้
 เกิดการเรียนรู้ (Hoy, Tarter, & Kottkamp, 1991, p. 58 ; McEwan, 1998, p. 50 ; Hoy &
 Sabo, 1998, p. 66 ; Goddard, Sweetland, & Hoy, 2000, p. 58)

องค์ประกอบย่อยที่ 2.3 การบริหารหลักสูตร

มีนักการศึกษาที่ให้แนวคิดสนับสนุนเกี่ยวกับการบริหารหลักสูตร
 เช่น Krug (1992, p. 87) กล่าวว่า การสอนถือเป็นการบริการเบื้องต้นของโรงเรียน
 ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรู้ข้อขบคายของรายวิชาที่สอน และรู้ความจำเป็นที่ต้องสอนใน
 รายวิชานั้นๆ Cotton (2000, p. 21) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่จัดให้
 งานวิชาการเป็นเรื่องสำคัญในลำดับต้นนั้น ช่วยเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้สูงขึ้นได้

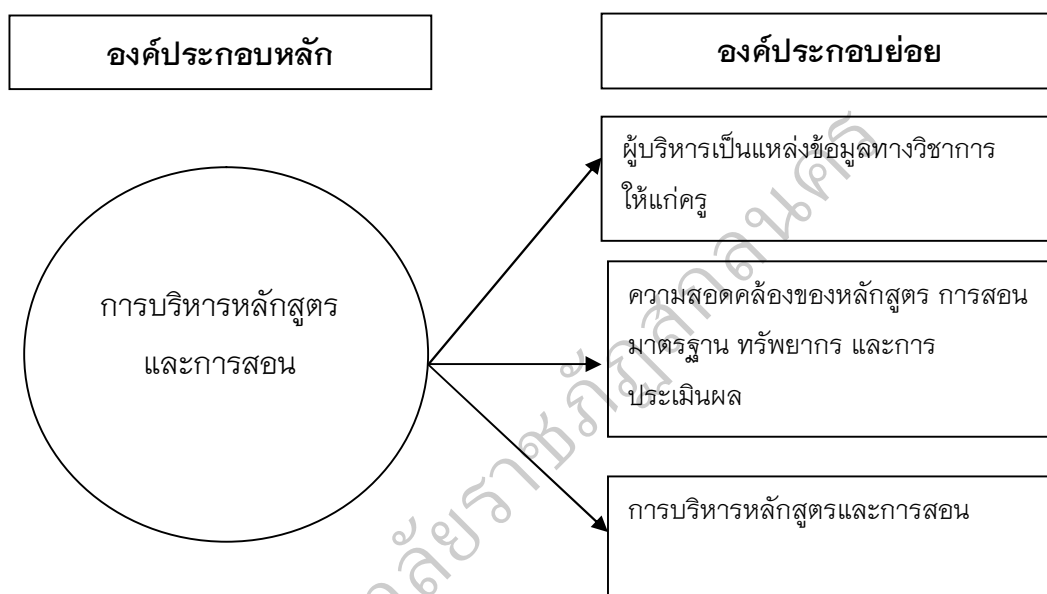
การจัดลำดับให้งานพัฒนาการเรียนการสอนมีความสำคัญสูงสุดนั้นทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจบริหารจัดการและสร้างความเข้าใจกับเรื่องที่เกี่ยวข้อง Bossert (1988, p. 36) Locke and Latham, 1990, p. 26 ; Bookbinder, 1992, p. 34 ; Hopkins et. al., 1997, p. 79 ; Blasé & Blasé, 1998, p.19, Supovitz และ Poglinco ; 2001, p. 21 กล่าวถึงการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลว่า เป็นสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องใส่ใจกับหลักสูตรและการสอนมากขึ้น เช่นเดียวกับ Murphy (1990, p. 42) และ King (2002, p. 32) ที่เสริมว่าเป็นการบริหารจัดการหลักสูตร ส่งเสริมคุณภาพการสอน เน้นวิธีการหลักที่เกี่ยวกับการสอนและเรียน ทั้งนี้จะต้องมีหลักสูตรแกนกลาง ที่สอดคล้องกับมาตรฐานชีวิตและการปฏิบัติต่างๆ ในโรงเรียน (Supovitz and Poglinco, 2001, p. 94 ; Leithwood, Jantzi and Steinbach, 1999, p. 77 ; Hopkins et. al. (1997, p. 79) แสดงองค์ประกอบย่อยดังตาราง 3

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 3 แสดงการสังเคราะห์ องค์ประกอบย่อย ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน

นักวิชาการ	องค์ประกอบ																						รวมค่าเฉลี่ย	ร้อยละ
	1. Bartell (1990)	2. Locke and Latham (1990)	3. Murphy (1990)	4. Hoy, Tarter, & Kottkamp (1991)	5. Sergiovanni (1991)	6. Bookbinder (1992)	7. Hallinger (1992)	8. Krung (1992)	9. Hopkins et. al. (1997)	10. Rietzugi (1997)	11. Bossert (1998)	12. Blasé and Blasé (1998)	13. Hoy & Sabo (1998)	14. Mc Ewan (1998)	15. Rhinohart, et. al. (1998)	16. Johnson and Asra, 1999	17. Cotton (2000)	18. Goddard (2000)	19. Supovitz & Pajinco (2001)	20. King (2002)	21. Spillane et. al. (2003)	22. U.S Dept of Ed. (2005)		
1. ผู้บริหารเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครู	√	√	-	√	√	√	√	-	√	√	-	√	-	-	√	-	-	-	√	-	√	√	13	59.09
2. ความสอดคล้องของหลักสูตร การสอนมาตรฐาน ทรัพยากรและการประเมินผล	√	√	-	-	-	√	-	-	√	-	-	√	√	√	-	-	√	√	√	-	-	√	11	50.00
3. การบริหารหลักสูตรและการสอน	-	√	√	-	-	√	-	√	√	-	√	√	-	-	-	√	√	-	√	√	-	-	11	50.00

จากตาราง 3 ผู้วิจัยได้คัดสรรองค์ประกอบย่อย จากแนวคิดของนักการศึกษาที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน คิดเป็นร้อยละ 50 ขึ้นไป มากำหนดเป็นองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลัก การบริหารหลักสูตรและการสอน ได้ 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ผู้บริหารเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครู 2) ความสอดคล้องของหลักสูตรการสอน มาตรฐาน ทักษะการ และการประเมินผลและ 3) การบริหารหลักสูตรและการสอน ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 โมเดลแสดงองค์ประกอบย่อย การบริหารหลักสูตรและการสอน
องค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้

จากองค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการ นักการศึกษา เพื่อกำหนด เป็นองค์ประกอบย่อย ดังนี้

สิ่งแวดล้อมที่ดี บรรยากาศที่เอื้ออำนวย จะช่วยเกื้อหนุนให้การจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพ ซึ่งถือเป็นหัวใจหลักของการจัดการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 เกิดการเรียนรู้และค้นพบองค์ความรู้ด้วยตนเองโดยการปฏิบัติจริง โดยการสร้างบรรยากาศในโรงเรียนที่สนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ มีหลายลักษณะ เช่น บรรยากาศที่เป็นอิสระ บรรยากาศที่ทำทหาย บรรยากาศที่เป็นที่ยอมรับนับถือ และบรรยากาศที่อบอุ่น (ประภาศรี สุขเงิน, 2547, หน้า 12) ส่วนการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน (Promoting

Instructional Climate) นั้นผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศโรงเรียน ให้เป็นบรรยากาศที่แสดงให้เห็นคุณค่าของการเรียนรู้ เป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บรรลุผลสำเร็จได้ และรับผิดชอบสร้างบรรยากาศในทุกระดับ และเป็นบรรยากาศที่ช่วยดึงพลังงานของครูและนักเรียนออกมา เช่น การจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบ การจัดกิจกรรมที่ให้นักเรียนเป็น สำคัญและให้เป็นที่เข้าใจโดยทั่วกันว่า สิ่งที่ดีกว่าสุดยอดคือ การที่แต่ละคนได้ทำหน้าที่ตนเองให้ดีที่สุด เพราะว่า ผู้ที่มีส่วนได้เสียมีความคาดหวังอย่างมากกับนักเรียน (Krug, 1992, อ้างถึงในไกคิชฎี เพลรินทร์, 2552, หน้า 87 ; Davis & Thomas, 1989, อ้างถึง ในจินตนา ศรีสารคาม, 2554, หน้า 43 ; กิตติมา ปรีดีดิลก, 2545, อ้างถึงในจินตนา ศรีสารคาม, 2554, หน้า 45) นอกจากนี้ ผู้บริหารควรใส่ใจต่อสสสภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนการสอน ส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ มุ่งเน้นทางวิชาการให้มาก สร้างเป้าหมายร่วมกันกับครู ปรากฏกายให้เห็นเป็นประจำ ให้ขวัญและกำลังใจแก่ครูและนักเรียน (Bossert, 1988, อ้างถึงในไชยา ภาวะบุตร, 2555, หน้า 75 ; Alig-Mielcarek & Hoy, 2005, อ้างถึงในไกคิชฎี เพลรินทร์, 2552, หน้า 103-104)

ผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีประสิทธิผล นอกจากเป็นผู้นำทางวิชาการที่มุ่งเน้นงานวิชาการแล้ว ต้องมีความสามารถในการเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีในโรงเรียน ทั้งกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน การมีสัมพันธอันดีกับผู้อื่นเป็นสิ่งจำเป็น ดังนั้นการเชื่อมสัมพันธระหว่างคน 2 คน ต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อสัมพันธภาพที่มีระหว่างบุคคล ทั้งสองฝ่ายจะได้ประสบความสำเร็จในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน (Bossert, 1988, อ้างถึงในไชยา ภาวะบุตร, 2555, หน้า 75) กล่าวว่าการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครูและนักเรียน ผู้ปกครองชุมชน เป็นเรื่องสำคัญ เพราะลักษณะที่สำคัญของผู้นำทางวิชาการ ดังนั้น ผู้บริหารควรรู้โครงสร้างของชุมชนและรักษาสัมพันธภาพผู้ปกครองนักเรียน เช่นเดียวกัน Blasé and Blasé (2004, อ้างถึงในไชยา ภาวะบุตร, 2555, หน้า 82-84) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ ต้องสนทนาพูดคุยกับครู เพื่อกระตุ้นให้ครูจริงจังและสะท้อนกลับในการเรียนรู้ของนักเรียน และการปฏิบัติงานในอาชีพ เช่น การให้คำแนะนำ การยกย่องสรรเสริญ การสร้างต้นแบบ การสอบถาม ขอความคิดเห็น คำแนะนำ สอดคล้องกับ Debevoise (1989, อ้างถึงในไกคิชฎี เพลรินทร์, 2552, หน้า 94) ผู้บริหารโรงเรียนต้องสร้างความสัมพันธ์ที่มีกับเพื่อนครูนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน และจากงานวิจัยของ Lashway (2002, อ้างถึงในไกคิชฎี

เปเรรินทร์, 2552, หน้า 93) พบว่า ปฏิสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนต่อครูทำให้ครูเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติการสอนและเน้นการเรียนรู้ของนักเรียน นอกจากนี้ (Hoy & Hoy, 2003, อ้างถึงในไชยา ภวะบุตร, 2555, หน้า 73-75) มีแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการว่า การพัฒนาที่ได้ผลดีและใช้แทนการนิเทศแบบเก่า ได้แก่ การให้ความร่วมมือ ความเป็นเพื่อนร่วมงาน ทีมงาน และนอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องนำในการรับรู้และแสดง ความยินดี เมื่อเกิดความเป็นเลิศทางวิชาการร่วมกับนักเรียน ครู ซึ่งหมายถึงการสร้าง สัมพันธภาพที่ดีกับครูและนักเรียน

ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้นำทางวิชาการ จะต้องจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับ ครู (Providing Incentives for Teacher) โดยการสร้างบรรยากาศเชิงบวกทางการเรียนรู้ การให้รางวัลและการยอมรับในการทำงานของครู รางวัลที่ผู้บริหารให้กับครูไม่ใช่เฉพาะเงิน อย่างเดียว อาจจะเป็นคำชมเชย โดยทั้งสองส่วนตัว หรือการยอมรับจากสังคมโดยการมอบ ใบประกาศเกียรติคุณและการให้รางวัลอย่างเป็นทางการ สอดคล้องกับ Maslow จัดลำดับ ความต้องการของคนไว้ 5 ชั้น (Hallinger and Murphy, 1985 ; Hoy & Hoy, 2003) กล่าวว่าการสร้างสิ่งจูงใจให้ครู และระบบการให้รางวัล สนับสนุนงานด้านการสอน เช่น การใช้คำขวัญเป็นแรงจูงใจในการทำงาน หรือการสนับสนุนการสร้างผลสัมฤทธิ์ทางด้าน วิชาการของโรงเรียนให้สูงขึ้น การยกย่องชมเชย การบำรุงรักษาสัมพันธภาพที่ดีของ คณะทำงาน และการติดตามดูแลการปฏิบัติการสอนของครู ให้ความสนใจกับทักษะ การสอนของครู สังเกตการณ์สอนของครูว่าสอนตามแผนการสอนหรือไม่ การให้รางวัล ครูที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีและให้คำชมเชยแก่นักเรียนที่ปฏิบัติงานดี (Davis and Thomas, 1989 ; Murphy, 1990 ; Krug, 1992 อ้างถึงใน Terry, 1996 ; Blasé and Blasé 2004)

แนวคิดสนับสนุนเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความคิดและสะท้อนผลงาน ใ้ไว้มากมาย เช่น Hughes, Ginnett and Curphy (2009, p. 60) กล่าวว่า การสะท้อนผล มีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการศึกษา เพราะจะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีมุมมอง ที่หลากหลายต่อการกำหนดขอบเขตของปัญหาที่มีความแตกต่าง และ Goddard, Sweetland and Hoy (2000, p. 326) ; Hoy and Sabo (1998, p. 254) ; และ Hoy, Tarter and Kottkamp (1991, p. 336) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมี การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แต่ละเรื่องกับครู สอดคล้องกับ Blasé and Blasé (1999, p. 252) Dimmock and Walker (2005, p. 16) ได้ทำการวิจัยพบว่า ผู้นำทางวิชาการมีการกำกับ

ติดตามผลการเรียนการสอนกับครู ทำให้มีการสะท้อนผลจากครูมากขึ้นและมีพฤติกรรมทางวิชาการที่ได้รับจากการสะท้อน มีการใช้แนวความคิดใหม่มากขึ้น มีกลยุทธ์ทางการสอนมีการตอบสนองต่อความหลากหลายของนักเรียน มีการเตรียมบทเรียนและวางแผนอย่างระมัดระวัง ครูกล้าเสี่ยงและใส่ใจกับกระบวนการการสอนมากขึ้น ครูใช้ดุลยพินิจอย่างมีอาชีพเพื่อเปลี่ยนแปลงการสอนในห้องเรียน และครูยังแสดงให้เห็นผลกระทบทางบวกที่เป็นแรงจูงใจ มีความพึงพอใจ มีความเชื่อมั่น และมีความรู้สึกว่าปลอดภัยและมั่นคงในการประกอบอาชีพของตนเอง และ Bartell (1990, p. 336) ; Cotton (2000, p. 227) ; Johnson and Asra (1999, p. 322) ; Short and Spencer (1990, p. 421) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า เมื่อมีการวิเคราะห์ข้อมูลและครูเข้าใจว่าข้อมูลบ่งบอกถึงอะไรแล้วจะมีการตัดสินใจเกี่ยวกับการสอนเกิดขึ้น และผู้บริหารสถานศึกษาติดตามการทำงานของครูโดยการถามไถ่ เยี่ยมห้องเรียนและทบทวนข้อมูลเพื่อยืนยันว่ามีการเปลี่ยนแปลงการสอนเกิดขึ้นและมีความก้าวหน้า หากไม่มีการตรวจสอบงานการเรียนการสอนก็ย่อมไม่มีการพัฒนาเกิดขึ้น นอกจากนี้ Bossert (1988, p. 377) Bartell (1990, p. 228) ; Short and Spencer (1990 : 119) ; Blasé & Blasé, 1998, p.24 ; Johnson and Asra (1999, p. 228) ; Cotton (2000, p. 229) ยังได้กล่าวถึงการทำงานเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องร่วมมือกับครูในการกำหนดความสอดคล้องของการสอนและการประเมินสะท้อนความคิดเห็นต่อครูอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งให้การสนับสนุนครูในสิ่งที่ครูต้องการ

จากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับองค์ประกอบของสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ เพื่อกำหนดองค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ ผู้วิจัยเห็นว่าองค์ประกอบย่อยบางตัวมีความหมายเดียวกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน เพื่อให้องค์ประกอบที่แสดงในตารางสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบย่อยที่เป็นกลาง (Neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นๆ ที่ใช้ชื่อต่างกัน มีรายละเอียด ดังนี้

องค์ประกอบย่อยที่ 3.1 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

มีนักการศึกษาที่ให้แนวคิดสนับสนุนเกี่ยวกับองค์ประกอบย่อยการจัดบรรยากาศและวัฒนธรรมเพื่อการเรียนรู้ไว้มากมาย เช่น Jazzar and Algozzine (2007, p. 35) ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม

ในเชิงบวก และ Krug (1992, p. 213) ได้กล่าวถึงการจัดบรรยากาศการเรียนการสอนว่า บรรยากาศของสถานศึกษาควรเป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการสร้างบรรยากาศการจัดการศึกษาทุกระดับ และต้องส่งเสริมให้เป็นบรรยากาศที่ช่วยดึงพลังงานของนักเรียนและครูออกมา ซึ่งมีหลายวิธีการที่จะทำให้เกิดผลการเรียนรู้ได้ เช่น การจัดสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระบบ การจัดกิจกรรมโดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ และสิ่งที่ถือว่าสุดยอด คือการที่แต่ละคนได้ทำส่วนของตนเองให้ดีที่สุด สอดคล้องกับ Marsh (1997, p. 116) ที่กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรใส่ใจกับการพัฒนาสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและเป็นระบบ โดยให้นักเรียนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการเสริมสร้างความร่วมมือและการอยู่ร่วมกันด้วยดีของครูพยายามเชื่อมโยงแหล่งทรัพยากรภายนอกกับสถานศึกษา และระหว่างบ้านกับสถานศึกษา สอดคล้องกับ Hoy and Hoy (2003, p. 238) ที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาว่า บทบาทที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารสถานศึกษาคือเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional leader) มีหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาบรรยากาศของสถานศึกษาที่ยังผลให้เกิดการปฏิบัติการสอนที่ดีที่สุด และสอดคล้องกับความเห็นของ Southworth (2002, p. 325) Bossert (1988, p. 370) และ Marsh (1997, p. 119) ที่ว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องใส่ใจต่อวัฒนธรรมของสถานศึกษาสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน โดยให้มีระเบียบขั้นตอนน้อยลง และลดภาระงานด้านเอกสารของครู ให้การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ การปรากฏตัวให้เห็นในสถานศึกษาเป็นประจำ ตลอดจนการให้ขวัญกำลังใจแก่ครูและนักเรียน ส่วน Leithwood, Jantzi and Steinbach (1999, p. 235) กล่าวว่า การสร้างบรรยากาศในสถานศึกษาถือว่าเป็นหน้าที่หนึ่งของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งถือว่าเป็นความใส่ใจของผู้นำต่อพฤติกรรมของครู สอดคล้องกับ Dimmock and Walker (2005, p. 12) ที่กล่าวว่า การจัดองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นเรื่องเกี่ยวพันกัน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำทางวิชาการจะต้องสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของสถานศึกษาที่มุ่งการเรียนรู้เป็นสำคัญรวมทั้งการให้ขวัญกำลังใจเป็นเรื่องที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องตระหนักอยู่เสมอเมื่อมีความสำเร็จเกิดขึ้น (McEwan, 1998, p. 118) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงการรับรู้ความสำเร็จทางวิชาการ ทำให้ครูมีความรู้สึกถึงความมั่นคงของอาชีพครู ให้การสนับสนุนและเสริมสร้างความเกี่ยวข้องกับผู้ปกครอง (Purkey and Smith. 1983, p. 234) นอกจากนี้ Hoy and Hoy (2006, p. 312) Cotton (2000, p. 227) ; Johnson and Asra (1999, p. 322) ; Short and Spencer (1990, p. 421)

ยังได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรว่า แนวคิดของครูที่มีต่อการทำงานอาจได้รับผลกระทบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น สภาพแวดล้อม พฤติกรรมของครู เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีความสามารถในการก่อให้เกิดความเชื่อถือ และจัดการเสริมแรงทางบวกให้มาก (Hopkins et. al. 1997, p. 225)

องค์ประกอบย่อยที่ 3.2 การสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเด็กครู และผู้ปกครอง

มีนักการศึกษาที่ให้แนวคิดสนับสนุนเกี่ยวกับองค์ประกอบย่อยการรักษาสัมพันธภาพที่ดีไว้มากมาย เช่น Jazzar and Algozzine (2007, p. 224) กล่าวว่าสถานศึกษาในสหรัฐอเมริกาได้สร้างความร่วมมือกับครอบครัวของนักเรียนและชุมชน เพื่อให้การสนับสนุนในความพยายามของการพัฒนาสถานศึกษาและบรรลุผลสำเร็จของนักเรียน ซึ่งถือว่าการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง ส่วน Bossert (1988, p. 377) ได้ระบุถึงการมีมนุษยสัมพันธ์ที่เข้มแข็งว่าเป็นลักษณะที่สำคัญของผู้นำทางวิชาการ และจากงานวิจัยของ Spillane, Hallett, and Diamond (2003, p. 259) แสดงให้เห็นสิ่งสำคัญว่า ปฏิสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาต่อครูทำให้มีการเปลี่ยนแปลงทางการสอนสอดคล้องกับ Lambert (2002, p. 343) ที่กล่าวว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครูเป็นส่วนสำคัญในการเน้นการสอนและการเรียนรู้ของนักเรียน และ Debevoise (1984, p. 228 ; Wildy and Dimmock, 1993, p. 321) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการควรส่งเสริมความก้าวหน้าการเรียนรู้ของนักเรียน อันประกอบด้วยภารกิจที่สำคัญคือการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนครูและในหมู่ครู และ Debevoise (1984, p. 228) ; Chell (1999, p. 325) Cotton (2000, p. 228) ; Johnson and Asra (1999, p. 323) ; Short and Spencer (1990, p. 423) ได้กล่าวไว้ว่าผู้บริหารจะต้องสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนครู ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นที่จะต้องรู้โครงสร้างของชุมชนและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปกครองนักเรียน Bossert (1988, p. 246) ส่วน McEwan (1998, p. 331) Lashway (2002, p. 219) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำทางวิชาการควรมีการพัฒนาและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับนักเรียน ครูและผู้ปกครองนักเรียน และรวมไปถึงชุมชนจึงจะสามารถกระตุ้นให้ชุมชนสนับสนุนสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จได้

องค์ประกอบย่อยที่ 3.3 การแลกเปลี่ยนความคิดและสะท้อนผลงาน

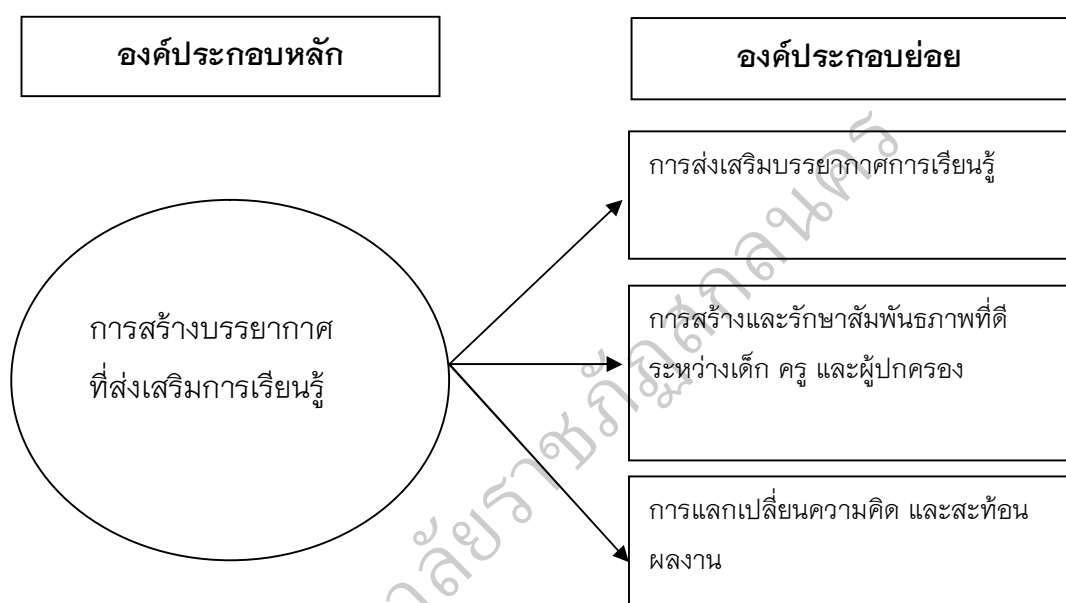
มีนักการศึกษาให้แนวคิดสนับสนุนเกี่ยวกับองค์ประกอบย่อย

การแลกเปลี่ยนความคิดและสะท้อนผลงานไว้มากมาย เช่น Hughes, Ginnett and Curphy (2009, p. 60) กล่าวว่า การสะท้อนผลมีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการศึกษาเพราะจะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีมุมมองที่หลากหลายต่อการกำหนดขอบเขตของปัญหาที่มีความแตกต่าง และ Goddard, Sweetland and Hoy (2000, p. 326) ; Hoy and Sabo (1998, p. 254) ; และ Hoy, Tarter and Kottkamp (1991, p. 336) มีความเห็นสอดคล้องกันว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แต่ละเรื่องกับครู สอดคล้องกับ Blasé and Blasé (1999, p. 252) Dimmock and Walker (2005, p. 16) ได้ทำการวิจัยพบว่า ผู้นำทางวิชาการมีการกำกับติดตามผลการเรียนการสอนกับครู ทำให้มีการสะท้อนผลจากครูมากขึ้นและมีพฤติกรรมทางวิชาการที่ได้รับจากการสะท้อน มีการใช้แนวความคิดใหม่มากขึ้น มีกลยุทธ์ทางการสอนมีการตอบสนองต่อความหลากหลายของนักเรียน มีการเตรียมบทเรียนและวางแผนอย่างระมัดระวัง ครูกล้าเสี่ยงและใส่ใจกับกระบวนการการสอนมากขึ้น ครูใช้ดุลยพินิจอย่างมืออาชีพเพื่อเปลี่ยนแปลงการสอนในห้องเรียน และครูยังแสดงให้เห็นผลกระทบทางบวกที่เป็นแรงจูงใจ มีความพึงพอใจ มีความเชื่อมั่น และมีความรู้สึกว่าการลดภัยและมั่นคงในการประกอบอาชีพของตนเอง และ Bartell (1990, p. 336) ; Cotton (2000, p. 227) ; Johnson and Asra (1999, p. 322) ; Short and Spencer (1990, p. 421) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า เมื่อมีการวิเคราะห์ข้อมูลและครูเข้าใจว่าข้อมูลบ่งบอกถึงอะไรแล้วจะมีการตัดสินใจเกี่ยวกับการสอนเกิดขึ้น และผู้บริหารสถานศึกษาติดตามการทำงานของครูโดยการถามไถ่ เยี่ยมห้องเรียนและทบทวนข้อมูลเพื่อยืนยันว่ามีการเปลี่ยนแปลงการสอนเกิดขึ้นและมีความก้าวหน้า หากไม่มีการตรวจสอบงานการเรียนการสอนก็ย่อมไม่มีการพัฒนาเกิดขึ้น นอกจากนี้ Bossert (1988, p. 377) Bartell (1990, p. 228) ; Short and Spencer (1990 : 119) ; Blasé & Blasé, 1998, p.24 ; Johnson and Asra (1999, p. 228) ; Cotton (2000, p. 229) ยังได้กล่าวถึงการทำงานเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องร่วมมือกับครูในการกำหนดความสอดคล้องของการสอนและการประเมินสะท้อนความคิดเห็นต่อครูอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งให้การสนับสนุนครูในสิ่งที่ครูต้องการ แสดงดังตาราง

ตาราง 4 แสดงการสังเคราะห์ องค์ประกอบย่อย ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

นักวิชาการ องค์ประกอบ	1. Debevoise (1984)	2. Bossert (1988)	3. Bartell (1990)	4. Short & Spencer (1990)	5. Hoy, Tarter, & Kottkamp (1991)	6. Krung (1992)	7. Wildy & Dimmock (1993)	8. March (1997)	9. Hopkins et. al. (1997)	10. Blasé and Blasé (1998)	11. McEwan (1998)	12. Chell (1999)	13. Johnson and Asra (1999)	14. Leithwood (1999)	15. Cotton (2000)	16. Goddard, Sweetland (2001)	17. Lasway (2002)	18. Lambert (2002)	19. Southworth (2002)	20. Hoy and Hoy (2003)	21. Spillane et. al. (2003)	22. Dimmock & Walker (2005)	23. Jazzar and Algozzine (2007)	24. Hughes, Ginnett and Curphy (2009)	รวมค่าเฉลี่ย	ร้อยละ
1.การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้	-	√	-	√	-	√	-	√	√	-	√	√	√	√	-	-	-	√	√	-	√	√	-	13	54.17	
2. การสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเด็ก ครู และผู้ปกครอง	√	√	-	√	-	-	√	-	-	-	√	√	√	-	√	-	√	√	-	-	√	√	√	-	13	54.17
3. การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสะท้อนผลงาน	-	√	√	√	√	-	-	-	-	√	-	-	√	-	√	√	-	-	-	-	-	√	-	√	10	41.67

จากตาราง 4 ผู้วิจัยได้คัดสรรองค์ประกอบย่อย จากแนวคิดของ นักการศึกษา ที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน คิดเป็นร้อยละ 50 ขึ้นไป มากำหนดเป็น องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลัก การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ได้ 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ 2) การสร้างและรักษา สัมพันธภาพที่ดีระหว่างเด็ก ครู และผู้ปกครองและ 3) การแลกเปลี่ยนความคิด และ สะท้อนผลงาน ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 โมเดลแสดงองค์ประกอบย่อย การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

องค์ประกอบหลักที่ 4 การพัฒนาบุคลากร

จากองค์ประกอบหลักที่ 4 การพัฒนาบุคลากร ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการ นักการศึกษา เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบย่อย ดังนี้

มีนักการศึกษาที่ให้แนวคิดสนับสนุนเกี่ยวกับการดำเนินโครงการและ กิจกรรมไว้มากมาย เช่น Bossert (1988, p. 377) และ Hughes, Ginnett and Curphy (2009, p. 551) กล่าวว่า ทิศทางการดำเนินโครงการและกิจกรรมขององค์การต้องอาศัย ความร่วมมือและการควบคุมสถานการณ์ที่ผู้นำผู้ตามจะต้องปฏิบัติ สอดคล้องกับ Bennett, Crawford and Cartwright (2003, p. 208) ที่กล่าวถึง การบริหารจัดการในเชิง ปฏิบัติกิจกรรมในสถานศึกษาว่ามีอิทธิพลต่อการทำงานโดยใช้หลักการบริหารจัดการและ

ดำเนินการทางวิชาการ ส่วน Debevoise (1984, p. 312) , Bossert (1988, p. 379) , Bartell (1990, p. 218) , Short and Spencer (1990 : 122) , Wildy and Dimmock (1993, p. 259) , Blasé & Blasé (1998, p.25) , Johnson and Asra (1999, p. 229) , Cotton (2000, p. 218) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำทางวิชาการควรส่งเสริมความก้าวหน้าการเรียนรู้ของนักเรียน อันประกอบ ด้วยภารกิจต่างๆ เช่น การนิเทศและประเมินครู การประสานงานโครงการการพัฒนาบุคลากร กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดโครงการการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา นอกจากการจัดโครงการเพื่อพัฒนาครู พัฒนาศิษย์แล้ว จะเห็นว่าโครงการที่เป็นประโยชน์ในสถานศึกษาโครงการหนึ่งก็คือ การจัดโครงสร้างภาวะผู้นำสถานศึกษา (A distributed school leadership structure) โดยที่มีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำทำให้เกิดสิ่งเหล่านี้ ประสานการใช้ประโยชน์จากโครงสร้าง วิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นและกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน ใช้โครงการเครือข่ายความปลอดภัยจัดเวลาให้นักเรียนได้รับการสอนเพิ่มเติม เพื่อสร้างความมั่นใจว่ามีทรัพยากรที่จำเป็นอื่นๆ ในสถานศึกษาและมีความสอดคล้องกับแนวปฏิบัติของสถานศึกษา (Supovitz and Poglinco. 2001, p. 421)

มีนักการศึกษาที่ให้แนวคิดสนับสนุนเกี่ยวกับการสนับสนุน ความเป็นมืออาชีพของครู ไว้มากมาย เช่น Jazzar and Algozzine (2007, p. 107) กล่าวว่าในการพัฒนาวิชาชีพครูเพื่อเพิ่มความสำเร็จให้กับนักเรียนนั้นต้องมีการพัฒนาสภาพแวดล้อมสำหรับการเรียนการสอน รูปแบบการเรียนการสอนและการฝึกอบรมที่มีความสำคัญต่อการเรียนการสอน ผู้บริหารควรส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้ (ธีระ รุญเจริญ, อ้างถึงใน จินตนา ศรีสารคาม, 2554, หน้า 46) ส่วนในเรื่องการสนับสนุนส่งเสริมสมรรถนะด้านการพัฒนาตนเองของครู เช่น ควรมีการพูดคุยเกี่ยวกับอาชีพของตนเอง การพัฒนาอาชีพอื่นเกี่ยวข้องเนื่องกับการปรับปรุงการสอน จะปรับปรุงกลยุทธ์การสอนที่เหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ Hoy and Hoy (2003, p. 3) ได้กล่าวสนับสนุนเพิ่มเติมว่าครูเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาการเรียนการสอนสิ่งสำคัญในการพัฒนาครูก็คือการตัดสินใจว่าครูมีความต้องการพัฒนาในวิชาชีพ อย่างไรก็ตามผู้นำทางวิชาการจะต้องเป็นผู้ที่รู้ดีโดยอาศัยงานวิจัย เพื่อสามารถช่วยครูในการพัฒนาวิชาชีพได้ (U.S. Department of Education, 2005, อ้างถึงในโกศิษฐ์ เปลรินทร์, 2552, หน้า 94) ส่วน การเข้าไปมีส่วนร่วมในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรและแก้ไขเมื่อเกิดความจำเป็น และสนับสนุนในการพัฒนาครูและผู้บริหารครูให้โอกาสครูในการพัฒนา

วิชาชีพ โดยการจัดให้มีการอบรม รวมทั้งการช่วยเหลือครูได้เรียนรู้ถึงการผสมผสานทักษะต่างๆ ตามโครงการพัฒนาบุคลากร และช่วยให้ครูสามารถนำไปใช้ในห้องเรียน (Rutherford, 1985 ; DeRoche, 1987, อ้างถึงใน จินตนา ศรีสารคาม, 2554, หน้า 41-42) ส่วน Sheppard (1996, p. 336) ได้ศึกษาลักษณะของสถานศึกษา 3 ลักษณะ คือ ความมุ่งมั่นของครู ความใส่ใจทางวิชาชีพของครู และความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมของครู ในสถานศึกษาประถมศึกษาและสถานศึกษามัธยมศึกษา พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวก ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับลักษณะดังกล่าวของครู เช่นเดียวกับ Supovitz and Poglinco (2001, p. 267) ที่พบว่าความมุ่งมั่น (Commitment) ต่อความเป็นมืออาชีพของครูช่วยทำให้ครูปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถ โดยให้มีการพัฒนาและสนับสนุนวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับมาตรฐาน โดยเนื้อหาวิชาชีพครูและการจัดการศึกษามีความเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิด ดังนั้น Larson-Knight (2000, p. 321) ; Blasé and Blasé (1999, p.235) ; Sheppard (1996, p. 228) ; Chrispeels (1992, p. 339) มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีความเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาการและการพัฒนาครูส่งผลให้มีผลทางบวกต่อการปฏิบัติการสอนในห้องเรียน และ Hopkins et. al. (1997, p. 284) มีความเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง และมุ่งมั่นในการบริหารจัดการวิถีชีวิตครูที่ดีแม้บางครั้งจะถูกมองว่า การส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพถูกแยกออกจากการปฏิบัติก็ตามแต่ยังส่งผลดีต่อนักเรียน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำทางวิชาการจึงต้องพัฒนาครูแกนนำให้มีความสำคัญต่อการพัฒนาวิชาชีพครูมากขึ้น (McEwan. 1998, p. 215) และ ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดเวลาให้ครูได้อบรมพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง และกำกับติดตามความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครูอยู่เสมอ (Bartell. 1990, p. 211 ; Cotton. 2000, p. 119 ; Johnson and Asra. 1999, p. 59 ; Short and Spencer. 1990, p. 224)

มีนักการศึกษาที่ให้แนวคิดสนับสนุนเกี่ยวกับการนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้มากมาย เช่น Jazzar and Algozzine (2007, p. 204) กล่าวว่าผู้นำทางวิชาการจะต้องมีส่วนในการออกแบบการประเมินผลการสอนอย่างสมเหตุสมผล ส่วน Murphy (1990, p. 332) ได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทในการกำกับติดตามแผนการสอน นิเทศการสอนและประเมินครู โดยถือว่าเป็นวิธีการของการพัฒนาครูอย่างจริงจังมากกว่าการนิเทศการสอนตามสภาพปัญหา และ Krug (1992,

p. 214) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า การประเมินการปฏิบัติงานเป็นการพิจารณาย้อนหลัง แต่ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นการมองไปข้างหน้า ซึ่งเรื่องนี้จะต้องนำมาใส่ใจให้มาก และผู้นำทางวิชาการจะต้องให้โอกาสครูได้พัฒนาวิชาชีพทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา โดยมีเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพในตัวของครูแต่ละคน ซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนได้ นอกจากนี้ Reitzug (1997, p. 221) ได้ระบุความแตกต่างของบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในยุคก่อนนี้ถือว่าเป็นผู้นำทางวิชาการลักษณะคือการนิเทศหลักสูตรการเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาแต่ในปัจจุบัน มีเนื้อหาเกี่ยวกับการนิเทศการสอนทั้งหมดและการสอนเป็นการใช้เทคโนโลยีผสมและการนิเทศอาจดูเหมือนเป็นการขัดจังหวะ การนิเทศเป็นการเพิ่มพลังความร่วมมือ และ Bossert (1988, p. 378) Bartell (1990, p. 232) , Short and Spencer (1990 : 123) , Blasé & Blasé, 1998, p.28 , Bossert (1998, p. 372) , Johnson and Asra (1999, p. 233) , Cotton (2000, p. 232) , Southworth (2002, p. 323) ได้ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่าผู้นำทางวิชาการจะต้องใส่ใจต่อพฤติกรรมการสอนของครู ซึ่งหมายถึงการสังเกตการณ์และนิเทศ มีความชำนาญด้าน การสอน การสังเกตการสอน การนิเทศการสอนและเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานและประเมินผลการทำงานของครูมากขึ้น และ Krug (1992, อ้างถึงในโกศิษฐ์ เบลรินทร์, 2552, หน้า 87) กล่าวถึง พฤติกรรมการกระทำที่แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำทางวิชาการที่มี มีดังนี้ การนิเทศการสอน (Supervising Teaching) ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทในการนิเทศการสอน โดยถือว่า เป็นวิธีการพัฒนาครูอย่างจริงจัง มากกว่าเป็นการนิเทศการสอนตามสภาพปัญหา (Clinic Supervision) เป็นเรื่อง que ผู้บริหารนำมาใส่ใจมากกว่า ผู้นำทางวิชาการต้องให้ครูได้พัฒนาวิชาชีพทั้งในและนอกโรงเรียน ด้วยเป้าหมายการพัฒนาในตัวครูแต่ละคน ซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนได้

จากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับองค์ประกอบของสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ เพื่อกำหนดองค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ ผู้วิจัยเห็นว่าองค์ประกอบย่อยบางตัวมีความหมายเดียวกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน เพื่อให้องค์ประกอบที่แสดงในตารางสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบย่อยที่เป็นกลาง (Neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นๆ ที่ใช้ชื่อต่างกัน มีรายละเอียด ดังนี้

องค์ประกอบย่อยที่ 4.1 การดำเนินโครงการและกิจกรรม

มีนักการศึกษาที่ให้แนวคิดสนับสนุนเกี่ยวกับการดำเนินโครงการและ กิจกรรมไว้มากมาย เช่น Bossert (1988, p. 377) และ Hughes, Ginnett and Curphy (2009, p. 551) กล่าวว่า ทิศทางการดำเนินโครงการและกิจกรรมขององค์การต้องอาศัย ความร่วมมือและการควบคุมสถานการณ์ที่ผู้นำผู้ตามจะต้องปฏิบัติ สอดคล้องกับ Bennett, Crawford and Cartwright (2003, p. 208) ที่กล่าวถึง การบริหารจัดการในเชิง ปฏิบัติกิจกรรมในสถานศึกษาว่ามีอิทธิพลต่อการทำงานโดยใช้หลักการบริหารจัดการและ ดำเนินการทางวิชาการ ส่วน Debevoise (1984, p. 312) , Bossert (1988, p. 379) , Bartell (1990, p. 218) , Short and Spencer (1990 : 122) , Wildy and Dimmock (1993, p. 259) , Blasé & Blasé (1998, p.25) , Johnson and Asra (1999, p. 229) , Cotton (2000, p. 218) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำทางวิชาการควรส่งเสริมความก้าวหน้า การเรียนรู้ของนักเรียน อันประกอบ ด้วยภารกิจต่างๆ เช่น การนิเทศและประเมินครู การประสานงานโครงการการพัฒนาบุคลากร กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดโครงการ การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา นอกจากการจัดโครงการเพื่อพัฒนาครู พัฒนาวิชาชีพ ครูแล้ว จะเห็นว่าโครงการที่เป็นประโยชน์ในสถานศึกษาโครงการหนึ่งก็คือ การจัด โครงสร้างภาวะผู้นำสถานศึกษา (A distributed school leadership structure) โดยที่มี ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำทำให้เกิดสิ่งเหล่านี้ ประสานการใช้ประโยชน์จากโครงสร้าง วิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นและกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน ใช้โครงการเครือข่ายความ ปลอดภัยจัดเวลาให้นักเรียนได้รับการสอนเพิ่มเติม เพื่อสร้างความมั่นใจว่ามีทรัพยากรที่ จำเป็นอื่นๆ ในสถานศึกษาและมีความสอดคล้องกับแนวปฏิบัติของสถานศึกษา (Supovitz and Poglinco, 2001, p. 421)

องค์ประกอบย่อยที่ 4.2 การสนับสนุนความเป็นมืออาชีพครู

มีนักการศึกษาที่ให้แนวคิดสนับสนุนเกี่ยวกับการสนับสนุน ความเป็นมืออาชีพของครู ไว้มากมาย เช่น Jazzar and Algozzine (2007, p. 107) กล่าวว่าในการพัฒนางานวิชาชีพครูเพื่อเพิ่มความสำเร็จให้กับนักเรียนนั้นต้องมีการพัฒนา สภาพแวดล้อมสำหรับการเรียนการสอน รูปแบบการเรียนการสอนและ การฝึกอบรมที่มี ความสำคัญต่อการเรียนการสอน Hoy and Hoy (2003, p. 3) ได้กล่าวสนับสนุนเพิ่มเติมว่า ครูเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาการเรียนการสอนสิ่งสำคัญในการพัฒนาครูก็คือการ ตัดสินใจว่าครูมีความต้องการพัฒนาในวิชาชีพ อย่างไรก็ตาม Sheppard (1996, p. 336)

ได้ศึกษาลักษณะของสถานศึกษา 3 ลักษณะ คือ ความมุ่งมั่นของครู ความใส่ใจทางวิชาชีพของครู และความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมของครูในสถานศึกษาประถมศึกษาและสถานศึกษามัธยมศึกษา พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับลักษณะดังกล่าวของครู เช่นเดียวกับ Supovitz and Poglino (2001, p. 267) ที่พบว่าความมุ่งมั่น (Commitment) ต่อความเป็นมืออาชีพของครูช่วยทำให้ครูปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถ โดยให้มีการพัฒนาและสนับสนุนวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับมาตรฐาน โดยเนื้อหาวิชาชีพครูและการจัดการศึกษามีความเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิด ดังนั้น Larson-Knight (2000, p. 321) ; Blasé and Blasé (1999, p.235) ; Sheppard (1996, p. 228) ; Chrispeels (1992, p. 339) มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีความเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาการและการพัฒนาครูส่งผลให้มีผลทางบวกต่อการปฏิบัติการสอนในห้องเรียน และ Hopkins et. al. (1997, p. 284) มีความเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง และมุ่งมั่นในการบริหารจัดการวิธีชีวิตครูที่ดีแม้บางครั้งจะถูกมองว่า การส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพถูกแยกออกจากการปฏิบัติก็ตามแต่ยังส่งผลดีต่อนักเรียน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำทางวิชาการจึงต้องพัฒนาครูแกนนำให้มีความสำคัญต่อการพัฒนาวิชาชีพครูมากขึ้น (McEwan. 1998, p. 215) และ ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดเวลาให้ครูได้อบรมพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง และกำกับติดตามความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครูอยู่เสมอ (Bartell. 1990, p. 211 ; Cotton. 2000, p. 119 ; Johnson and Asra. 1999, p. 59 ; Short and Spencer. 1990, p. 224)

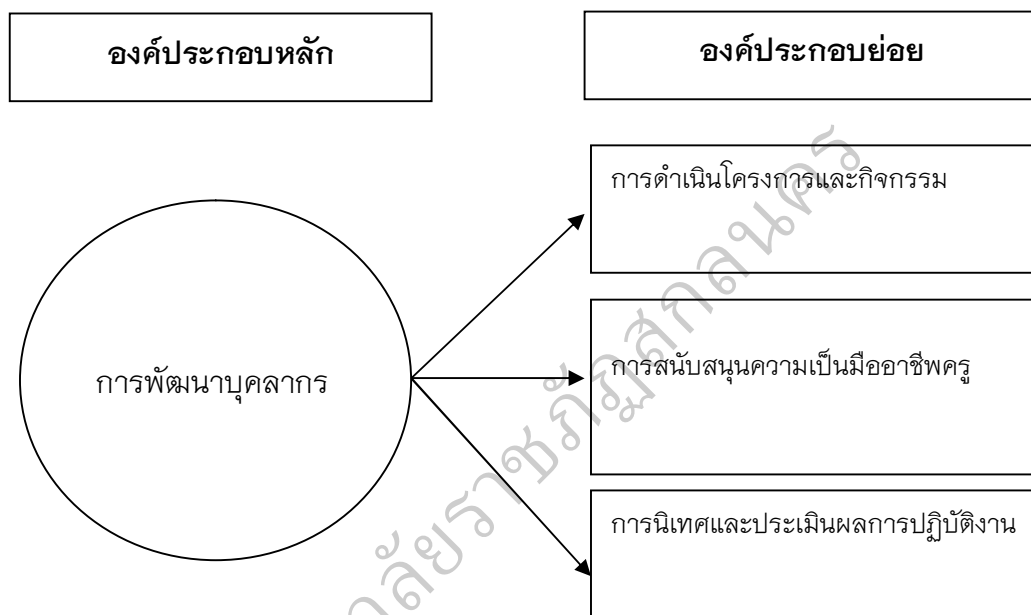
องค์ประกอบย่อยที่ 4.3 การนิเทศและประเมินผลการปฏิบัติงาน
 มีนักการศึกษาที่ให้แนวคิดสนับสนุนเกี่ยวกับการนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้มากมาย เช่น Jazzar and Algozzine (2007, p. 204) กล่าวว่าผู้นำทางวิชาการจะต้องมีส่วนในการออกแบบการประเมินผลการสอนอย่างสมเหตุสมผล ส่วน Murphy (1990, p. 332) ได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทในการกำกับติดตามแผนการสอน นิเทศการสอนและประเมินครู โดยถือว่าเป็นวิธีการของการพัฒนาครูอย่างจริงจังมากกว่าการนิเทศการสอนตามสภาพปัญหา และ Krug (1992, p. 214) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า การประเมินการปฏิบัติงานเป็นการพิจารณาย้อนหลัง แต่ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นการมองไปข้างหน้า ซึ่งเรื่องนี้จะต้องนำมาใส่ใจให้

มาก และผู้นำทางวิชาการจะต้องให้โอกาสครูได้พัฒนาวิชาชีพทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา โดยมีเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพในตัวของครูแต่ละคน ซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนได้ นอกจากนี้ Reitzug (1997, p. 221) ได้ระบุความแตกต่างของบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในยุคก่อนนี้ถือว่าเป็นผู้นำทางวิชาการลักษณะคือการนิเทศหลักสูตรการเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาแต่ในปัจจุบัน มีเนื้อหาเกี่ยวกับการนิเทศการสอนทั้งหมดและการสอนเป็นการใช้เทคโนโลยีผสมและการนิเทศอาจดูเหมือนเป็นการขัดจังหวะ การนิเทศเป็นการเพิ่มพลังความร่วมมือ และ Bossert (1988, p. 378) Bartell (1990, p. 232) , Short and Spencer (1990 : 123) , Blasé & Blasé, 1998, p.28 , Bossert (1998, p. 372) , Johnson and Asra (1999, p. 233) , Cotton (2000, p. 232) , Southworth (2002, p. 323) ได้ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่าผู้นำทางวิชาการจะต้องใส่ใจต่อพฤติกรรมการสอนของครู ซึ่งหมายถึงการสังเกตการณ์และนิเทศ มีความชำนาญด้าน การสอน การสังเกตการสอน การนิเทศการสอนและเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงาน และประเมินผลการทำงานของครูมากขึ้น แสดงดังตาราง 5

ตาราง 5 แสดงการสังเคราะห์ องค์ประกอบย่อย ภาวะผู้นำทางวิชาการ การพัฒนาบุคลากร

นักวิชาการ องค์ประกอบ	1. Debevoise (1984)	2. Bossert (1988)	3. Bartell (1990)	4. Murphy (1990)	5. Short & Spencer (1990)	6. Chrispeels (1992)	7. Krung (1992)	8. Wildy & Dimmock (1995)	9. Sheppard (1996)	10. Reizug (1997)	11. Hopkins et. al, (1997)	12. Reizug (1997)	13. McEwan (1998)	14. Leithwood (1999)	15. Blasé and Blasé (1999)	16. Johnson and Asra (1999)	17. Cotton (2000)	18. Larson-Knight (2000)	19. Supovitz and Poglinco (2001)	20. King (2002)	21. Southworth (2002)	22. Crawford and Cartwright (2003)	23. Hoy and Hoy (2003)	24. Jazzar and Algozzine (2007)	25. Hughes, Ginnett and Curphy (2009)	รวมค่าเฉลี่ย	ร้อยละ
1.การดำเนินโครงการและกิจกรรม	✓	✓	✓	-	✓	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	-	✓	-	-	✓	-	-	✓	12	48.00
2. การสนับสนุนความเป็นมืออาชีพครู	-	✓	✓	-	✓	✓	-	-	✓	-	✓	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	-	-	-	✓	-	-	-	13	52.00
3. การนิเทศและประเมินผล การปฏิบัติงาน	-	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	✓	-	✓	-	-	✓	-	-	-	-	✓	✓	-	-	✓	-	12	48.00

จากตาราง 5 ผู้วิจัยได้คัดสรรองค์ประกอบย่อย จากแนวคิดของ นักการศึกษา ที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน คิดเป็นร้อยละ 50 ขึ้นไป มากำหนดเป็น องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลัก การพัฒนาบุคลากรได้ 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การดำเนินโครงการและกิจกรรม 2) การสนับสนุนความเป็นมืออาชีพครูและ 3) การนิเทศและประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งสามารถสรุปได้ แสดงได้ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 โมเดลแสดงองค์ประกอบย่อย การพัฒนาบุคลากร

องค์ประกอบหลักที่ 5 การพัฒนานักเรียน

จากองค์ประกอบหลักที่ 5 การพัฒนาผู้เรียน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการ นักการศึกษา เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบย่อย ดังนี้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนไว้หลายประการ แต่ที่สำคัญที่สุด คือ การจัดการเรียนรู้ในหมวด 6 เป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารที่จะต้องปฏิบัติและ มุ่งเน้นงานวิชาการมากกว่างานอื่นๆ (ธีระ รุญเจริญ, 2550, หน้า 33) ดังนั้น ผู้บริหารต้อง ให้ความสำคัญภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยการจัดลำดับความสำคัญของงานนั้น ให้ถือว่าการ เรียนการสอนเป็นเรื่องสำคัญที่สุดเสมอ และผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่รู้ดี โดยอาศัยงานวิจัย เกี่ยวกับการอ่าน การสอนอ่านที่มีประสิทธิภาพ ถ้าหากความสำเร็จของนักเรียนคือ

เป้าหมายและเป้าหมายนั้นสามารถวัดได้ ด้วยการประเมินที่อาศัยมาตรฐานเป็นเกณฑ์หลักสูตร การสอน การประเมินผลเหล่านี้ต้องสอดคล้องกับมาตรฐาน (U.S.Department of Education, 2005, อ้างถึงใน โกศิษฐ์ เพลรินทร์, 2552, หน้า 94-95) ผู้นำทางวิชาการต้องเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยการกำหนดเป้าหมายทางการเรียนการสอน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของนักเรียนและส่งเสริมนักเรียนให้บรรลุมาตรฐานเหล่านั้น ให้ความสำคัญในการประสานงานและการสอนของครูมากขึ้น และควรมีการกระตุ้นให้ครูมีความตระหนักและเห็นด้วยในการพัฒนาและคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น (Davis and Thomas, 1989, อ้างถึงใน จินตนา ศรีสารคาม, 2554, หน้า 43) ผู้นำทางวิชาการจะต้องทำให้เกิดผลดีต่อชีวิตของนักเรียนและครู และสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ปกครอง จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการ เกี่ยวกับการเรียนการสอนสำหรับครู และตั้งความหวังไว้สูงเกี่ยวกับนักเรียนและครู และความรับผิดชอบที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารโรงเรียน คือ การเอื้ออำนวยต่อการเรียนการสอนที่มีประสิทธิผล โดยมีพันธกิจเกี่ยวกับการเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (O Donnell and White, 2005, p. 112) ดังนั้น ผู้นำทางวิชาการจะต้องเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ส่งเสริมให้นักเรียนบรรลุผลตามมาตรฐานทางวิชาการที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับ Bossert (1988, p. 23) ที่ได้กล่าวว่าผู้บริหารควรกำหนดความคาดหวังไว้สูงเกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียนและพฤติกรรมของนักเรียน เช่นเดียวกับ Marsh (1997, p. 234) ที่กล่าวว่า การตั้งความหวังต่างๆ ไว้สูงสำหรับครูและผู้บริหารโรงเรียนเองทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น

Bossert (1988, อ้างถึงใน ไชยา ภวระบุตร, 2555, หน้า 75 - 76)

ให้แนวคิดที่ว่า ผู้บริหารที่เป็นผู้นำทางวิชาการจะต้องเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยการกำหนดเป้าหมายทางการสอน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของนักเรียน ส่งเสริมให้นักเรียนบรรลุตามเป้าหมายเหล่านั้น สอดคล้อง Webber (1987, อ้างถึงใน, จินตนา ศรีสารคาม, 2554, หน้า 42) ให้แนวคิดที่ว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องใช้การประสานงานมากกว่าการบังคับ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางวิชาการ มีการติดตามประเมินผลโครงการเกี่ยวกับการเรียนการสอน เช่นเดียวกับ Deroche , 1987 ; Davis and Thomas, 1989, อ้างถึงใน, จินตนา ศรีสารคาม, 2554, หน้า 42-43) ได้เสนอว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างต่อเนื่องและมีการติดตามการประเมินผลการทำงานของครู ส่วน Krug (1992, อ้างถึงในโกศิษฐ์ เพลรินทร์, 2552, หน้า 87;

Seyfarth 1999 และ Blasé & Blasé (2004, อ้างถึงใน ไชยา ภาระบุตร, 2555, หน้า 82) ให้แนวคิดที่ว่า ผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล จะต้องกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนและใช้วิธีการที่หลากหลายในการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียน และต้องประเมินเป็นประจำ และใช้ผลการประเมินนั้นช่วยครู นักเรียนและผู้ปกครอง ในการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน เช่นเดียวกับ สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ชั้นพื้นฐาน (2551, อ้างถึงใน สิริราณี วสุภัทร, 2551) ให้แนวคิดที่ว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการในการวัดผลจะต้องสร้างความมั่นใจในเกณฑ์การประเมินให้กับครู เช่น การประเมินด้วยวิธีการที่หลากหลาย การประเมินผลระหว่างเรียนเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน การใช้การประเมินเป็นพื้นฐานในการวัดผลสัมฤทธิ์ การศึกษาผู้เรียนเป็นรายบุคคล เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนในชั้นเรียน

การบริหารจัดการเรียนรู้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจและสร้างความเข้าใจ และแจ้งให้ครูทราบถึงความสำคัญของความสอดคล้องว่าหลักสูตรการสอน การประเมินนั้นมีความสอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ ต้องแนะนำแนวปฏิบัติที่มีประสิทธิผล มีการพบปะ พูดคุย ช่วยกันตีความสาระของมาตรฐาน ตรวจสอบประเด็นการประเมิน ช่วยกันวิเคราะห์งานนักเรียน เพื่อทราบความมีประสิทธิภาพของการสอน กิจกรรมเหล่านี้ช่วยให้มั่นใจได้ว่า มีความสอดคล้องกับมาตรฐานและช่วยให้โครงการอ่านออกมีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น (Bartell, 1990 ; Cotton, 2000 ; Johnson & Asra, 1999 ; Short & Spencer, 1990) เช่นเดียวกัน Supovitz and Pogliano (2001, p. 39) ให้ความเห็นว่า การประเมินโดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐาน (Standards-based Assessment) รวมทั้งการสอนอิงเกณฑ์ การประเมินการสอนใหม่ที่สอดคล้องกับมาตรฐานและหลักสูตรแกนกลาง เป็นการประเมินที่มีการสะท้อนความเห็นต่อครู นักเรียนที่ละเอียด ทำให้ทราบถึงระดับทักษะของนักเรียนเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน และผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการแจกแบบประเมิน การให้คะแนน การรายงานผล และการใช้ข้อมูลการประเมินอย่างเหมาะสม ให้ถือว่าเป็นส่วนสำคัญยิ่งต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่สูงขึ้น

จากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับองค์ประกอบของการพัฒนานักเรียน เพื่อกำหนดองค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ ผู้วิจัย เห็นว่าองค์ประกอบย่อยบางตัวมีความหมายเดียวกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน เพื่อให้องค์ประกอบที่แสดงในตารางสังเคราะห์มีความหมายเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบย่อยที่เป็นกลาง (Neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบ

อื่นๆ ที่ใช้ชื่อต่างกัน มีรายละเอียด ดังนี้

องค์ประกอบย่อยที่ 5.1 การรักษามาตรฐานที่สูงของนักเรียน

ความรับผิดชอบที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารโรงเรียน คือ การเอื้ออำนวยให้การเรียนการสอนที่มีประสิทธิผล โดยมีพันธกิจเกี่ยวกับการเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (O Donnell and White, 2005, p. 112) ดังนั้น ผู้นำทางวิชาการจะต้องเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ส่งเสริมให้นักเรียนบรรลุผลตามมาตรฐานทางวิชาการที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับ Bossert (1988, p. 23) ที่ได้กล่าวว่าผู้บริหารควรกำหนดความคาดหวังไว้สูงเกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียนและพฤติกรรมของนักเรียน เช่นเดียวกับ Marsh (1997, p. 234) ที่กล่าวว่า การตั้งความหวังต่างๆ ไว้สูงสำหรับครูและผู้บริหารโรงเรียนเองทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น สอดคล้องกับ McEwan (1998, p. 237) ที่กล่าวว่า การตั้งความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานไว้สูงจะมีผลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติของนักเรียน กล่าวคือนักเรียนควรรู้อะไรและสามารถทำอะไรได้บ้างเป็นการตั้งมาตรฐานใหม่สำหรับครูและนักเรียน เน้นการอ่านออกเขียนได้ โดยมีสาระเกี่ยวกับเสียงภาษาพูด หนังสือที่ใช้ร่วมกัน การอ่านหนังสือนอกเวลา การเขียนประจำวัน และการเขียนนอกเวลา ซึ่งสอดคล้องกับ Debevoise (1984, p. 332) , Bossert (1988, p. 391) , Bartell (1990, p. 221) , Short and Spencer (1990 : 127) , Wildy and Dimmock (1993, p. 252) , Blasé & Blasé (1998, p.27) , Johnson and Asra (1999, p. 226) , Cotton (2000, p. 224) Supovitz and poglinco (2001, p. 36) ที่กล่าวว่า การตั้งความคาดหวังต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนไว้สูง จะทำให้มีแรงผลักดันในการปฏิบัติงานของครู และ Yates (2000, p. 78) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับผลของโครงการเริ่มสอนอ่าน โดยใช้แบบสอบถามโครงการเริ่มสอนอ่าน พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับผลของโครงการเริ่มสอนอ่าน มีค่าสหสัมพันธ์สูงมากกับผลของโครงการเริ่มสอนอ่าน ตั้งความหวังไว้สูงสำหรับครูและผู้บริหารโรงเรียน

องค์ประกอบย่อยที่ 5.2 การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน

Debevoise (1984, p. 335) , Bossert (1988, p. 396) , Bartell (1990, p. 2215) , Short and Spencer (1990 : 124) , Wildy and Dimmock (1993, p. 256) , Blasé & Blasé (1998, p.29) , Leitwood, Jantzi and Steinbach (1999, p. 39) กล่าวว่า ผู้บริหารที่เป็นผู้นำทางวิชาการจะเอาใจใส่เกี่ยวกับกิจกรรมที่มีผลต่อ

ความก้าวหน้าของนักเรียน มุ่งเน้นที่พฤติกรรมของครูซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อดำเนินการให้นักเรียนมีความก้าวหน้าทางการเรียน โดยผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมืออย่างมากจากครู ซึ่งเป็นการช่วยเพิ่มพูนความรู้ของนักเรียนด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ Murphy (1990, p. 38) , McEwan (1998, p. 237) , Cotton (2000, p. 229) , Supovitz and poglinco (2001, p. 38) , Leitwood (2006, p. 85) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน และยังต้องทำการตรวจสอบคุณภาพการเตรียมนักเรียน ดังนั้นผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลนั้นต้องมีวิธีการที่หลากหลาย ในการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียน และต้องมีการประเมินอย่างสม่ำเสมอ

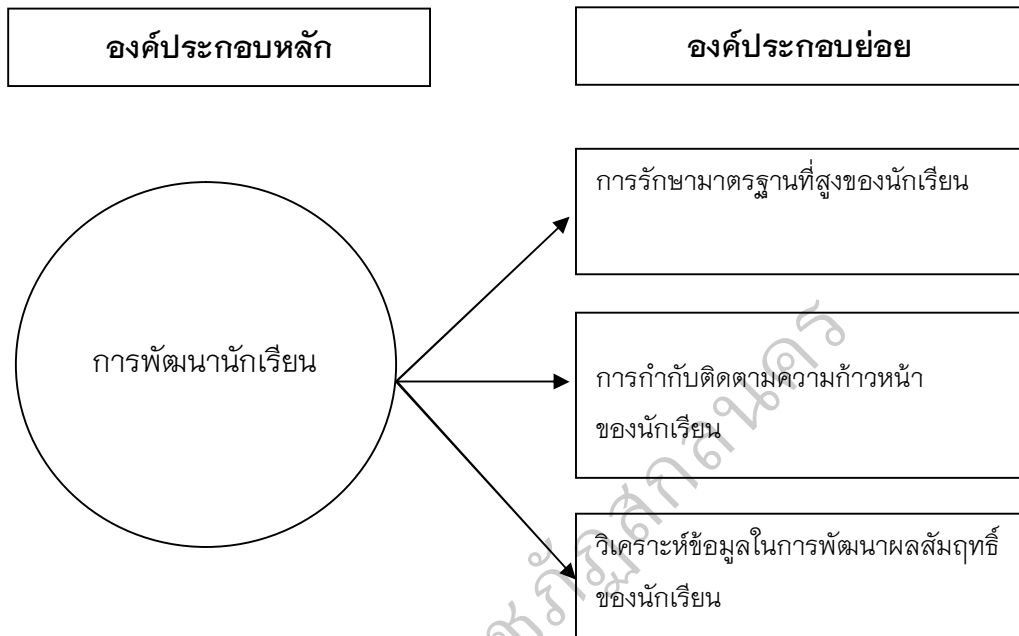
องค์ประกอบย่อยที่ 5.3 วิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์
ของนักเรียน

ผู้อำนวยการโรงเรียนควรวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนอยู่เป็นประจำ เพื่อทราบผลการตัดสินใจต่างๆ อันเกี่ยวข้องกับนโยบายโครงการต่างๆ และการพัฒนาวิชาชีพของครู ครูอาจต้องการคำแนะนำ เพราะครูเป็นผู้กำหนดความสำเร็จผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ซึ่ง Debevoise (1984, p. 351) , Bossert (1988, p. 387) , Bartell (1990, p. 219) , Short and Spencer (1990 : 131) , Wildy and Dimmock (1993, p. 251) , Blasé & Blasé (1998, p.17) , Johnson and Asra (1999, p. 229) , Cotton (2000, p. 226) Supovitz and poglinco (2001, p. 39) , Yates (2000, p. 79) , Hoy and Hoy (2003, p. 26) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลาย เพื่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน การตัดสินใจต้องอาศัยข้อมูลที่ตรงกับปัญหา และผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูล เพื่อเป็นแนวทางที่เน้นการเรียนการสอนและการพัฒนาวิชาชีพของครู แสดงดังตาราง 6

ตาราง 6 แสดงการสังเคราะห์ องค์ประกอบย่อย ภาวะผู้นำทางวิชาการ การพัฒนานักเรียน

นักวิชาการ	องค์ประกอบ																		รวมค่าเฉลี่ย	ร้อยละ
	1. Devoise (1984)	2. Bossert (1988)	3. Bartell (1990)	4. Murphy (1990)	5. Bartell (1990)	6. Short & Spencer (1990)	7. Wildy & Dimmock (1995)	8. March (1997)	9. Blasé and Blasé (1999)	10. Johnson and Asra (1999)	11. McEwan (1999)	12. Leithwood (1999)	13. Cotton (2000)	14. Supovitz and Poglioco (2001)	15. Yates (2000)	16. Lesway (2002)	17. Hoy and Hoy (2003)	18. O'Dell (2005)		
1.การรักษามาตรฐาน ที่สูงของนักเรียน	√	√	√	-	-	√	√	√	√	√	√	-	√	√	√	√	-	√	14	77.78
2. การกำกับติดตามความก้าวหน้าของ นักเรียน	√	√	√	√	-	√	√	-	√	-	√	√	√	√	-	-	-	-	11	61.11
3. วิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนา ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน	√	√	√	-	√	√	√	-	√	√	-	-	√	√	√	√	√	-	13	72.22

จากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิด
ที่คล้ายกันและจัดกลุ่มย่อย เรียกว่า องค์ประกอบย่อยของ องค์ประกอบหลัก การพัฒนา
นักเรียน แสดงได้ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 โมเดลแสดงองค์ประกอบย่อย การพัฒนานักเรียน

สรุปได้ว่า การสังเคราะห์องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย ภาวะผู้นำ
ทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
ได้องค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบหลัก 15 องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ 63 ตัวบ่งชี้

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

1. แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งล้วนแต่เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ที่หลากหลาย เพื่อให้ได้รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ และสามารถนำไปใช้ได้จริง ดังนั้นในการพัฒนาภาวะผู้นำต้องอาศัยหลักการ แนวคิด ทฤษฎี มาใช้ในการพัฒนาภาวะที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ (ทองใบ สุคชาวี, 2544, หน้า 6) มีรายละเอียด ดังนี้

1.1 พัฒนาคุณสมบัติและคุณลักษณะส่วนตน

1.1.1 มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองอนาคต ก้าวหน้า ทันสมัย มีทัศนคติเชิงบวก เปิดใจกว้าง

1.1.2 มีอุปนิสัยพื้นฐานทางบวก ชยัน ซื่อสัตย์ ประหยัด อุตุน
รับผิดชอบ กล้าตัดสินใจ มีเหตุผล มีคุณธรรม จริยธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ ทางานเป็นทีมได้

1.1.3 เป็นบุคคลเรียนรู้ สนใจใฝ่ศึกษา ค้นคว้า วิจัย ทบทวนไตร่ตรองพิจารณา ฯ

1.1.4 สร้างผลงาน สานสัมพันธ์ คิดสร้างสรรค์ สร้างจินตนาการหาทางพัฒนาตน พัฒนางาน

1.2 ภาระงาน

1.2.1 งานส่วนตน : หากตนพร้อม สมดุลในตน จะสรรสร้างโลกให้งดงามได้

1.2.1.1 ดูแล/พัฒนาบุคลิกภาพทั้งภายนอก ภายใน สร้างการยอมรับ ศรัทธา ตามสถานภาพแห่งตน

1.2.1.2 ดูแลรับผิดชอบครอบครัว ชุมชน สังคม / อาชีพตามบทบาทแห่งตนในฐานะคนไทย คนบ้านเรา เป็นลูก เป็นพ่อแม่ เป็นญาติ

1.2.1.3 สร้างสมดุลแห่งชีวิตทุกด้าน สุขภาพ กาย จิต วิญญาณปรัชญาชีวิต ความเชื่อ ความศรัทธา ศาสนา เศรษฐกิจ สถานภาพทางสังคม

1.2.2 งานอาชีพ : คือ วิธีชีวิต

1.2.2.1 งานประจำ เข้าใจเป้าหมาย พันธกิจ นโยบายขององค์กรภารกิจของตน และมุ่งมั่นให้บรรลุตามเป้าหมายในทุกระดับที่รับผิดชอบ มีความพึงพอใจ

ในงาน มีความชัดเจนให้สำเร็จ เพียรพยายามพิจารณา ไตร่ตรองผลงาน เพื่อพัฒนาให้ดีขึ้น เช่น การเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมพัฒนานักเรียน งานธุรการอื่นๆ

1.2.2.2 งานสร้างสรรค์นวัตกรรมการศึกษา ในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบ และมีความสามารถและถนัด เช่น ด้านหลักสูตร แผนการจัดการเรียนรู้ กระบวนการจัดการเรียนรู้ การใช้สื่อการสอน การวัดและการประเมิน การพัฒนานักเรียน การวิจัยในชั้นเรียน / สถาบัน

1.2.2.3 แสดงผลงานให้ปรากฏ เผยแพร่ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น ผ่านสื่อ ผ่านกิจกรรมแสดงผลงาน ผ่านการเป็นวิทยากร ผ่านทางกิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน

สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ควรพัฒนาคุณสมบัติคุณลักษณะส่วนตน ได้แก่ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีอุปนิสัยพื้นฐานทางบวก ชัยชนะ ซื่อสัตย์ เป็นบุคคลเรียนรู้ สนใจใฝ่ศึกษา สร้างผลงาน ด้านภาระงาน งานส่วนตนต้องดูแลรับผิดชอบ งานอาชีพต้อง เข้าใจเป้าหมาย สร้างสรรค์นวัตกรรม การศึกษา แสดงผลงานให้ปรากฏ เผยแพร่ด้วยวิธีการต่างๆ

2. ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำ ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งที่ทุกองค์กร ต้องให้ความสำคัญ เพราะการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ดังนั้นผู้นำองค์กร จึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่ต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเอง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นดังนี้ ได้แก่ ความหมาย แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ หลักการพัฒนาภาวะผู้นำ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ขอเสนอรายละเอียด ดังนี้

การพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญและเป็นพลังที่ช่วยในการขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กร มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้หลายท่าน ดังเช่น บรรจง โตจินดา (2546, หน้า 191-192) สุนันทา เลहनันท์ (2546, หน้า 223-224) สมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549, หน้า 126) กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากร มิได้หมายถึงแต่การให้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์จากการศึกษา และการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว แต่ยังหมายถึงวิธีการดึงเอาศักยภาพที่อยู่ในตัวบุคคล

ออกมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด และรักษาสภาพความทรงคุณค่าให้นานที่สุด การพัฒนาบุคลากร เป็นรูปแบบที่ได้มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรให้สูงขึ้น โดยวิธีการฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development) นอกจากนี้ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 461) ได้สรุปความหมายเกี่ยวกับการพัฒนา และการฝึกอบรมไว้สามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มที่เห็นว่าการพัฒนาแตกต่างจากการฝึกอบรม เป็นกลุ่มที่มองว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกรรมวิธีในการเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงาน ส่วนการฝึกอบรมนั้นเป็นวิธีการหรือทางเลือกหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนา เป็นการดำเนินการตามกิจกรรมที่กำหนดหรือออกแบบไว้ล่วงหน้า เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความรู้ ทักษะ และทัศนคติเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในปัจจุบันเพิ่มมากขึ้น จนสามารถทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและสอดคล้องกับ (AT&T, 1998, p. 15) ที่กล่าวว่า การพัฒนาเป็นการดำเนินการตามกิจกรรมที่กำหนด เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ทักษะ และเจตคติในการทำงาน เช่นเดียวกับการฝึกอบรม แต่มีจุดเน้นที่แตกต่างกันคือ เป็นการมุ่งเตรียมความพร้อมเพื่อการทำงานในอนาคต

2. กลุ่มที่เห็นว่าการฝึกอบรมมีความหมายเช่นเดียวกับการพัฒนานักวิชาการ กลุ่มนี้เห็นว่า การฝึกอบรมมีความหมายเช่นเดียวกับการพัฒนา โดยในการพัฒนาบุคลากรนั้นจะต้องใช้วิธีการอบรมเป็นหลัก เพราะการฝึกอบรมถือเป็นรูปแบบการสร้างความรู้ ทักษะ และความชำนาญให้กับบุคคล

3. กลุ่มที่เห็นว่าการพัฒนากับการฝึกอบรมต้องใช้ควบคู่กันไป เพราะถือว่าการอบรมและการพัฒนาเป็นของคู่กัน เพราะการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่สร้างบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะและความชำนาญเหมือนๆ กัน นอกจากนี้ความแตกต่างระหว่างการอบรมและการพัฒนา อาจจำแนกได้ดังนี้ (บุญมี ก่อบุญ, 2554, หน้า, 53)

3.1 ด้านตัวบุคคล การพัฒนามักทำกับบุคลากรระดับบริหาร ส่วนการฝึกอบรมมักทำกับบุคคลระดับปฏิบัติการ

3.2 ด้านขอบเขตการเรียนรู้ การพัฒนามีขอบเขตเนื้อหาสาระที่กว้างขวาง เช่น การพัฒนาความสามารถเชิงมนิทัศน์ ส่วนการฝึกอบรม เป็นการเรียนรู้เฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น การซ่อมแซมอุปกรณ์

3.3 ด้านระยะเวลาดำเนินการ การพัฒนาใช้ระยะเวลาที่ยาวนานกว่าการฝึกอบรม เพราะในการถ่ายทอดความรู้ แนวคิด ทฤษฎี หลักการ ใช้เวลามากกว่าการฝึกปฏิบัติการ

3.4 ด้านระยะเวลาในการทำงาน การพัฒนาต้องการตอบสนองการทำงานในอนาคต ส่วนการอบรมมุ่งสนองการทำงานในปัจจุบัน

นอกจากนี้ เศวานิต เศวานานนท์ (2550, หน้า 2) ได้กล่าวว่า การพัฒนาผู้นำ หมายถึง กลยุทธ์ มาตรการ กระบวนการกิจกรรมทั้งปวงที่ใช้พัฒนาบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์ คักยภาพและทักษะที่จะบริหารจัดการ และนำองค์กรในยุคการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ในการพัฒนาภาวะผู้นำต้องดำเนินการเป็นกระบวนการต่อเนื่องและมีแบบแผน เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้บริหารในเชิงความรู้ ทักษะคติ ความสามารถ ลักษณะและวิธีการทำงานและการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ McCauley and other (1998, pp. 4–8) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำคือ การเสริมสมรรถนะบุคคลให้มีประสิทธิภาพในบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำในการผลักดันให้กลุ่มสามารถทำงานโดยความร่วมมือเพื่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีคุณค่า หลักการสำคัญ 3 ประการของการพัฒนาภาวะผู้นำ ประการแรก คือ การพัฒนาภาวะผู้นำจะเริ่มจากการพัฒนาภายในตัวบุคคลนั้น ประการที่สอง การพัฒนาผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพมีความหลากหลายทั้งในบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำ ประการสุดท้าย อยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้และมีความยืดหยุ่นเหมาะสมแต่ละบุคคล

สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง รูปแบบการพัฒนา ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ กระบวนการพัฒนา การวัดและประเมินผล โดยมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ เพื่อต้องการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเต็มศักยภาพและครบตามองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร

3. วิธีกรพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

การพัฒนาผู้นำทางวิชาการ จากการศึกษาค้นคว้า เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีนักวิชาการได้เสนอแนวคิด ดังนี้

3.1 วิธีกรพัฒนาบุคลากรของ อรุณ รักรธรรม (2541, หน้า, 196 – 234) ใช้คำว่าวิธี (Method) และเทคนิค Technique) ในความหมายเดียวกันคือ เครื่องมือในการควบคุมและพัฒนาโปรแกรมโดยจะต้องให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา ผู้เข้ารับการอบรม

ผู้ให้การอบรม เวลา และงบประมาณ วิธีการพัฒนาแบ่งได้ ดังนี้

3.1.1 พัฒนาเป็นรายบุคคล

3.1.1.1 การศึกษาที่บ้าน เป็นการศึกษาด້วยตนเองของบุคคล โดยมหาวิทยาลัยหรือรายงานฝึกอบรมอาจเสนอรายวิชาที่สามารถศึกษาด້วยตนเองให้ ผู้อบรมสามารถน้ากลับไปศึกษาที่บ้านและอาจสนับสนุนให้ได้มีโอกาสในการค้นคว้า จากห้องสมุดเพิ่มเติมก็ได้

3.1.1.2 การสอนงาน เป็นวิธีการช่วยผู้เรียนให้พัฒนาตนเองในการเรียนรู้ทักษะใหม่มีหน้าที่ทำงานใกล้ชิดกับลูกน้องโดยเริ่มต้นจากสภาพที่ผู้เรียนเป็นอยู่ สอนเนาะตามความสามารถของบุคคลซึ่งแตกต่างกัน ให้ผู้เรียนกระทำด້วยตนเองมากที่สุด สาคิตให้ดูเป็นตัวอย่าง ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สร้างบรรยากาศให้เชื่อม้น พยายามอยู่ใกล้ชิด กำหนดเป้าหมายและอธิบายมาตรฐาน และทำการสอนซ้ำ

3.1.1.3 การฝึกวิธีทำงาน เป็นการฝึกอบรมคนที่มีลักษณะคล้ายกับการสอนงาน แต่เน้นที่ความเร่งด่วนให้สามารถทำงานได้ในเวลาอันควร รวดเร็ว เน้นทักษะการเคลื่อนไหว ในการปฏิบัติงานประจำวัน

3.1.1.4 การเรียนรู้จากโปรแกรมสำเร็จรูป เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองรูปแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพสูง การเรียนรู้มีความคงทนถาวรเรียนได้ตามลำดับขั้น ความสามารถของตนเอง ผู้เรียนจะต้องเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมที่ออกแบบไว้ ทำแบบฝึกหัด และได้รับผลย้อนกลับเป็นการเสริมแรง

3.1.1.5 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน เป็นวิธีการพัฒนาบุคคลไว้ให้สามารถทำงานได้มากกว่า 1 งาน โดยให้ย้ายจากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่งจนกว่าจะเหมาะสม แต่ในภาครัฐบาลอาจทำได้ยากเนื่องจากใช้ระบบการจ้แนกตำแหน่ง

3.1.2 การพัฒนาเป็นกลุ่ม มักดำเนินการกับกลุ่มบุคคลมีวิธีการ ดังนี้

3.1.2.1 การบรรยาย เป็นวิธีการดั้งเดิมที่นิยมใช้กันมาก มีประโยชน์คือประหยัดเวลาและเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารที่ตรงตามเนื้อหาของรายวิชา โดยผู้บรรยายอาจใช้สื่ออื่นๆ ประกอบเพื่อดึงดูดความสนใจ

3.1.2.2 การประชุมอภิปราย จัดโดยมุ่งให้ผู้ร่วมประชุม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้มีการปรับเจตคติและวิธีคิด อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

3.1.2.3 การอภิปรายปัญหา คล้ายการประชุมอภิปรายแต่เน้นที่ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยประธานป้อนคำถามให้สมาชิกอภิปรายให้ผู้ฟังตั้งข้อสังเกตหรือวิจารณ์คำอภิปรายได้

3.1.2.4 การประชุมปฏิบัติ เป็นการประชุมเพื่ออภิปรายหรือประเด็นที่น่าสนใจเฉพาะกำหนดหัวข้อให้กระชับ รัดกุมและชัดเจน จัดสิ่งอำนวยความสะดวกไม่ให้มีสิ่งรบกวน ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่น ไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น จุดบันทึกการประชุมให้ครบถ้วน สรุปผลการประชุมตามหัวข้อการประชุม

3.1.2.5 การอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม บางครั้งเรียกว่าการฝึกอบรมแบบรู้เขารู้เรา มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรมและเจตคติของตนที่มีต่อผู้อื่น ช่วยให้หัวใจตนเองและผู้ร่วมงานและสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกเน้นการแก้ปัญหาโดยการทดลองโดยให้ผู้เรียนเข้ามามีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นมีการแสดงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ของตนเพื่อทดสอบความมีมนุษยสัมพันธ์ ของตนกับผู้อื่น ผู้เรียนจะคิดค้นหาคำตอบและประเมินผลย้อนกลับที่เน้นปฏิบัติการได้ตอบจากผู้อื่นและสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

3.1.2.6 การแสดงบทบาทสมมติ เป็นการทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมาโดยเปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อนแล้วนำไปเป็นประเด็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหาแล้วให้ผู้แสดงและกลุ่มชี้ประเด็นว่าได้เรียนรู้อะไรจากพฤติกรรมของตัวละครเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

3.1.2.7 กรณีศึกษา เป็นการให้รายละเอียดของสถานการณ์จริงเพื่อเป็นฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระ และเป็นกันเอง ในชั้นการวิเคราะห์กรณีต้องพิจารณาที่บุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ว่าสิ่งใดที่มากกระทบต่อองค์การจะแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร

3.1.2.8 การระดมสมอง เป็นการฝึกให้คิดอย่างสร้างสรรค์ต่อปัญหาใดๆ โดยปล่อยให้คิดอย่างเสรี หลากหลาย ห้ามวิจารณ์ความคิดผู้อื่น ระดมให้มากที่สุด แล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้

3.1.2.9 เกมการบริหาร เป็นการสร้างสถานการณ์จำลองจากสถานการณ์จริงเพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ ในปัจจุบันมักพัฒนาออกมา

ในรูปแบบเรียนคอมพิวเตอร์ ผู้เรียนจะมีโอกาสฝึกวินิจจัยและเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

3.1.2.10 กระบวนเหตุการณ์ เป็นวิธีที่ให้ผู้เรียนได้รับคำบอกกล่าวสั้นๆ ถึงเหตุการณ์หรือปัญหาในการทำงาน วิทยากรใช้เหตุผลดังกล่าวในการตั้งคำถาม กระบวนเหตุการณ์ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ เหตุการณ์ การหาความจริงโดยการตั้งคำถาม การกำหนดประเด็นเมื่อได้รับความจริงแล้วทำการวิเคราะห์ประเด็นต่างๆ การตัดสินใจแต่ละคนตัดสินใจเองโดยระบุว่าจะทำหรือไม่ทำเพราะเหตุใด การประเมินจะเป็นการเปรียบเทียบการตัดสินใจว่าวิธีการแก้ปัญหานั้นๆ จริงหรือไม่ เป็นต้น

3.2 วิธีการพัฒนาบุคลากรของนงลักษณ์ ลินสีบล (2542, หน้า, 34-36) ได้นำเสนอแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรไว้ 5 ลักษณะ คือ 1) การปฐมนิเทศ 2) การฝึกอบรม 3) การฝึกตนเอง 4) การสนทนาวงกลม 5) เทคนิค เอ ไอ ซี

3.3 วิธีการพัฒนาบุคลากรของคณีย์ เทียนพุด (2545ข, หน้า 20) อธิบายการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

3.3.1 การจัดหลักสูตรในกิจการ (In house training) เป็นการฝึกอบรม ในชั้นเรียน มีลักษณะการออกแบบหลักสูตรที่มุ่งสนองตอบหรือแก้ปัญหาหน่วยงานตามความจำเป็นที่วิเคราะห์ได้ ซึ่งอาจเป็นเพราะพนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจ ขาดทักษะ หรือทัศนคติที่ไม่เหมาะสม มีลักษณะเป็นรูปแบบหลักสูตร เช่น การปฐมนิเทศ การพัฒนาหัวหน้างานและภาวะผู้นำ

3.3.2 การสอนแนะนำงาน (Coaching) เป็นรูปแบบการพัฒนาพนักงาน ที่เน้นการฝึกอบรมหรือการสอนตัวต่อตัวมากกว่า โดยหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สอน ซึ่งเป็นการสอนที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

3.3.3 การฝึกในขณะปฏิบัติงาน (On the job training) เป็นลักษณะการฝึกอบรมอีกรูปแบบหนึ่ง ที่มุ่งให้เกิดการเรียนรู้ในสถานการณ์จริงของการปฏิบัติงาน โดยกำหนดขอบเขตเนื้อหา และระยะเวลาจะฝึกเพื่อการเรียนรู้งาน

3.3.4 การใช้คู่มือการปฏิบัติงาน (Job manual) เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงานที่กำหนดว่างานในแต่ละขั้นตอนจะต้องทำอย่างไร ใช้ความรู้อะไรบ้าง อะไรบ้างที่จะทำงานได้ และมีเอกสารประกอบหรือมีแบบฟอร์มเช่นใด

3.3.5 การพัฒนาตนเอง (Self-development) เป็นรูปแบบที่พนักงานแต่ละคนต้องกำหนดวิธีการเรียนรู้หรือสร้างทักษะประสบการณ์ด้วยตนเอง อาจเป็นการ

อ่านตำรา ไปอบรมด้วยค่าใช้จ่ายของตนเอง การแลกเปลี่ยนสนทนากับผู้ที่มีความรู้ ฯลฯ หรือองค์กรจัดสิ่งสนับสนุน เช่น อินเทอร์เน็ต ห้องสมุด วีดิทัศน์ จดหมายข่าว และวารสาร ความรู้ภายใน

3.4 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2545, หน้า 91 – 92) แนวทางหรือวิธีการสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ มี 5 วิธี ดังนี้

3.4.1 การศึกษา วิธีการแรกในการพัฒนาภาวะผู้นำคือ การได้รับการศึกษาอย่างเป็นทางการ มีหลักสูตร ระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน เช่น การศึกษาในหลักสูตรการบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท และระดับปริญญาเอกทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

3.4.2 การฝึกอบรม เป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กร ซึ่งมีหลายแบบ เช่น การแสดงบทบาท (Role playing) เกมบริหาร (Management games) หรือสถานการณ์จำลอง (Simulation) เป็นต้น การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาความรู้และทักษะเฉพาะอย่างของการเป็นผู้นำ

3.4.3 การสร้างประสบการณ์ เป็นการเรียนรู้จากการทำงาน มีโอกาสทำงานที่ท้าทายมากย่อมมีโอกาสเรียนรู้มาก งานที่ท้าทายกระตุ้นให้บุคคลมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาตนเองเพื่อให้งานสำเร็จ ขณะเดียวกันกับงานที่ท้าทายอาจมีผลทำให้ระดับความเครียดสูงขึ้น จึงทำให้บุคคลได้เรียนรู้วิธีการจัดการกับความเครียด ผลสำเร็จจากการทำงานที่ท้าทาย จึงเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำวิธีหนึ่ง

3.4.4 การเรียนรู้จากคนอื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากผู้อื่น ทั้งคนภายในและภายนอกองค์กร การเรียนรู้ภายนอกองค์กรเป็นการสังเกตและวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของบุคคลที่สามารถถือเป็นตัวแบบของบทบาท (Role model) ได้สำหรับบุคคลภายในองค์กรนั้น สามารถเรียนรู้ได้จากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อร่วมงาน บุคคลเหล่านี้สามารถเป็นตัวแบบของบทบาททั้งในด้านดีและด้านไม่ดี ประโยชน์อย่างหนึ่งที่ได้รับการเรียนรู้จากบุคคลเหล่านี้ คือข้อมูลย้อนกลับซึ่งสามารถนำมาพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเองได้

3.4.5 การเรียนรู้จากตนเอง การเรียนรู้ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของตนเอง เป็นวิธีการพัฒนาผู้นำที่ดีอีกวิธีหนึ่ง โดยเฉพาะการเรียนรู้จากความผิดพลาดของตนเองโดยยึดหลัก “ผิดเป็นครู” บทเรียนจากความผิดพลาดของตนเองทำให้เราทราบจุดอ่อนหรือข้อจำกัดของตนเอง แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

3.5 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของ สมบูรณ์ ศิริสรหรือรัญ (2547, หน้า, 136-140) กล่าวถึง การเลือกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมอาจต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องนอกเหนือจากการหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง จำเป็นต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนา ด้วยลักษณะของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ดีและเหมาะสมก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้รับการพัฒนาจนทำให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับคุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำของผู้นำในแต่ละตำแหน่ง เนื่องจากภาวะผู้นำสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ ดังนั้นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความหลากหลายแตกต่างกัน สามารถสรุปได้ดังนี้

3.5.1 กรณีศึกษา (Case study) คือ การใช้กรณีศึกษาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์และเสนอแนะ อาจเป็นกรณีขององค์การตนเองหรือผู้อื่น เพื่อช่วยให้เข้าใจภูมิหลังขององค์การมากขึ้น อาจใช้ร่วมกับรูปแบบอื่นอีกมากมาย

3.5.2 การฝึกประสาทสัมผัส (Sensitivity training/laboratory training) เป็นการฝึกอบรมด้านการฝึกประสาทสัมผัสความรู้สึกของบุคคลจากการมีปฏิสัมพันธ์อันมีผลกระทบต่อผู้อื่น คือ การฝึกหัดคนให้รู้หรือรู้เ็นต่อความรู้สึก หรือการแสดงออกต่อผู้อื่น เพื่อเข้าใจพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น

3.5.3 กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ (Group process) การฝึกหัดหรือจัดกลุ่มผู้อบรมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทำกิจกรรม เพื่อการเรียนรู้ถึงพฤติกรรม ทักษะคิด การเข้าใจคน วิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับคนที่ถูกต้องรวมถึงการเรียนรู้ปฏิริยาภายในกลุ่ม

3.5.4 กลุ่มซักถาม (Audience reaction group) การฝึกหัดคนหรือจัดกลุ่มผู้อบรมให้มีหน้าที่ซักถามประเด็นปัญหา ทำให้ต้องตั้งใจฟัง และฝึกหัดจัดประเด็นคำถามให้เกิดความสุภาพ กระจ่างชัด จดบันทึกคำถามคำตอบ และสรุประหว่างที่วิทยากรบรรยาย เพื่อรายงานต่อที่ประชุมตอนท้ายรายการ เป็นการฝึกหัดการตั้งใจทำสมาธิในการฟัง เรียนรู้ปฏิริยาภายในกลุ่ม กระตุ้นให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลง

3.5.5 เกมการบริหาร (Management game) เป็นเทคนิคการพัฒนาฝ่ายจัดการด้วยการแข่งขันกันศึกษาข้อมูล วิเคราะห์และตัดสินใจโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ สร้างสถานการณ์จำลอง

3.5.6 การจัดทีมผู้ฟัง (Listening team) การจัดกลุ่มผู้ฟังในการสอน การอบรมและทำหน้าที่ในการบันทึก ฝึกหัดการจับประเด็น บันทึก เรียบเรียงให้ได้ประเด็นเนื้อหาสำคัญของเรื่อง และทำบันทึกรายงาน (Report) ส่งหรือรายงานที่ประชุม

3.5.7 การชี้แจงปัญหาข้อใจ (Forum) เป็นการให้บริหารคนหนึ่งคน หรือสองคน พูดหรือชี้แจงเรื่องหนึ่งที่เป็นปัญหา จะใช้เมื่อเกิดความขัดแย้ง สงสัยหรือ คิดเห็นไม่ตรงกัน เป็นการฝึกแก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้กับพนักงาน

3.5.8 ซินดิเคต (Syndicate) การประชุมเพื่อฝึกอบรมผู้บริหารให้ สามารถไขปัญหาที่มีลักษณะเฉพาะตัวขององค์การ โดยมีการให้ความรู้โดยวิทยากรหรือมี กิจกรรมที่ปฏิบัติร่วมกันแล้วแบ่งกลุ่มซินดิเคต เพื่อแก้ปัญหาในแต่ละเรื่องตามความสนใจ ของสมาชิกในกลุ่มซินดิเคตหนึ่งๆ ควรมีจำนวน 6-12 คน ภายหลังจากการประชุมเสร็จแล้ว มีการประชุมรวมเพื่อให้แต่ละกลุ่มรายงานผลการประชุมใหญ่ เพื่อแก้ไขเพิ่มเติมก่อนที่จะ รวบรวมผลของทุกกลุ่มและรับเป็นข้อเสนอของที่ประชุมทั้งหมด

3.5.9 การบรรยายหมู่หรือการปาฐกถา (Symposuim) คล้ายกับการ อภิปราย โดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายคนทุกคนคุยเรื่องเดียวกัน แบ่งกันพูดคนละตอนไม่มีการ อภิปรายหัวข้อของคนอื่นๆ เหมือนการอภิปรายเป็นคณะ

3.5.10 ทักษะศึกษา/ศึกษาดูงาน (Field trip/field study) เป็นการศึกษาดูงาน ณ สถานที่อื่นนอกจากการสอนปกติ เพื่อให้เห็นการปฏิบัติงานของสถานการณ์จริง แล้วกลับมาบอกข้อสังเกต เขียนรายงานหรือจัดให้มีการอภิปรายหรือสรุปผลเป็นการ เปลี่ยนบรรยากาศและสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่ม

3.5.11 การทำโครงการจริง (Live project or group work) เป็นวิธีการ คล้ายกับแบบฝึกหัด โดยวิทยากรอาจกำหนดให้ไปทำงานที่กำหนดขอบเขตเรื่องและ รายละเอียดที่จะทำให้แนวทางการปฏิบัติ โดยประยุกต์จากหลักวิชาการที่ศึกษาอบรม สามารถทำได้ทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม

3.5.12 การทำแบบฝึกหัด (Exercise) เป็นการกำหนดให้ผู้เข้ารับการ อบรมฝึกอบรมปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อแก้ปัญหาหรือเพื่อทำการทดลอง โดยการปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่ง

3.5.13 การเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติ (Action learning) เป็นการ ส่งเสริมให้ผู้บริหารได้ลงมือทำงานเต็มเวลาในแผนกอื่นหรือในโครงการที่มีหลายฝ่ายเข้า ร่วม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ประสบการณ์จริง ได้เพิ่มทักษะการวางแผน วิเคราะห์ปัญหาและได้มีโอกาสทำงานร่วมกับบุคลากรและผู้บริหารอื่นๆ การเรียนรู้ด้วยการ ปฏิบัติจริง จึงเป็นการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องของคนกลุ่มเล็กๆ เพื่อร่วมกันขบคิด ทำความ เข้าใจกันเพื่อพัฒนาแก้ไขปัญหามาจริงที่เกี่ยวข้องกับงาน และเอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาทั้ง

บุคคล ทีม และองค์กร

3.5.14 การเสนาสอนงาน /การถ่ายทอดแบบตัวต่อตัว (Coaching) ใช้ในกรณีที่ผู้บริหารเดิมเกษียณอายุ เลื่อนตำแหน่ง โยกย้ายงาน เพื่อเตรียมผู้รับตำแหน่งให้สามารถเรียนรู้จากผู้ทำงานในปัจจุบัน แบบประกบแบบตัวต่อตัวหรือการเสนาสอนงาน

3.5.15 การหมุนเวียนงาน (Job relation) เป็นการจัดให้ผู้บริหารมีประสบการณ์กว้างขวางขึ้น เกิดการปรับปรุงด้วยมุมมองใหม่ของผู้เข้ารับการทำงานที่เกิดความร่วมมือและเข้าใจปัญหาฝ่ายต่างๆ มากขึ้น รวมถึงการสร้างความคุ้นเคยและสร้างทีมงานที่ดี แต่ไม่เหมาะกับงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

3.5.16 กิจกรรมนันทนาการ เช่น กิจกรรม (Walk rally) ดัดแปลงมาจากการแข่งขันรถแรลลี่หรือทำกิจกรรมร่วมกันอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น ร้องเพลง ปรบมือ แสดงท่าทางเล่นเกมส เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกัน ใช้เวลาหรือทรัพยากรอื่นๆ อย่างเหมาะสม ฝึกการสังเกต จดจำ คิดปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการสื่อสาร การนำ การแบ่งงาน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

3.5.17 บทบาทสมมติ (Role playing) เป็นการพัฒนาฝ่ายบริหารให้ผู้เรียนรู้แก้ปัญหาเฉพาะด้าน ฝึกความเป็นผู้นำ การวางแผน การมอบหมายงาน โดยแสดงบทบาทในสถานการณ์จริง อาจแบ่งกลุ่มย่อยสวมบทบาทจริง

3.5.18 การบรรยาย (Lecture) เป็นลักษณะการสอน บอกเล่าทางวิชาการ สื่อสารทางเดียวเพื่อสร้างหรือเปลี่ยนแปลงความรู้สึกรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ เพื่อให้เกิดการยอมรับเรื่องราว หลักการ ทฤษฎี

3.5.19 การประชุม แบ่งเป็น

3.5.19.1 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เน้นการร่างประสบการณ์นำเอาไปปฏิบัติมากกว่าการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือการบรรยาย

3.5.19.2 การประชุมโต๊ะกลม (Panel or round table) เป็นการอภิปราย โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ฟัง ใช้ผู้อภิปราย 4-6 คน อภิปรายในหัวเรื่องที่กำหนดบนโต๊ะรูปกลม มีการแสดง ทศนความคิดเห็นมากกว่าข้อเท็จจริง โดยการจัดที่นั่งให้ผู้อภิปรายเห็นหน้ากัน มีผู้อภิปราย แนะนำ สอบถามปัญหา ควบคุมการอภิปรายและสรุปการอภิปราย

3.5.19.3 การประชุมระดับผู้บริหาร (Convention) เป็นการประชุมอบรมเฉพาะระดับผู้นำหรือผู้บริหาร เพื่อปรึกษา หรือแก้ไขปัญหา แลกเปลี่ยนวิธีการทำงานระหว่างกลุ่มต่างๆ ที่เข้าร่วมประชุม รวมทั้งการรับทราบนโยบายและวัตถุประสงค์

3.5.19.4 การประชุมทางวิชาการ (Conference) เป็นการประชุมที่ใช้ได้กับหลายวัตถุประสงค์ เพื่อให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเน้นบรรยากาศที่เป็นกันเอง สมาชิกควรมีความรู้ ความสนใจหรือประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องที่จะประชุมพอสมควร

3.5.20 การเผชิญเหตุการณ์ (Incident method) เป็นวิธีการนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้น ข้อเท็จจริงจากบุคคล สถานการณ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยมีวิทยากรช่วยแยกแยะรายละเอียดจากจุดของเหตุการณ์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้ถูกต้อง

3.5.21 การฝึกสั่งการ (In basket training) เป็นการฝึกบริหาร โดยการนำเรื่องจริงที่ผู้บริหารต้องสั่งการมาใส่ในแฟ้ม แล้วตัดสินใจเรื่องที่เป็นปัญหาต่างๆ ในเวลาจำกัด รวมทั้งสั่งการสั่งงาน การอนุมัติ การแบ่งงาน การมอบหมายงาน

3.5.22 ร่วมกับสถาบันการศึกษา (Institute) ได้แก่ การสั่งการให้ผู้บริหาร เข้าร่วมประชุมทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาที่จัด ซึ่งมักเป็นการแนะนำความรู้ ทฤษฎี เทคนิค ผลการวิจัยใหม่ๆ หรือการส่งเข้าร่วมศึกษาในโครงการที่จัดให้เป็นพิเศษเฉพาะตัวหรือทั้งองค์กร

3.5.23 การระดมความคิด (Brain storming) เป็นเทคนิคที่เปิดโอกาสให้ทุกคนในกลุ่มแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี ทุกแง่ ทุกมุม โดยไม่คำนึงว่าจะถูกหรือผิด เป็นความคิด หรือแนะนำ อาจใช้พูด หรือเขียนลงบนกระดาน ใช้เวลาตามความเหมาะสม แล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่ เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมและเป็นไปได้

3.5.24 E-learning เป็นรูปแบบการศึกษาที่เน้นการพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ เป็นการเรียนในลักษณะใดก็ได้ จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ เครือข่ายอินเทอร์เน็ต หรือทางสัญญาณโทรทัศน์ สัญญาณดาวเทียม ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบการเรียนรู้ที่คุ้นเคย เช่น คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) การเรียนออนไลน์ (On-line learning) การเรียนการสอนผ่านดาวเทียม การเรียนจากวีดิทัศน์ตามอัธยาศัย (Video on demand)

3.5.25 การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม (Program instruction) เป็นการสอนโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปที่เน้นให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ ด้วยการสอนของเครื่องมือ

หรือหนังสือ (Programmed textbook) ที่เตรียมบทเรียน คำถาม คำตอบ อธิบายใช้บทบทวน กลับไปกลับมาจนเกิดความเข้าใจ การเรียนรู้คงทนถาวร เรียงตามลำดับชั้นความสามารถของตนเองและแก้ไขปฏิบัติการตอบสนองด้วยตนเอง

3.5.26 การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer-Assisted) เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยบทที่เรียน ถูกออกแบบให้ผู้เรียนคอมพิวเตอร์สามารถทำการโต้ตอบกับเครื่องคอมพิวเตอร์ และทราบผลการปฏิบัติ ได้รับการเสริมแรงการเรียนรู้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เรียน โดยไม่ต้องแข่งขันกับผู้อื่น

3.5.27 การสัมภาษณ์ (Interviewing) เป็นเทคนิคที่จะให้ผู้เข้ารับการพัฒนาก่อเกิดการเรียนรู้ มีข้อคิด ประสบการณ์วิชาที่เรียนในห้องอบรม อาจมีการกำหนดให้แต่ละคนไปสัมภาษณ์ในหัวข้อที่กำหนด แล้วนำมาเสนอในชั้นสรุป รวบรวมเป็นเรื่องราวทั้งหมด

3.5.28 การสัมมนา (Seminar) เป็นการให้สมาชิกช่วยกันระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา หรือเสนอแนะแนวทางในการดำเนินงานในขอบข่ายเนื้อหาสาระที่กำหนด เป็นวิธีการลดความรู้สึกลดต่อการเรียนรู้ เพราะทุกคนมีโอกาสที่จะมีส่วนร่วม และมีการสื่อสารสองทาง

3.5.29 การสาธิต (Demonstration) แบ่งเป็น

3.5.29.1 การสาธิตแบบแสดงผล (Result Demonstration)

เป็นการนำเอาของจริงมาแสดงวิธีการทำให้ผู้อบรมเห็นของจริง กระบวนการ ต่างกับการสาธิต ตรงที่ไม่ต้องแสดงวิธีการขั้นตอนการปฏิบัติ มีลักษณะสนใจในการปฏิบัติงาน เช่น การอบรม 5 ส แล้วนำชมองค์การที่ใช้ 5 ส อย่างได้ผล

3.5.29.2 การสาธิตวิธี (Method Demonstration) เป็นการนำเอาของจริงมาแสดงวิธี เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเห็นข้อเท็จจริง กระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน วิธีการ ใช้เครื่องมือต้องจัดให้ผู้เข้าอบรมเห็นการทำอย่างชัดเจน อาจมีการฝึกปฏิบัติจริงหรือใช้บทบาทสมมติด้วยก็ได้

3.5.30 การเรียนรู้ทางไกล (Distance learning) เป็นการเรียนการสอน ที่ผู้เรียนและผู้สอนอยู่ไกลกัน ใช้วิธีการถ่ายทอดเนื้อหาสาระและประสบการณ์ โดยอาศัยสื่อประสมหลายรูปแบบ ได้แก่ สื่อที่เป็นหนังสือ สื่อไปรษณีย์ ไปรษณีย์ อิเล็กทรอนิกส์ วิทยุกระจายเสียง โทรทัศน์ การประชุมทางไกลด้วยภาพและเสียง (Video conference) อินเทอร์เน็ต ซึ่งช่วยให้ผู้เรียนที่อยู่ต่างสถานที่สามารถศึกษาหาความรู้ได้

3.5.31 การอภิปราย (Discussion) เป็นการจัดให้บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปพูดแสดงความคิดเห็นและมุมมองของตนเองต่อประเด็นปัญหาที่น่าสนใจร่วมกัน มีหลายรูปแบบ คือ การอภิปราย (Leading discussion) การอภิปรายกลุ่ม (Group discussion) การอภิปรายกลุ่มย่อย (Buzz group) การอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายคน (Panel discussion) การอภิปรายแบบปุจฉา วิสัชนา (Colloquy)

3.5.32 กิจกรรมพัฒนาจิตใจ (Mind development activity) เป็นการฝึกปฏิบัติกิจกรรมที่มุ่งส่งเสริมสร้างความมั่นคงทางอารมณ์และพลังจิตให้มีความสงบเยือกเย็น เช่น การฝึกนั่งสมาธิ (Meditation) เพื่อฝึกจิตให้เหมาะแก่การใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สภาพการณ์ การแก้ปัญหาในการทำงาน และการดำเนินชีวิต

3.5.33 การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual development plan : IDP) เป็นการจัดทำแผนพัฒนาตนเองของผู้บริหาร เพื่อให้สามารถวางแผนการพัฒนาตนเองไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ช่วยจัดลำดับความสำคัญ เน้นประเด็นสำคัญที่ต้องพัฒนาและเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง

3.6 วิธีการพัฒนาผู้นำของ กัลยารัตน์ เมืองสง (2550, หน้า, 72-75) ได้สรุปวิธีการพัฒนาความเป็นผู้นำสรุปได้ 24 วิธี ดังนี้

3.6.1 การสัมมนา หมายถึง การให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา หรือเสนอแนวทางการดำเนินงานในขอบข่ายเนื้อหาสาระที่กำหนด

3.6.2 การประชุมทางวิชาการ หมายถึง การประชุมที่มีวัตถุประสงค์มุ่งให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเน้นบรรยากาศที่เป็นกันเอง สมาชิกมีความรู้ ความสนใจหรือประสบการณ์พื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องที่จะประชุมพอสมควร

3.6.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การประชุมเพื่ออภิปรายหรือประเด็นที่น่าสนใจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่มีการเตรียมการอย่างรอบครอบ โดยจะต้อง 1) กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ 2) กำหนดหัวข้อให้กระชับ รัดกุมและชัดเจน 3) จัดสิ่งอำนวยความสะดวกไม่ให้มีสิ่งรบกวน 4) ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่น ไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น 5) จัดบันทึกการประชุมให้ครบถ้วน 6) สรุปผลการประชุมตามหัวข้อการประชุม

3.6.4 การระดมความคิดเห็น หมายถึง การคิดอย่างสร้างสรรค์ต่อปัญหาใดๆ อย่างเสรีหลากหลาย ไม่วิจารณ์ความคิดเห็นของผู้อื่น ระดมความคิดเห็นให้มากที่สุด แล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่ เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้

3.6.5 การศึกษาดูงาน หมายถึง การนำผู้เรียนไปเรียนรู้นอกสถานที่ เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับงาน เพื่อให้ทราบสภาพการทำงานจริงมีลักษณะอย่างไร ผู้เรียนมีโอกาสเผชิญกับบุคคลสถานที่และสิ่งของต่างๆ ด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน ประกอบด้วย การฟัง การดู การสัมภาษณ์ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วม

3.6.6 การอภิปรายเป็นคณะ หมายถึง การอภิปรายร่วมกันโดยกลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ ประมาณ 3-5 คน มีพิธีกรดำเนินการอภิปราย

3.6.7 การบรรยายเป็นกลุ่ม หมายถึง การที่ผู้พูดหรือวิทยากรได้รับมอบหมายให้พูดหรือบรรยายเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามลำพัง บรรยายเสร็จแล้วจะกลับหรือจะอยู่ต่อก็ได้ ไม่มีการอภิปรายหัวข้อของคนอื่นๆ เหมือนการอภิปรายเป็นคณะ

3.6.8 การฝึกงาน หมายถึง การปฏิบัติงานตามสถาบันหรือองค์กรต่างๆ เพื่อการเรียนรู้จากการทำงานจริงภายใต้การแนะนำของผู้ร่วมงานในองค์กร

3.6.9 การสอนงาน หมายถึง การแนะนำการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยปกติจะเป็นการสอนงานระหว่างปฏิบัติงาน อาจสอนเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็กๆ ซึ่งผู้สอนต้องมีความรู้ ประสบการณ์ ทักษะในเรื่องนั้นอย่างแท้จริง

3.6.10 การหมุนเวียนลับเปลี่ยนงาน หมายถึง การพัฒนาบุคคลที่ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน 2) การพิจารณาผู้หมุนเวียนงาน 3) การพิจารณาตำแหน่งงาน 4) การสอบถามความสมัครใจ 5) การดำเนินการหมุนเวียนงาน และ 6) การประเมินและการติดตามผล

3.6.11 การเรียนรู้ทางไกล หมายถึง การพัฒนาบุคคลที่ออกแบบให้ถ่ายทอดเนื้อหาสาระ ทักษะ เจตคติ โดยใช้ระบบสื่อประสม ประกอบด้วย 1) สื่อวัสดุ 2) อุปกรณ์ 3) วิธีการ 4) สื่อบุคคล ในลักษณะต่างๆ โดยให้ผู้เรียนกับวิทยากรมีการเผชิญหน้ากันน้อยที่สุดในการสอนทางไกล อาจเป็นบทเรียนสำเร็จรูปสั้น ๆ ที่สามารถทำความเข้าใจด้วยตนเอง โดยผู้เรียนศึกษาและหาข้อมูลต่างๆ ประกอบตามที่กำหนดในบทเรียน

3.6.12 การแสดงบทบาทสมมติ หมายถึง การทดลองสวมบทบาทสมมติขึ้นมา โดยเปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อน แล้วนำไปเป็นประเด็นเพื่อแก้ปัญหา แล้วให้ผู้แสดงและกลุ่มชี้ประเด็นว่า ได้เรียนรู้อะไรจากพฤติกรรมของตัวละคร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

3.6.13 การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม หมายถึง เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองอีกแบบหนึ่งที่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ตามลำดับขั้นตอนความสามารถของตนเอง และแก้ไขปฏิบัติการตอบสนองเองด้วยตนเอง ผู้เรียนจะเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมตามที่ออกแบบไว้ ทำแบบฝึกหัดและได้ผลย้อนกลับเป็นการเสริมแรง

3.6.14 เกมการบริหาร หมายถึง การจำลองสถานการณ์จริงขึ้นมา เพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ มีโอกาสฝึกวิวินิจฉัย และคัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

3.6.15 กรณีศึกษา หมายถึง การให้รายละเอียดของสถานการณ์ข้อเท็จจริง เพื่อเป็นหลักฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนเองกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระและเป็นกันเอง ในขั้นตอนการวิเคราะห์ กรณีต้องพิจารณาที่บุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ว่าสิ่งใดกระทบต่อองค์การจะแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร

3.6.16 การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน หมายถึง เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองแบบหนึ่งที่อาศัยบทเรียนที่ถูกออกแบบมาให้ผู้เรียนเรียนจากคอมพิวเตอร์ โดยมีเนื้อหาสาระตามที่ผู้ออกแบบกำหนด (เรียนสามารถทำได้โดยการโต้ตอบกับเครื่อง ทราบผลการปฏิบัติและได้รับการเสริมแรง การเรียนรู้จะเร็วหรือช้าขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เรียน

3.6.17 การเรียนรู้แบบออนไลน์ หมายถึง การเรียนรู้ที่อาศัยคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายโทรคมนาคม โดยผู้เรียนเรียนจากคอมพิวเตอร์ลูกข่ายที่เชื่อมกับระบบเครือข่ายได้ตอบกับแม่ข่ายที่อยู่ไกลไปได้ทันทีหรือเกือบจะทันที

3.6.18 การฝึกประสาทสัมผัส หมายถึง การฝึกให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรมและทัศนคติที่มีต่อผู้อื่น ช่วยให้เข้าใจตนเองและผู้ร่วมงานสร้างความสัมพันธ์ เชิงบวก เน้นการแก้ปัญหาโดยการทดลอง โดยให้ผู้เรียนเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีการแสดงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ของตน เพื่อทดสอบความมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่น ผู้เรียนจะคิดค้นคำตอบและประเมินผลย้อนกลับที่เป็นปฏิบัติการได้ตอบ จากผู้อื่น และสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้จากปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

3.6.19 กิจกรรมพัฒนาจิต หมายถึง การฝึกปฏิบัติกิจกรรมที่มุ่งเสริมสร้างความมั่นคงทางอารมณ์และพลังของจิตใจ ให้ความสงบเยือกเย็น เช่น การฝึก

สมาธิเพื่อฝึกจิตเหมาะแก่การใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สภาพและแก้ปัญหาในการทำงานและการดำเนินชีวิต

3.6.20 กิจกรรมนันทนาการ หมายถึง การร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น การร้องเพลง การปรบมือเป็นจังหวะพร้อมกัน การร้องเพลงประกอบท่าทาง การเล่นเกมสั้นๆ เป็นต้น โดยเน้นการทำกิจกรรมเป็นกลุ่ม เพื่อมุ่งเปลี่ยนทัศนคติและสร้างความสัมพันธ์ ตลอดจนสร้างความสนุกสนานให้กับผู้เรียน

3.6.21 กลุ่มทำงาน หมายถึง การฝึกทำงานร่วมกัน โดยฝึกความเป็นผู้นำ ผู้ตาม การร่วมกันในกาวางแผน การคิด เป็นการฝึกการตัดสินใจร่วมกันในระดับกลุ่ม

3.6.22 การสนทนาวงกลม หมายถึง การจัดให้ผู้เข้าร่วมสนทนา นั่งเป็นวงกลม เพื่อแสดงทัศนะความรู้สึก ความคิดเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยวิทยากร เปิดประเด็นก่อน แล้วกระตุ้นให้แต่ละคนมีส่วนร่วมในการสนทนา

3.6.23 เทคนิค เอ ไอ ซี หมายถึง การทำกิจกรรมกลุ่มร่วมกัน 3 ขั้นตอน คือ 1) ขึ้นกำหนดความต้องการ 2) อภิปรายและแสดงความคิดเห็น 3) แก้ปัญหาหรือควบคุมกระบวนการให้บรรลุเป้าหมาย

3.6.24 เกมการศึกษา หมายถึง กิจกรรมกลุ่มที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในบรรยากาศที่ตื่นเต้น สนุกสนาน ไม่เบื่อ เพื่อช่วยพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะในการเป็นผู้นำผู้ตัดสินใจ พัฒนาไหวพริบ ความคล่องตัวและประสาทสัมผัสต่างๆ

3.7 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของ อติศร เนาวนนท์ (2550, หน้า, หน้า 89) กล่าวถึง การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้ 1) การเรียนรู้จากการทำงาน 2) การเรียนรู้จากคนอื่น 3) การศึกษาที่บ้าน/ศึกษาด้วยตนเอง 4) การรู้จักตนเอง 5) การสร้างวินัยในตนเอง 6) การศึกษาประสบการณ์

3.8 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของ ชีระ รุญเจริญ (2550, หน้า, หน้า 110-120) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิผลนั้นต้องมีภาวะผู้นำที่ดีตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาไว้ 3 ด้าน ดังนี้

3.8.1 บุคลิกส่วนตัวผู้บริหาร ได้แก่

3.8.1.1 บุคลิกภายใน ประกอบด้วย มีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง จิตใจมั่นคงหนักแน่น มีความอดทนอดกลั้น มุ่งมั่นอุทิศตนเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม รู้จัก

การเรียนรู้จากการทำงาน และจากคนอื่น ศึกษาด้วยตนเอง รู้จักสอนงาน รู้จักตนเองและสร้างวินัยในตนเอง

3.8.1.2 บุคลิกภายนอก ประกอบด้วย มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สนใจใฝ่รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ มนุษยสัมพันธ์ที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง กล้าแสดงความคิดเห็น กล้าคิดนอกกรอบ กล้าตัดสินใจ มีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้น คล่องแคล่ว ว่องไว รู้จักสร้างและระวังรักษาบุคลิกลักษณะของตนไว้ เป็นแบบอย่างที่ดี มีทักษะในการใช้เทคโนโลยี

3.8.2 ด้านพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติ ได้แก่

3.8.2.1 ด้านมิตรสัมพันธ์ ประกอบด้วย

- 1) ส่งเสริมพัฒนาครูอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ครูมีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 2) ดำเนินการเพื่อจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สุขอนามัย และความปลอดภัยของผู้เรียน
- 3) ใช้หลักประชาธิปไตยในการทำงานและการทำงานเป็นทีม มีการระดมสมอง/ความคิด
- 4) ใช้หลักการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ เพื่อการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- 5) ใช้ธรรมาภิบาลเป็นหลักในการทำงาน

3.8.2.2 ด้านกิจสัมพันธ์ ประกอบด้วย

- 1) ส่งเสริมให้มีการปฏิรูปการเรียนรู้ และกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการวิเคราะห์งาน
- 2) ดำเนินการเพื่อจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่เหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมายการศึกษาและความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น
- 3) ดำเนินการเพื่อจัดหาสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- 4) ดำเนินการจัดหาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและนอกสถานศึกษา เพื่อการเรียนการสอน
- 5) จัดหาและนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้

6) บริหารโดยยึดกระบวนการบริหารแบบครบวงจร PDCA

7) การบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

8) ดำเนินการวิจัยเพื่อการบริหารจัดการ

3.8.3 ด้านปัจจัยสนับสนุน ได้แก่

3.8.3.1 งบประมาณ คือ งบประมาณที่ใช้ในการบริหารจัดการ

3.8.3.2 บุคลากร คือ ความสามัคคีของบุคลากร ความรู้

ความสามารถของบุคลากรครบตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ ความเหมาะสมของสัดส่วนครู และนักเรียน

3.9 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของ Dessler (1991, p. 245 ; อ้างถึงใน บูรพาทิศ พลอยสุวรรณ, 2539, หน้า, 75-79) ได้แบ่งวิธีการพัฒนาออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้ 1) ขณะปฏิบัติงาน พัฒนาโดยการสอนงาน แต่งตั้งเป็นคณะกรรมการลำดับรอง เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 2) บอกวิธีขั้นตอนการปฏิบัติงาน พัฒนาโดยการจัดโครงการ ร่วมมือกับมหาวิทยาลัย การวิเคราะห์งานจากตัวอย่าง การปฏิบัติตามตัวแบบ การพิจารณาโดยศูนย์ในหน่วยงาน 3) วิธีเทคนิคพิเศษ 4) การแสดงบทบาทสมมติ 5) กรณีศึกษา 6) การให้คำปรึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ Wentling (1992, pp. 78-79) เสนอวิธีการในการพัฒนา ดังนี้ คือ 1) การนำเสนอโดยวิทยากร 2) การอภิปรายภายใน กลุ่ม 3) การสาธิต 4) การอ่าน 5) การฝึกหัด และ 6) การทัศนศึกษา

3.10 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของ Truelove (1992, pp. 168-169) ได้เสนอวิธีการพัฒนาเป็น 3 วิธี คือ 1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การเรียนรู้แบบตัวต่อตัว และการเรียนรู้แบบกลุ่ม มีรายละเอียด ดังนี้

3.10.1 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Solo Learning) ประกอบด้วย 1) การฝึกปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย (Assingment) 2) การใช้บทเรียนโปรแกรม (Programmed Learning) 3) การทำโครงการเดี่ยว (Project-Individual) 4) การปฏิบัติซ้ำ (Action Maze) เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ในการอบรม (Computer – based training) การใช้วีดิทัศน์แบบ มีปฏิสัมพันธ์ (Interactive Video) สถานการณ์จำลอง (Simulation)

3.10.2 การเรียนรู้แบบตัวต่อตัว (One to One Learning) ประกอบด้วย 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)

3.10.3 การเรียนเป็นกลุ่ม (Group Learning) ประกอบด้วย 1) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) 2) การสอนกลุ่มย่อย (Micro Teaching) 3) การบรรยาย (Lecture) 4) การเรียนจากบทเรียน (Lesson) 5) การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Discussion) 6) การทำโครงการรายกลุ่ม (Project Group) 7) การฝึกปฏิบัติ (In-tray exercise) 8) การฝึกปฏิบัติทักษะเฉพาะด้าน (Exercise Skills) 9) การฝึกปฏิบัติรายกลุ่ม (Exercise Group) 10) การศึกษากรณีตัวอย่างจากเอกสาร (Case study–paper-based) 11) การศึกษากรณีตัวอย่างจากสถานการณ์จริง (Case study–incident) 12) สถานการณ์จำลอง (Simulation) 13) เกมทางธุรกิจ (Business game) 14) การเรียนรู้จากการค้นคว้า (Discovery Learning) 15) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (Action training set) 16) การระดมสมอง (Brainstorming) 17) การศึกษานอกสถานที่ (Field trip) 18) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Open forum)

3.11 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของ McCauley และคณะ (1996, p.16) ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์งานวิจัยต่างๆ เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำแล้วสรุปวิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำไว้ 4 วิธี

3.11.1 การเรียนรู้จากการทำงาน (Learn on the job) การเป็นผู้นำสามารถการเรียนรู้ได้จากการทำงาน ยิ่งมีความท้าทายมากเท่าใดย่อมเรียนรู้ได้มากเท่านั้น งานที่ท้าทายและกระตุ้นให้มีความคิดสร้างสรรค์และทำงานดีขึ้น งานที่ท้าทายก็ย่อมมีความเครียดที่สูงขึ้นด้วย ซึ่งผู้บริหารมีวิธีการเรียนรู้และจัดการกับความเครียด และการทำงานที่ท้าทายจะช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพด้วย

3.11.2 การเรียนรู้จากคนอื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่น ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นแหล่งสำคัญของการเรียนรู้ เพราะจะเป็นตัวแบบของบทบาท (Role Model) เป็นแหล่งที่จะได้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้บัญชาสามารถมอบหมายงานที่ท้าทายให้ทำ นอกจากนั้นเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเป็นแหล่งข้อมูล เป็นทรัพยากรที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับได้

3.11.3 การเรียนรู้จากความผิดพลาด เป็นอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยที่พบว่า ความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง รู้จักจุดอ่อนของตนเอง สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเอง หาทางปรับปรุงและพัฒนาขึ้น

3.11.4 การเรียนรู้จากการอบรม เป็นอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม ช่วยให้มีความรู้ รู้จักกระบวนการในการนำ รู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำอาจเป็นหลักสูตรทั่วๆ ไปหรือหลักสูตรก็ได้

3.12 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของ (Dubrin, 1998, pp. 388–389) ; อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 หน้า 276–281)

การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นการใช้กระบวนการเพื่อพัฒนาผู้นำในการพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำ กิจกรรมและกระบวนการที่จะเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำ การฝึกอบรมผู้นำและการพัฒนา การบริหารการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเอง การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเอง และการสร้างวินัยในตนเอง (Development Through Self Awareness and Self Discipline) การพัฒนาภาวะผู้นำมักจะใช้การรับรู้หรือความเข้าใจด้วยการให้การศึกษา การฝึกอบรม การสร้างประสบการณ์ในงาน และการสอนงาน ตลอดจนผู้นำจะต้องช่วยพัฒนาตนเองทางทักษะด้านการสื่อสาร การพัฒนาความสามารถพิเศษ และการสร้างโมเดลผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง คือ การสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง และการสร้างวินัยในตนเองซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น แสดงได้ดังภาพ 9



ภาพประกอบ 9 การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเอง และการสร้างวินัยในตนเอง (DuBrin, 2007, pp. 388–389)

ซึ่งรายละเอียดของการพัฒนาภาวะผู้นำมีดังนี้ (DuBrin, 2007, pp. 388-389)

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

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

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

1.2.1 จากตนเอง โดยเรียนรู้จากความคิดหรือการกระทำของตนเอง

1.2.2 จากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยมองว่าปัญหานั้นสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากตนเองและจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งผู้นำจะแก้ปัญหาทันทีเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นและเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สิ่งสำคัญที่ช่วยการเรียนรู้แบบวงจรคู่ คือ

1.2.2.1 การทำให้ผู้นำสามารถเรียนรู้และมีกำไรจากการมองย้อนกลับไปจากความผิดพลาดที่ได้รับจากการสร้างเหตุผลว่าความผิดพลาดที่เกิดขึ้นนั้นเกิดจากอะไร

1.2.2.2 ช่วยผู้นำให้ทำในสิ่งที่ดีขึ้นในครั้งต่อไปด้วยการเผชิญหน้ากับกลุ่มในวิกฤติการณ์ ผู้นำอาจสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับสมาชิกของกลุ่มได้

2. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างวินัยในตนเอง (Leadership Development Through Self-discipline) การสร้างวินัยในตนเอง เป็นการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาด้านการสร้างวินัยในตนเองด้วย เช่น ผู้นำได้รับการคาดหวังว่าจะต้องมีการฟังด้วยความสนใจและตั้งใจซึ่งถือเป็นพฤติกรรมที่สำคัญของภาวะผู้นำ ผู้นำจะต้องศึกษาเกี่ยวกับวิธีการฟังอย่างตั้งใจและอาจต้องมีการฝึกฝนด้วยการปฏิบัติ หลังจากการอ่านและการฝึกปฏิบัติแล้วผู้นำจะต้องสนใจและเอาใจใส่ที่จะจดจำ เพื่อให้เกิดการฟังอย่างกระตือรือร้น การสร้างวินัยในตนเองเป็นสิ่งที่จำเป็นเพราะเป็นสิ่งที่กำหนดให้กิจกรรมประจำวันอยู่ในกรอบที่เหมาะสม เป็นการเปลี่ยนความตั้งใจที่ขาดระเบียบให้กลายเป็นการพัฒนาตนเองได้

3.13 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของ Mc Ewan (1998 ; p. 25) ได้สรุปถึง 7 ขั้นตอน ของการเป็นผู้นำทางการสอน (Instructional Leadership) อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้ (Mc Ewan's Seven Steps)

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดและดำเนินงานของเป้าหมายในการสอน (Establish and Implement Instructional Goals) บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาควรมีพฤติกรรม ดังนี้

- 1.1 ร่วมกับครูในการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในการสอน โดยดูแนวนโยบายจากรัฐและท้องถิ่น
- 1.2 ร่วมมือกันในการสร้างและพัฒนาหลักสูตร
- 1.3 ประเมินความก้าวหน้าสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 2 การอยู่ร่วมกับคณะทำงาน (Be there for your staff) บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาควรมีพฤติกรรม ดังนี้

- 2.1 ร่วมมือกับครูเพื่อปรับปรุงหลักสูตรและแก้ไขปัญหาต่างๆ ในเรื่องการสอนของครู
- 2.2 แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและให้กำลังใจครูในเรื่องการสอน
- 2.3 พยายามกระตุ้นให้ครูหาเทคนิคการสอนใหม่ๆ โดยผู้บริหารจัดหาผลงานวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อการสอน จัดสื่อเทคโนโลยี นวัตกรรม จัดหาวิทยากร มาให้ความรู้แก่ครู สนับสนุนให้ครูทำโครงการใหม่ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอน

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน
(Create a School Culture and Climate Conducive to Learning) บทบาทของผู้บริหาร
สถานศึกษาคควรมีพฤติกรรม ดังนี้

3.1 ตั้งความคาดหวังสูงต่อความสำเร็จของนักเรียน แจ้งให้นักเรียน
และผู้ปกครองนักเรียนทราบ

3.2 กำหนดระเบียบที่ชัดเจนเกี่ยวกับการใช้เวลาในการเรียนการสอน
และกำกับติดตามการประเมินผลของการใช้เวลาเรียน

3.3 สร้างห้องเรียนให้มีบรรยากาศของการเรียนรู้ ตามความต้องการ
ของนักเรียน

3.4 กำหนดการดำเนินการประเมินร่วมกับผู้สอนและนักเรียนเกี่ยวกับ
กระบวนการและกฎระเบียบเกี่ยวกับการรักษาและแก้ไขวินัยนักเรียน

ขั้นตอนที่ 4 สื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน (Communicate the
Vision and Mission of Your School) บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาคควรมีพฤติกรรม ดังนี้

4.1 จัดระบบสื่อสารสองทาง เพื่อให้บุคลากรทราบถึงวัตถุประสงค์
และเป้าหมายของโรงเรียน

4.2 จัดทำดำเนินการเกี่ยวกับการสื่อสาร เพื่อให้นักเรียนทราบถึง
คุณค่าแห่งการเรียนรู้

4.3 พัฒนาสื่อสองทางกับผู้ปกครองนักเรียน เพื่อทราบถึงเป้าหมาย
และพันธกิจของโรงเรียน

ขั้นตอนที่ 5 ตั้งความหวังสูงเกี่ยวกับคณะทำงาน (Set High Expectations
for Your Staff) บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาคควรมีพฤติกรรม ดังนี้

5.1 ช่วยให้ครูมีความพร้อมและปฏิบัติตัวให้บรรลุเป้าหมายส่วนตัว
และวิชาชีพ

5.2 เยี่ยมห้องเรียนอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
อย่างสม่ำเสมอ

5.3 มีส่วนร่วมในการวางแผนล่วงหน้าก่อนสังเกตการสอนและหารือ
หลังเยี่ยมชั้นเรียน เพื่อปรับปรุงการสอน

5.4 จัดหาข้อมูลการประเมินที่มีประสิทธิภาพและให้ข้อเสนอในการ
พัฒนาวิชาชีพ ตามความต้องการของครูแต่ละคน

ขั้นตอนที่ 6 พัฒนาความเป็นผู้นำของครู (Develop Teacher Leaders) บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาคควรมีพฤติกรรม ดังนี้

6.1 ประชุมครูอย่างสม่ำเสมอทุกเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความร่วมมือ การตัดสินใจ การสอนแนะ การเป็นพี่เลี้ยง การพัฒนาหลักสูตรและการนำเสนอผลงาน

6.2 จัดการช่วยเหลือแนะนำครูใหม่ จัดอบรมครูประจำชั้นอย่างสม่ำเสมอ

6.3 สร้างแรงจูงใจให้ครูในการทำงานอย่างมีส่วนร่วม การพัฒนาวิชาชีพให้ก้าวหน้า

ขั้นตอนที่ 7 มีเจตคติเชิงบวกกับนักเรียน ผู้ร่วมงานและผู้ปกครอง นักเรียน (Maintain Positive Attitudes toward Students, Staff and Parents) บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาคควรมีพฤติกรรม ดังนี้

7.1 จัดการสื่อสารเกี่ยวกับเรื่องราวของโรงเรียนทุกๆ ด้านให้บุคลากรต่างๆ ได้ทราบ

7.2 มีมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ และรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง รับรู้ความสำเร็จของผู้อื่น

7.3 ให้ความสนใจเกี่ยวกับปัญหาของนักเรียน ครู ผู้ปกครองนักเรียน เข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่างๆ อย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่า จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการวิจัยครั้งนี้ วิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้วิจัยสรุปได้จาก มีนักวิชาการมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป ได้รูปแบบการพัฒนา ประกอบด้วย 1) การอบรมเชิงปฏิบัติการ 2) การศึกษาดูงาน 3) การฝึกปฏิบัติจริง 4) การติดตามประเมินผล แสดงดังตาราง 7

ตาราง 7 การสังเคราะห์วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

นักวิชาการ/นักวิจัย	วิธีการพัฒนา													ความถี่	ร้อยละ
	1. อรุณ รัถธรรม (2541)	2. มงคลักษณ์ สืบสินผล (2542)	3. ดนัย เทียนพุด (2545)	4. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2545)	5. สมบูรณ์ ศิริสรธรทรัพย์ (2547)	6. กัญจรัตน์ เมืองสง (2550)	7. อติพร เนาวัฒน์ (2550)	8. ชีระ รุญเจริญ (2550)	9. Dessler (1991)	10. Turelove (1992)	11. McCauley and other (1996)	12. DuBrin (1998)	13. Mc Ewan (998)		
1.การเรียนรู้จากการทำงาน	-	-	-	√	-	-	√	√	-	-	√	-	√	5	38.46
2.การเรียนรู้จากคนอื่น	-	-	-	√	-	-	√	√	-	-	√	-	-	4	30.77
3.การเรียนรู้จากความผิดพลาด	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	√	-	-	2	15.38
4.การเรียนรู้จากการฝึกอบรม	-	-	√	√	√	-	-	-	-	-	√	-	-	4	30.77
5.การศึกษาที่บ้าน/ศึกษาด้วยตนเอง	√	-	√	√	√	-	√	√	-	√	-	√	√	9	69.23
6.การสอนงาน	√	-	√	-	√	√	-	√	√	√	-	√	-	8	61.54
7.การฝึกปฏิบัติจริง	√	√	√	-	√	√	-	-	√	√	-	-	√	8	61.54
8.การเรียนรู้จากโปรแกรมสำเร็จรูป	√	-	-	-	√	√	-	-	-	√	-	-	-	4	30.77

ตาราง 7 (ต่อ)

นักวิชาการ/นักวิจัย วิธีการพัฒนา	1. อรุณ รัทธธรรม (2541)	2. นงลักษณ์ สืบสินผล (2542)	3. ดนัย เทียนพุด (2545)	4. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2545)	5. สมบูรณ์ ศิริสรหรือรัฐ (2547)	6. กัญจรัตน์ เมืองสง (2550)	7. อติศร เนาวัฒน์ (2550)	8. ชีระ รุญเจริญ (2550)	9. Dessler (1991)	10. Turelove (1992)	11. McCauley and other (1996)	12. DuBrin (1998)	13. Mc Ewan (998)	ความถี่	ร้อยละ
9. การหมุนเวียนสลับเปลี่ยนงาน	√	-	-	-	√	√	-	-	-	-	-	-	-	3	23.08
10. การบรรยาย	√	-	-	-	√	√	-	-	-	√	-	-	-	4	30.77
11. การประชุมอภิปราย/เชิงวิชาการ	√	-	-	-	√	√	-	-	-	-	-	-	-	3	23.08
12. การอภิปรายปัญหา/เป็นคณะ/ สนทนาวงกลม	√	-	-	-	√	√	-	-	-	√	-	-	-	4	30.77
13. การอบรม/สัมมนา/ประชุม เชิงปฏิบัติการ	√	√	√	√	√	√	-	-	-	-	-	√	√	8	61.54
14. การแสดงบทบาทสมมติ	√	-	-	-	√	√	-	-	√	-	-	√		5	38.46
15. กรณีศึกษา	√	-	-	-	√	√	-	-	√	-	-	√		5	38.46

ตาราง 7 (ต่อ)

นักวิชาการ/นักวิจัย วิธีการพัฒนา	1. อรุณ รัถธรรม (2541)	2. มงคลักษณ์ สืบสินผล (2542)	3. ดนัย เทียนพุด (2545)	4. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2545)	5. สมบูรณ์ ศิริสรสิทธิ์ (2547)	6. กัญจรัตน์ เมืองสง (2550)	7. อติศร เนาวัฒน์ (2550)	8. ชีระ รุญเจริญ (2550)	9. Dessler (1991)	10. Turelove (1992)	11. McCauley and other (1996)	12. DuBrin (1998)	13. Mc Ewan (998)	ความถี่	ร้อยละ
16.การระดมสมอง/ความคิด	√	-	-	-	√	√	-	√	-	√	-	-	-	5	38.46
17.เกมการบริหาร	√	-	-	-	√	√	-	-	-	-	-	-	-	3	23.08
18.การนำเสนอโดยวิทยากร	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	1	7.69
19.การแต่งตั้งกรรมการระดับรอง	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	1	7.69
20.การวิเคราะห์งานจากตัวอย่าง	-	-	-	-	-	-	-	√	√	-	-	-	-	2	15.38
21.การปฏิบัติตามตัวแบบ	-	-	-	-	√	-	-	-	√	-	-	-	-	2	15.38
22.การอภิปรายภายในกลุ่ม	-	-	-	-	√	-	-	-	√	-	-	-	-	2	15.38
23.การพิจารณาโดยศูนย์ในหน่วยงาน	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	1	7.69
24.การสาธิต	-	-	-	-	√	-	-	-	√	√	-	-	-	3	23.08

ตาราง 7 (ต่อ)

นักวิชาการ/นักวิจัย	วิธีการพัฒนา													ความถี่	ร้อยละ
	1. อรุณ รักธรรม (2541)	2. นงลักษณ์ ลิบลินผล (2542)	3. ดนัย เทียนพุด (2545)	4. เสริมศักดิ์ วิศลาภรณ์ (2545)	5. สมบูรณ์ ศิริสรหรือ (2547)	6. กัลยรัตน์ เมืองสง (2550)	7. อติศร เนาภรัตน์ (2550)	8. ชีระ รุญเจริญ (2550)	9. Dessler (1991)	10. Turelove (1992)	11. McCauley and other (1996)	12. DuBrin (1998)	13. Mc Ewan (998)		
25.การอ่าน	-	-	-	-	-	-	-	-	√		-	-	-	1	7.69
26.การฝึกหัด	-	-	-	-	√	-	-	-	√		-	-	-	2	15.38
27.การศึกษาดูงาน / ทัศนศึกษา	-	-	-	-	√	√	-	-	√	√	-	-	-	4	30.77
28.จัดโครงการร่วมมือกับมหาวิทยาลัย	-	-	-	-	√	-	-	-	√		-	-	-	2	15.38
29.การประชุมนิเทศ	-	√	-	-	-	-	-	-	-		-	-	-	1	7.69
30.การฝึกฝนตนเอง	-	√	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	2	15.38
31.การเรียนรู้แบบตัวต่อตัว	-	-	-	-	√	-	-	-	-	√	-	-	-	2	15.38
32.การเรียนรู้แบบกลุ่ม	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	1	7.69
33.การรู้จักตนเอง	-	-	-	-	-	-	√	√	-	-	-	√	-	3	23.08
34.การสร้างวินัยในตนเอง	-	-	-	-	-	-	√	√	-	-	-	√	-	3	23.08

ตาราง 7 (ต่อ)

นักวิชาการ/นักวิจัย	วิธีการพัฒนา													ความถี่	ร้อยละ
	1. อรุณ รักธรรม (2541)	2. นงลักษณ์ สิบลิผล (2542)	3. ดนัย เทียนพุด (2545)	4. เสริมศักดิ์ วิกตลาภรณ์ (2545)	5. สมบูรณ์ ศิริสรรัทธิ (2547)	6. กัลยรัตน์ เมืองสง (2550)	7. อติศร เนาภรณ์ (2550)	8. ชีระ รุญเจริญ (2550)	9. Dessler (1991)	10. Turelove (1992)	11. McCauley and other (1996)	12. DuBrin (1998)	13. Mc Ewan (998)		
35.การศึกษาประสบการณ์	-	-	-	-	-	-	<	-	-	-	-	-	-	1	7.69
36.การให้คำปรึกษา	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	1	7.69
37.การเรียนรู้ทางไกล	-	-	-	-	√	√	-	-	-	-	-	-	-	2	15.38
38.การเรียนรู้แบบออนไลน์	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	1	7.69
39.การฝึกประสาทสัมผัส	-	-	-	-	√	√	-	-	-	-	-	-	-	2	15.38
40.กิจกรรมพัฒนาจิต	-	-	-	-	√	√	-	-	-	-	-	-	-	2	15.38
41.กิจกรรมนันทนาการ	-	-	-	-	√	√	-	-	-	-	-	-	-	2	15.38
42.การสนทนาวงกลม	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	7.69
43.เทคนิค เอ ไอ ซี	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	7.69
44.เกมการศึกษา	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	1	7.69

ตาราง 7 (ต่อ)

นักวิชาการ/นักวิจัย	วิธีการพัฒนา													ความถี่	ร้อยละ
	1. อรุณ รักธรรม (2541)	2. นงลักษณ์ สิบสินผล (2542)	3. ดนัย เทียนพุด (2545)	4. เสริมศักดิ์ วิกตลาภรณ์ (2545)	5. สมบูรณ์ ศิริสรสิทธิ์ (2547)	6. กัลยารัตน์ เมืองสง (2550)	7. อติศร เนาภรัตน์ (2550)	8. ชีระ ริญเจริญ (2550)	9. Dessler (1991)	10. Turelove (1992)	11. McCauley and other (1996)	12. DuBrin (1998)	13. Mc Ewan (998)		
45. จัดทีมผู้ฟัง	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	1	7.69
46. กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	1	7.69
47. การชี้แจงปัญหาข้อข้องใจ	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	1	7.69
48. ซินดิเคต	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	1	7.69
49. จัดทำโครงการจริง	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	1	7.69
50. การเผชิญเหตุการณ์	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	1	7.69
51. การฝึกการสั่งการ	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	1	7.69
52. การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง	-	-	√	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	2	15.38

จากตาราง 7 สรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ จะเห็นได้ว่า มีวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์ความคิดเห็นสอดคล้องกันของนักวิชาการ/นักวิจัย ตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป เรียงลำดับได้ 4 ลำดับ ดังนี้ 1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การสอนงาน 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และ 4) การอบรมเชิงปฏิบัติการ

แต่จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสาร นักวิชาการ/นักวิจัยได้นำเสนอถึงวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย และมีความคล้ายคลึงกันแต่ใช้ชื่อเรียกต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงรวมวิธีการพัฒนาที่คล้ายคลึงกันและตั้งชื่อวิธีการพัฒนาใหม่แต่ครอบคลุมเนื้อหาสาระโดยใช้เกณฑ์ความคิดเห็นสอดคล้องกันของนักวิชาการ/นักวิจัย ตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป ดังนี้

- | | | |
|--|-----------|---------------------|
| 1. การศึกษาด้วยตนเอง | ความถี่ 9 | คิดเป็นร้อยละ 69.23 |
| 2. การฝึกปฏิบัติจริง | ความถี่ 8 | คิดเป็นร้อยละ 61.54 |
| 3. การสอนงาน | ความถี่ 8 | คิดเป็นร้อยละ 61.54 |
| 4. การอบรม/สัมมนา/ประชุมเชิงปฏิบัติการ | ความถี่ 8 | คิดเป็นร้อยละ 61.54 |

สรุปได้ว่า วิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในครั้งนี้มีวิธีการในการพัฒนา 4 วิธี ดังนี้ 1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การฝึกปฏิบัติจริง 3) การสอนงาน และ 4) การประชุมเชิงปฏิบัติการ

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยนำเสนอเกี่ยวกับความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ ประเภทรูปแบบ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ของนักวิชาการต่างๆ เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดด้านภาวะผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียน โดยมีรายละเอียดในแต่ละประเด็น ดังนี้

1. ความหมายเกี่ยวกับรูปแบบ

รูปแบบ ตรงกับคำในภาษาอังกฤษ คำว่า (Model) หรือโมเดล รูปแบบ เป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เพื่อให้บุคคลอื่นเข้าใจได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ปัจจุบัน คำว่า รูปแบบ เข้ามามีบทบาทในการวิจัยและการทำวิทยานิพนธ์มากขึ้น โดยใช้คำว่า รูปแบบ ต้นแบบ วงจรแบบ แบบจำลอง ซึ่งสอดคล้องกับอุทุมพร จามรมาน (2542, หน้า 42) และ เขาวดี วิบูลย์ศรี (2542, หน้า 9) ที่กล่าวว่า รูปแบบคือวิธีการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ ตลอดจนทั้งจินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์หรือเรื่องราวใดๆ ให้ปรากฏโดยใช้สื่อสารในลักษณะต่างๆ เช่น ภาพวาด แผนภูมิ หรือแผนผังต่อเนื่อง ให้สามารถเข้าใจได้ง่าย โดยสามารถนำเสนอเรื่องราวหรือประเด็นต่างๆ ได้อย่างกระชับภายใต้หลักการอย่างมีระบบ ดังนั้น “โมเดล” หรือ “รูปแบบ” จึงสามารถนำไปใช้ในลักษณะต่างๆ คือ 1) เป็นแบบจำลองในลักษณะเลียนแบบ 2) เป็นตัวแบบที่ใช้เป็นแบบอย่าง 3) เป็นแผนภาพที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสัญลักษณ์ และหลักการของระบบ 4) เป็นแผนผังของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องด้วยความสัมพันธ์เชิงระบบ ส่วนการนำเสนอรูปแบบมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ 1) เป็นการถ่ายทอดในลักษณะเลียนแบบหรือถ่ายแบบจากการเข้าใจ ตลอดจนจินตนาการของคนที่มีต่อปรากฏการณ์ใดๆ ออกมาเป็นโครงสร้างที่มีระบบระเบียบ ง่ายต่อการรับรู้ของบุคคลอื่น 2) ลักษณะของรูปแบบไม่ใช้การบรรยายหรือการพรรณนาอย่างยืดยาว แต่เป็นการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างสัญลักษณ์และหลักการของระบบ 3) ตัวรูปแบบเน้นเฉพาะส่วนสำคัญเพื่อนำไปสู่ความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้นำเสนอรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนย่อยได้โดยการนำเสนอเพียงครั้งเดียว 4) ภาพลักษณ์ของรูปแบบมุ่งการสื่อสารให้กระชับ รับรู้ภาพรวมของความหมายมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนย่อยๆ ได้ โดยการนำเสนอเพียงครั้งเดียว ส่วนสมบูรณ์ ศิริสรหรือรัฐ (2547, หน้า 10-112) ได้กล่าวว่ารูปแบบ

การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ที่สำคัญเกี่ยวกับวิธีการหรือกระบวนการที่นำมา ปฏิบัติเพื่อเป็นการสร้าง ปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้ที่จะมา ดำรงตำแหน่งหรือกำลังดำรงตำแหน่งอยู่ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมและบทบาทภาวะผู้นำ ที่เหมาะสม สอดคล้องกับ Daft (1994, p. 20) ได้ให้ความหมายว่า รูปแบบ หมายถึง การย่อหรือเลียนแบบความสัมพันธ์ที่ปรากฏอยู่ในโลกแห่งความจริงของปรากฏการณ์ใด ปรากฏการณ์หนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยในการจัดระบบความคิดในเรื่องนั้นให้ง่ายขึ้น และเป็นระเบียบ สามารถเข้าใจลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์นั้น หากรูปแบบ นั้นอยู่ใน รูปข้อเสนอ (Proposition) ก็จะมี ความหมายเช่นเดียวกับทฤษฎีสำหรับความแตกต่าง ระหว่างทฤษฎีกับรูปแบบอาจจะกล่าวได้ว่า ทฤษฎี คือรูปแบบที่ผ่านการทดสอบแล้ว และ กัลยารัตน์ เมืองสง (2550, หน้า 76) ได้สรุปความหมายของรูปแบบว่าหมายถึงการจำลอง ภาพในอุดมคติที่นำไปสู่การอธิบายคุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ต่างๆ ที่คาดว่าจะ เกิดขึ้น เพื่อถ่ายทอดการทำความเข้าใจ ไม่มีองค์ประกอบที่แน่นอน หรือรายละเอียดทุกแง่ ทุกมุม โดยผ่านกระบวนการในการทดสอบอย่างเป็นระบบ และรูปแบบที่เป็นแบบจำลอง สิ่งที่เป็นนามธรรม นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550, หน้า 42-43) ได้สรุปความหมายของรูปแบบว่าหมายถึง แบบอย่าง ตัวอย่าง แผนภูมิ ชุดปัจจัยหรือองค์ประกอบของรูปแบบ เป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายคุณลักษณะของ ปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง อย่างละเอียดทุกแง่ทุกมุม ส่วนที่ระบุว่ารูปแบบหนึ่งๆ จะมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใด จึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้นๆ ควรมีองค์ประกอบ อะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และ วัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ อย่างไร

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า รูปแบบ การพัฒนา หมายถึง ชุดกิจกรรมขององค์ประกอบต่างๆ ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เพื่อให้การดำเนินงาน บรรลุผลการพัฒนาตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้

2. ประเภทของรูปแบบ

มีนักวิชาการ ได้จำแนกประเภทของรูปแบบสรุปได้รายละเอียด ดังนี้
 รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 281 – 288)

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ได้แก่

- 1.1 รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้าน ตัดเสื้อผ้า
- 1.2 รูปแบบเสมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนจะทำการทดลองจริง เครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือเครื่องฝึกบิน รูปแบบชนิดนี้ ใกล้เคียงความจริงกว่าแบบแรก

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) ได้แก่

- 2.1 รูปแบบข้อความ (Verbal Model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) รูปแบบแบบนี้พบมากที่สุดเป็นการใช้ข้อความปกติธรรมดาในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น

2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical model)

หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative) เช่น สมการ หรือโปรแกรมเชิงเส้น

Keeves (1988, p. 559) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษา และสังคมศาสตร์ โดยยึดแนวทางของ Czplan and tutsuoka โดยพัฒนารูปแบบทางการศึกษาเป็น 4 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue model) เป็นรูปแบบที่ใช้ในการอุปมา อุปไมยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน ซึ่งอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้าและการปล่อยน้ำออกจากถัง นักเรียนที่เข้าสู่ระบบโรงเรียนเปรียบเสมือนน้ำที่ไหลเข้าถัง นักเรียนที่ออกจากระบบเปรียบเสมือนน้ำที่ไหลออกจากถัง ดังนั้น นักเรียนที่คงที่อยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น

2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาสื่อสารในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เป็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ และใช้ข้อความในการอธิบาย เพื่อให้เกิดความกระจ่างมากขึ้น แต่จุดอ่อน

ของรูปแบบประเภทนี้คือ ขาดความชัดเจนทำให้ยากต่อการทดสอบรูปแบบ อย่างไรก็ตาม
ก็มีการนำรูปแบบนี้มาใช้กับการศึกษามาก เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical model) เป็นรูปแบบที่ใช้
ใช้แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรโดยใช้สัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์
ปัจจุบัน มีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์มากขึ้น โดยเฉพาะการวัดและ
ประเมินผลทางการศึกษา รูปแบบลักษณะนี้สามารถนำไปสู่การสร้างทฤษฎี เพราะ
สามารถนำไปทดสอบสมมติฐานได้รูปแบบทางคณิตศาสตร์นี้ ส่วนมากพัฒนามาจาก
รูปแบบเชิงข้อความ

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal model) เป็นรูปแบบที่เริ่มมาจากการ
นำเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) ในการศึกษาเกี่ยวกับพันธุศาสตร์ รูปแบบ
เชิงสาเหตุทำให้สามารถศึกษารูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรซับซ้อนได้ แนวคิดสำคัญของ
ของรูปแบบนี้คือ ต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและงานวิจัยที่มีมาแล้ว รูปแบบจะเขียน
ในลักษณะของสมการเส้นตรง และสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างตัวแปร
จากนั้นมีการเก็บรวบรวมข้อมูลในสภาพการณ์ที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบ โดยรูปแบบ
เชิงสาเหตุ แบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

4.1 รูปแบบระบบเส้นเกี่ยว (Recursive model) เป็นรูปแบบ
แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุใน
ทิศทางเดียว โดยไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ

4.2 รูปแบบระบบเส้นคู่ (Non-Recursive model) คือรูปแบบที่
แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยมีทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรในตัว
แปรหนึ่งอาจจะเป็นทั้งตัวแปรเชิงเหตุและเชิงผลพร้อมกัน จึงมีทิศทางย้อนกลับได้

จากการศึกษาประเภทของรูปแบบ สรุปได้ว่า ประเภทของรูปแบบ
สามารถ แบ่งได้เป็น รูปแบบเชิงกายภาพ รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ รูปแบบเชิงเทียบเคียง
รูปแบบเชิงข้อความ และสามารถเลือกนำมาใช้ให้เหมาะสมกับเรื่องที่จะนำไปใช้ด้วย

สำหรับการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร
โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกรูปแบบเชิงข้อความ
ซึ่งเป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาในการสื่อสาร อธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษาและแผนภูมิ
เพื่อให้เกิดความเข้าใจ เห็นโครงสร้างความคิด องค์ประกอบ ความสัมพันธ์ของ
องค์ประกอบ กระบวนการ ขั้นตอนต่างๆ ที่เชื่อมกันอย่างเป็นระบบ

3. ลักษณะของรูปแบบที่ดี

การสร้างรูปแบบที่ดีเป็นเรื่องที่จำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจ เพราะรูปแบบสามารถช่วยในการอธิบายพยากรณ์สิ่งต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว ทำให้เข้าใจง่าย กล่าวคือ รูปแบบอาจไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง บางครั้งรูปแบบก่อให้เกิดความเข้าใจผิดว่าเป็นเรื่องจริง มีนักการศึกษาได้เสนอลักษณะของรูปแบบที่ดีไว้ดังนี้

เบญจพร แก้วมีศรี (2545, หน้า 92) ได้แปลหนังสือของทาคาโอะ มียากาวะ ซึ่งเกี่ยวกับลักษณะของรูปแบบที่ดีไว้ว่า รูปแบบที่ดีเปรียบเสมือนสิ่งที่จะทำให้ผู้ที่สนใจศึกษาในเรื่องนั้นๆ ได้มีความเข้าใจเป็นเบื้องต้นก่อนการศึกษาในแนวลึกต่อไป ดังนั้นการสร้างรูปแบบที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบรวมๆ
2. รูปแบบควรนำไปสู่การพยากรณ์ผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้ว ปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป
3. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน
4. รูปแบบควรนำไปสู่ความคิดเห็นใหม่หรือความสัมพันธ์ใหม่ของเรื่องที่ศึกษาได้
5. รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกรอบทฤษฎีในเรื่องนั้นๆ

พูลสุข หิงคานันท์ (2540, หน้า 53 ; อ้างถึงใน ศักดิ์ชัย ภูเจริญ, 2553, หน้า 80-81) ได้ศึกษาและสรุปความคิดเห็นของนักวิชาการในเรื่องรูปแบบที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วย ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบรวมๆ
2. รูปแบบควรนำไปสู่ผลการทำนายที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้ว ปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป

3. รูปแบบการอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลของเรื่องที่ได้ศึกษาได้อย่างชัดเจน
4. รูปแบบการนำไปสู่ความคิดเห็นใหม่หรือความสัมพันธ์ใหม่ของเรื่องที่ได้ศึกษาได้
5. รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกรอบทฤษฎีในเรื่องนั้นๆ

อุทุมพร จามรมาน (2541, หน้า 22 ; อ้างถึงใน คักดีชัย ภูเจริญ, 2553, หน้า 80-81) สรุปถึงรูปแบบที่อยู่ในขอบข่ายการวิจัยควรมีลักษณะ ดังนี้

1. นำไปสู่การอธิบาย การทำนายได้ โดยการอ้างอิงข้อมูลจากการสังเกตที่น่าเชื่อถือได้
2. นำไปสู่ผลเดิมที่มีการทดลองซ้ำๆ
3. นำไปสู่การอธิบายเชิงเหตุผล
4. ช่วยขยายความรู้และนำไปสู่การแสวงหาความรู้ได้มากขึ้น
5. มีความชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้
6. กระบวนการสร้างโมเดล เป็นกระบวนการที่ไม่อยู่นิ่งและไม่มีที่สิ้นสุด

สิ้นสุด

นอกจากนี้ Keeves (1988, p. 560) กล่าวถึงรูปแบบที่ดีไว้ ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วย ความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงมีประโยชน์ในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ
2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์
3. รูปแบบควรระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ได้ศึกษาดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์แล้ว ยังใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายปรากฏการณ์ได้อีก
4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of knowledge) ในเรื่องที่กำลังศึกษาด้วย

จากการศึกษาสรุปได้ว่า รูปแบบที่ดีควรประกอบด้วย องค์ประกอบของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และสามารถแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลของเรื่องที่จะศึกษาและรูปแบบที่ดีจะต้องสามารถช่วยในการขยายความรู้และสร้างองค์ความรู้ได้มากขึ้น และสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

4. การทดสอบรูปแบบ

การทดสอบรูปแบบหรือการประเมินรูปแบบนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการให้ได้มาซึ่งรูปแบบที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล เทียบตรง เชื่อถือได้ รูปแบบที่สร้างขึ้นควรมีความชัดเจน และเมื่อสร้างรูปแบบเสร็จแล้วจะต้องมีการทดสอบรูปแบบด้วย ดังนั้น นักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอวิธีการทดสอบรูปแบบหรือประเมินรูปแบบไว้ดังนี้

เบญจพร แก้วมีศรี (2545, หน้า 93-94) ได้รวบรวมการทดสอบรูปแบบไว้ 2 ลักษณะ ดังนี้

1. แบบทดสอบด้วยการประเมิน ซึ่ง Joint Committee on standards for educational evaluation ได้นำเสนอหลักการประเมิน เพื่อพัฒนาบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบซึ่งจัดเป็น 4 หมวด ดังนี้

1.1 มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility standards)
เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

1.2 มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility standards)
เป็นการประเมินการสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

1.3 มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety standards)
เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งด้านกทหมาย ศีลธรรม จรรยา

1.4 มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

2. การทดสอบในบางเรื่องไม่สามารถกระทำได้โดยข้อจำกัดของสภาพการณ์ต่างๆ

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

1. ทดสอบโดยการพิสูจน์หรือตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งมักจะใช้ในการทดสอบเชิงวิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์

2. การทดสอบรูปแบบทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งอาจทดสอบด้วยวิธีการทางสถิติ หรือการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิก็ได้

คักดีชัย ภูเจริญ (2553, หน้า 81-82) ได้ศึกษาและสรุปแนวคิดของ นักวิชาการในเรื่องการประเมินรูปแบบไว้ว่า

1. การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จะดำเนินการวิเคราะห์ วิจัย วิจารณ์ อย่าง ลึกซึ้ง เฉพาะประเด็นที่นำมาถูกพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมปัจจัยต่างๆ เข้าด้วยกัน ตามวิจยญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพหรือ ความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2. รูปแบบการประเมินที่เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยพัฒนามาจากการวิเคราะห์งานศิลปะ (Art criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วิจัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่า ไม่อาจจะประเมินด้วยเครื่องมือใดๆ ได้ต้องใช้ความรู้ ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง

3. รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคลหรือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการ ประเมิน โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีคุณยพินิจที่ดี ทั้งนี้ มาตรฐานและเกณฑ์การพัฒนาดังกล่าว นั้นเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของ ผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

4. รูปแบบที่ยอมให้เกิดความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของ ผู้ทรงคุณวุฒิตามอรรถยาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญ ที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประเมินผล การวินิจฉัย ข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

จากการศึกษา สรุปได้ว่า การประเมินหรือการทดสอบรูปแบบสามารถ ทำได้ 2 ลักษณะคือ 1) ทดสอบโดยใช้ข้อมูลตัวเลข และ 2) การทดสอบโดยผู้เชี่ยวชาญหรือ ผู้ทรงคุณวุฒิ ส่วนการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกวิธีการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญหรือ ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ลึกซึ้งและมีความละเอียดในเนื้อหาสาระของเรื่อง ที่ทำการศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ

5. การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนา

มีนักวิชาการหลายท่านที่ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาและใช้คำที่มีความหมายใกล้เคียงกับรูปแบบการพัฒนา เช่น คำว่าการวิเคราะห์ระบบ การนำเสนอโปรแกรม การนำเสนอรูปแบบ หรือตัวแบบ เป็นต้น ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอรายละเอียดดังตัวอย่างต่อไปนี้

บุรพาทิต พลอยสุวรรณ (2539, หน้า 11) ได้ให้คำจำกัดความระบบการพัฒนาผู้บริหารไว้ว่า หมายถึง ชุดของงาน โครงการหรือกิจกรรมการดำเนินงานเกี่ยวกับการปรับปรุง เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทศนคติและความสามารถของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบ 4 ประการ คือ 1) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 2) การวางแผนการพัฒนา 3) ดำเนินการการพัฒนา 4) ประเมินผลหลังการพัฒนา

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาที่เรียกว่า “4 P’s Model” ไว้เป็นกรอบการดำเนินงาน ดังนี้ ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญ ทำให้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ สามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างรวดเร็ว เป็นเครือข่ายไร้พรมแดน การเคลื่อนย้ายแรงงานเงินทุน และสินค้าเป็นไปอย่างเสรีมากขึ้นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างพลวัตและนำโลกเข้าสู่ยุคแห่งการจัดระเบียบใหม่ทั้งในมิติความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองซึ่งก่อให้เกิดทั้งโอกาสและภัยคุกคามต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศไทย ด้วยเหตุนี้เอง จึงทำให้รัฐบาลจำเป็นต้องกำหนดการพัฒนาระบบราชการเป็นนโยบายสำคัญเร่งด่วน ที่มุ่งให้ข้าราชการเป็นรากฐานและกลไกสำคัญในการกอบกู้ฟื้นฟูวิกฤตของประเทศในด้านต่างๆ รัฐบาล ได้ดำเนินการปฏิรูประบบราชการและปรับกระบวนการบริหารราชการโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น รวมทั้งการเร่งเพิ่มประสิทธิภาพใน การตอบสนองของความต้องการของประชาชนให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้ข้าราชการจะต้องปรับตัวทั้งในด้านความรู้ เทคโนโลยี ทักษะวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อให้เข้ากับหน่วยงานและวัฒนธรรมองค์การแนวใหม่ เพื่อเตรียมการพัฒนาข้าราชการกระทรวงศึกษาธิการ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาได้ตั้งคณะทำงานขึ้นมาคณะหนึ่งเพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ จากเอกสารรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วจัดการประชุมปฏิบัติการเพื่อยกร่างแนวทางการพัฒนาข้าราชการในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อพัฒนาข้าราชการให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมจนสามารถปฏิบัติงานจนปรากฏผลงาน (Performance) อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2) เพื่อสร้างและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาข้าราชการกระทรวงศึกษาธิการ 3) นิยามปฏิบัติการข้าราชการ หมายถึง ข้าราชการสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ทุกกลุ่ม ได้แก่ ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ผลงานหรือผลการปฏิบัติงาน (Performance) หมายถึง ผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ออกมาในรูปของวัตถุ สิ่งของ หรือบริการ สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของข้าราชการที่ทำให้ปฏิบัติได้โดดเด่นกว่าคนอื่นซึ่งสามารถใช้ในการบริหารจัดการ การประเมินผลงานและการพัฒนาข้าราชการ คุณลักษณะ (Trait) หมายถึง คุณสมบัติประจำตัวของข้าราชการ ทั้งในด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน พฤติกรรม (Behavior) หมายถึง การกระทำของข้าราชการที่สามารถสังเกตเห็นได้ในขณะปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสามารถทำงานได้อย่างประหยัดทั้งเวลา งบประมาณและทรัพยากรอื่นๆ ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ความสามารถทำงานได้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนด รูปแบบ (Model) หมายถึง ชุดขององค์ประกอบที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เพื่อจำลองให้เห็นสภาพการณ์ที่ใกล้เคียงความเป็นจริงเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาข้าราชการกระทรวงศึกษาธิการ 4) เป้าหมายการพัฒนาเชิงปริมาณ ได้แก่ 1. ข้าราชการสังกัดกระทรวงศึกษาธิการทั้งหมด 2. รูปแบบการพัฒนาข้าราชการ จำนวน 1 รูปแบบเชิงคุณภาพ ได้แก่ 1. ข้าราชการมีผลงานและคุณลักษณะเหมาะสม สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาและการปฏิรูประบบราชการ 2. รูปแบบการพัฒนาข้าราชการ ตามมาตรการที่ 3 ที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินและมีประสิทธิภาพ 5) รูปแบบการพัฒนาประกอบด้วย กรอบแนวคิด และองค์ประกอบ ดังนี้ 1. กรอบแนวคิดของรูปแบบการพัฒนาข้าราชการกระทรวงศึกษาธิการ “4P’s Model” รูปแบบดังกล่าวนี้ ยึดผลงานเป็นฐาน (Performance Based Model) และตั้งอยู่บนกระแสความเปลี่ยนแปลงที่เป็นพลวัตร (Dynamic) ทั้งในด้าน (1) ความเปลี่ยนแปลงของโลกและความเปลี่ยนแปลงภายในประเทศ (2) ความเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ 3) ความเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและเทคโนโลยี 2. องค์ประกอบของรูปแบบ (Personal Performance Process Program Model) มีองค์ประกอบหลักในการทำงาน 4 ประการ ที่ต้องพิจารณาและจัดการให้เชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ได้แก่ (1) บุคคล (Person) หมายถึง ความมีสมรรถนะ (Competency) ของข้าราชการ ซึ่งประกอบด้วย คุณลักษณะ (Trait) และพฤติกรรม (Behavior) ในการปฏิบัติงาน (2) การปฏิบัติงาน (Performance) หมายถึง กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) และ ประสิทธิผล (Effectiveness) (3) กระบวนการ (Process)

หมายถึง การใช้วงจรในการบริหารคุณภาพในการพัฒนาข้าราชการตามแนวคิดของเดมมิง (Deming' s Circle) ประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การปฏิบัติการพัฒนา (Do) การตรวจสอบการพัฒนา (Check) และการปฏิบัติการปรับแก้ (Act) อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง (4) โปรแกรม (Program) หมายถึง หลักสูตรหรือวิธีการในการพัฒนาข้าราชการตามการประเมินในมาตราการที่ 3 อาทิ การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training : OJT) โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยการฝึกอบรม (Computer Based Training : CBT) การสอนงาน (Coaching) การให้คำปรึกษา (Consulting) และการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation : JR) (ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ, 2547, หน้า 65-66)

เบญจพร แก้วมีศรี (2545, หน้า 215) ได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยรูปแบบ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 2) ขั้นการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา 3) ขั้นการเตรียมการเพื่อการพัฒนา 4) ขั้นการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 5) ขั้นการประเมินผลการพัฒนา 6) ขั้นการปฏิบัติซ้ำ และ 7) ขั้นการประเมินผลการดำเนินการ โดยในแต่ละขั้นพัฒนาจะกล่าวถึง แนวคิด สาระ การพัฒนาวัตถุประสงค์ ระยะเวลา กิจกรรมพัฒนา และผลที่ต้องการ

สมบุญธน์ ศิริสรรหิรัญ (2547, บทคัดย่อ) รูปแบบการพัฒนา ประกอบด้วย 1) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 2) การวางแผนการพัฒนา 3) ดำเนินการการพัฒนา 4) เรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน 5) ประเมินผลหลังการพัฒนา

ปราโมทย์ เบญจกาญจน์ (2548, หน้า 191) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามีองค์ประกอบ 1) ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 2) การวางแผนการพัฒนา 3) ดำเนินการการพัฒนา 4) เรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน 5) ประเมินผลหลังการพัฒนา 6) การให้รางวัล 7) การให้ความช่วยเหลือฟื้นฟู

มานิตย์ นาคเมือง (2551, หน้า 56) ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะประจำสายงานครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ 1) สมรรถนะประจำสายงานครูผู้สอน 5 สมรรถนะ สมรรถนะการจัดการเรียนรู้ สมรรถนะการพัฒนาผู้เรียน สมรรถนะการบริหารจัดการชั้นเรียน สมรรถนะการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และวิจัยและสมรรถนะการทำงานร่วมกับชุมชน 2) หลักการในการพัฒนาสมรรถนะประจำสายงานครูผู้สอน มี 5 หลักการ หลักการมีส่วนร่วมของผู้รับการพัฒนา หลักการ

เรียนรู้ของผู้ใหญ่ หลักการสนองความต้องการของผู้รับการพัฒนาหลักการความยืดหยุ่น
ของกระบวนการและมีวิธีการพัฒนาและหลักการความแตกต่างระหว่างบุคคล

3) กระบวนการพัฒนาสมรรถนะประจำสายงานครูผู้สอนมี 5 ขั้นตอน คือ การสร้าง
ความต้องการในการพัฒนา การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาการวางแผนการ
พัฒนา การดำเนินการพัฒนา การประเมินผลการพัฒนา

สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2551, หน้า 34) ได้กำหนด
กระบวนการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา
ครู ศึกษานิเทศก์ และผู้เกี่ยวข้อง มีกระบวนการ 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) เตรียมความพร้อม
โดยการกำหนดสมรรถนะ (Competencies) และประเมินความต้องการพัฒนา (Need
Assesment) 2) ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม (Sensitivity Workshop) 3) เรียนรู้ระหว่าง
ปฏิบัติงาน (Learning on the job) 4) สัมมนาหลังการพัฒนา (Seminar) 5) ประเมินผลการ
พัฒนา (Evaluation)

อุทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553, หน้า 35) ได้สร้างรูปแบบภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน มีรูปแบบการพัฒนาดังนี้
รูปแบบภาวะผู้นำที่ต้องการพัฒนา คือ การสร้างวิสัยทัศน์ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน
และชุมชน การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ความสัมพันธ์
ระหว่างผู้บริหารกับคณะครูในโรงเรียน การจัดโครงสร้างของงานในโรงเรียน การสร้าง
แรงบันดาลใจและการสร้างความศรัทธา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
โรงเรียนขนาดเล็ก ดำเนินการเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ระยะก่อนปฏิบัติการ ระยะที่ 2
ระยะปฏิบัติการ ประกอบด้วย 1) อบรมเข้ม 2) การประชุมปฏิบัติการโดยใช้คู่มือพัฒนา
ภาวะผู้นำ 8 ชุด ประกอบการประชุม และศึกษาดูงานโรงเรียนดีเด่น 1 โรงเรียน ระยะที่ 3
ระยะติดตามผล โดยการประชุมและใช้แบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำ

บุญมี ก่อบุญ (2553, หน้า 23) ได้สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
ทีมของผู้บริหารโรงเรียน มีรูปแบบการพัฒนา 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านองค์ประกอบ
ภาวะผู้นำทีม ที่มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านผู้นำทีม ด้านสมาชิก ด้านงาน และด้าน
ทีมงาน วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีม พบว่ามี 10 วิธี คือการประชุมเชิงปฏิบัติการ
การประชุมสัมมนา การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน การระดมสมอง การฝึกวิธีทำงาน การฝึก
สถานการณ์จำลอง การศึกษาดูงาน การฝึกวิเคราะห์งาน การพัฒนาจิตและการศึกษาด้วย

ตนเอง โดยมีกระบวนการพัฒนา 9 กระบวนการดังนี้ หลักการพัฒนาระยะผู้นำทีม จุดประสงค์การพัฒนาระยะผู้นำทีม วิธีการพัฒนาระยะผู้นำทีม การพัฒนาระยะผู้นำทีม ภาคทฤษฎี การประเมินผลการพัฒนาระยะผู้นำทีมภาคทฤษฎี การพัฒนาระยะผู้นำทีม ภาคปฏิบัติ การประเมินผลการพัฒนาระยะผู้นำทีมภาคปฏิบัติ การสัมมนาเพื่อนำเสนอ ผลการพัฒนาระยะผู้นำทีม และการสรุปผลการพัฒนาระยะผู้นำทีม

รูปแบบการพัฒนา จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากที่กล่าว มาพบว่า มีหลากหลายรูปแบบและการที่จะใช้รูปแบบใดในการพัฒนานั้น ขึ้นอยู่กับประเด็น ที่ผู้วิจัยต้องการที่จะศึกษา หรือจากแนวคิด ทฤษฎีหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบ นั้นๆ ผู้วิจัยได้นำแนวคิด ทฤษฎีหลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสังเคราะห์ร่างรูปแบบ การพัฒนาระยะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แสดงดังตาราง 8

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตาราง 8 แสดงการสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

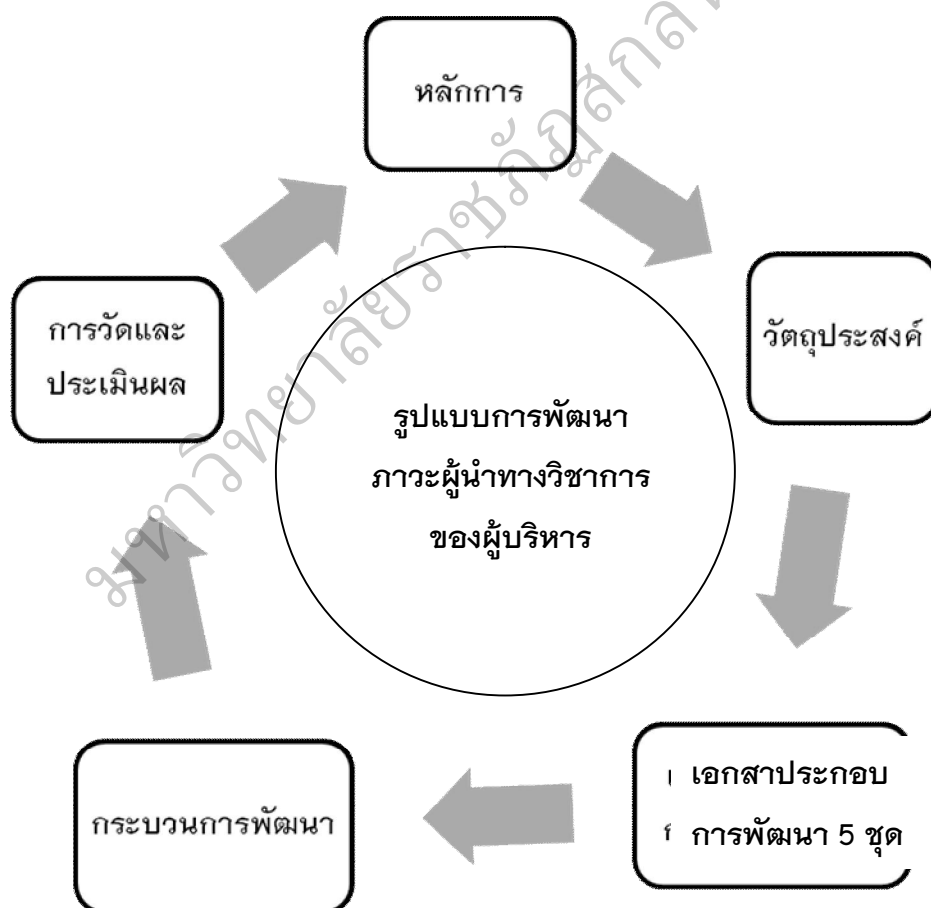
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน	หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง																		รวม	ร้อยละ
	1.บุรพาทิต พลอยสุวรรณ	2.เบญจพร แก้วมีลี (2545)	3. ประยุทธ์ บุญใช้ (2547)	4.สมบูรณ์ ศิริสรศรีรัฐ	5.ประสิทธิ์ เขียวศรี (2548)	6. ปราโมทย์ บุญจากัญจน์	7. สถาบันพัฒนาผู้บริหาร	8.สำนักงานเลขาธิการสภา	9. สำนักพัฒนาครูและ	10. สพร. (2550)	11. มาดิษฐ์ นาคเมือง	12. เตือนใจ รักษาพงศ์	13. ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ	14. บุญมี กอบบุญ (2553)	15. ไมตรี บุญเทศ (2554)	16. กัญยามน อื่นทวาง	17. Bandura (1977)	18. Lois B. Hart and		
1.การอบรมเชิงปฏิบัติการ	√						√		√			√	√			√	√	7	43.75	
2.การอบรมโดยการสอนแนะ	√																	1	6.25	
3. การฝึกอบรมแบบมีส่วนร่วม	√										√			√				3	18.75	
4.การอบรมตามทฤษฎีการเรียนรู้ทางปัญญาสังคม											√					√	√	3	18.75	
5.การเรียนรู้ระหว่างการปฏิบัติงาน				√	√	√			√						√			5	31.25	
6.กระบวนการพัฒนา			√		√		√	√	√		√		√		√	√	√	10	62.50	
7.วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	√	√	√		√		√		√	√			√	√				8	50.00	
8.โครงสร้างเนื้อหาของรูปแบบ					√			√	√	√				√			√	6	37.50	

ตาราง 8 (ต่อ)

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน	หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง																		
	1.บุรพาทิต พลอยสุวรรณ (2539)	2.เบญจพร แก้วลี (2545)	3. ประยูร บุญใช้ (2547)	4.สมบูรณ์ ศิริสรศิริ (2547)	5. ประสิทธิ์ เทียมศรี (2548)	5. ปราโมทย์ บุญจากบุญ	6. สถาบันพัฒนาผู้บริหาร (2548)	7.สำนักงานเลขาธิการสภา	8. สำนักพัฒนาครูและบุคลากร ()	9. สพฐ. (2550)	10. มานิตย์ นาคเมือง (2551)	11. เตือนใจ รัชภพวงศ์ (2551)	12. ฤทัยทรัพย์ ดอภิตา (2553)	13. บุญมี บ่อบุญ (2553)	14. ไมตรี บุญเทศ (2554)	15. กัญภาม อินทวง (2555)	16. Bandura (1977)	18. Lois B. Hart and Chablates	ความถี่
9. การติดตามผลและประเมินผล		√	√	√	√	√	√	√	√	√			√	√			√	12	75.00
10. การเตรียมความพร้อม โดยการกำหนดสมรรถนะ							√	√		√							√	4	25.00
11. โครงสร้างเนื้อหาของรูปแบบ					√			√	√					√			√	5	31.25
12. หลักการของรูปแบบ			√		√		√	√		√			√	√			√	8	50.00
13. เอกสารประกอบการพัฒนา			√		√		√	√			√			√	√		√	8	50.00
14. การศึกษาด้วยตนเอง			√													√	√	3	18.75
15. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้			√								√	√	√				√	5	31.25
16. การจับคู่สนทนา											√						√	2	12.50

จากตาราง 8 ผลการสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า รูปแบบการพัฒนา ที่มีความถี่ 8 คิดเป็นร้อยละ 50.00 คือ หลักการของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ และเอกสารประกอบการพัฒนา ความถี่ 10 คิดเป็นร้อยละ 62.50 คือ กระบวนการพัฒนา และความถี่ 12 คิดเป็นร้อยละ 75.00 คือ การติดตามและประเมินผลการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาในครั้งนี้ โดยใช้เกณฑ์ความคิดเห็น สอดคล้องของนักวิชาการและนักวิจัย ตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป ได้รูปแบบการพัฒนาเป็น 5 ส่วน ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) เอกสารประกอบการพัฒนา 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล ดังภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 โมเดลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร

บริบทโรงเรียนพระปริยัติธรรม

1. ประวัติความเป็นมา

การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษานั้น เป็นการศึกษาในรูปแบบหนึ่งของการศึกษาคณะสงฆ์ไทย เป็นการศึกษาที่รัฐกำหนดให้มีขึ้นตามความประสงค์ของคณะสงฆ์ สืบเนื่องมาจากการจัดตั้งโรงเรียนบาลีมัธยมศึกษา และบาลีวิสามัญศึกษา สำนักเรียนวัด กล่าวคือ ภายหลังจากที่มหาวิทยาลัยสงฆ์เปิดดำเนินการ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2432 ได้เจริญมากขึ้น ทางมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จึงได้จัดการศึกษาแผนกมัธยมศึกษาขึ้นมา เรียกว่า โรงเรียนบาลีมัธยมศึกษา กำหนดให้มีการเรียนบาลีนักธรรม และความรู้มัธยมศึกษา ต่อมาเมื่อโรงเรียนบาลีมัศึกษานี้ได้แพร่หลายขยายออกไปตามต่างจังหวัดหลายแห่งมีพระภิกษุและสามเณรเรียนกันมากขึ้น ทางคณะสงฆ์โดยองค์การศึกษาจึงได้กำหนดให้เรียกโรงเรียนประเภทนี้ใหม่ว่า โรงเรียนบาลีวิสามัญศึกษาสำนักเรียนวัด โดยมติดคณะสังฆมนตรี และกระทรวงศึกษาธิการก็ได้ออกระเบียบกระทรวงให้โรงเรียนบาลีวิสามัญศึกษาสำนักเรียนวัดนี้ เปิดทำการสอบสมทบในชั้นตัวประโยค คือ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ได้ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2500 เป็นต้นมา และหากสอบได้แล้ว จะได้รับประกาศนียบัตรจากกระทรวงศึกษาธิการ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ภิกษุและสามเณรนิยมเรียนกันมาก ดังนั้นโรงเรียนประเภทนี้ จึงมีอย่างกว้างขวางจนทำให้คณะสงฆ์เกรงว่า การศึกษาธรรมและบาลีจะเสื่อมลง เพราะพระภิกษุสามเณรต่างมุ่งศึกษาวิชาทางโลกมากไป เป็นเหตุให้ต้องละทิ้งการศึกษาธรรมและบาลีเสีย แต่ทางคณะสงฆ์ได้พิจารณาเห็นความจำเป็นของการศึกษาวิชาในทางโลกอยู่จึงได้ตั้งคณะกรรมการปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลีขึ้นใหม่ มีวิชาบาลี วิชาธรรม และวิชาทางโลก เรียกว่า บาลีสามัญศึกษา และปริทัศน์ศึกษาโดยได้ประกาศใช้เมื่อ พ.ศ. 2507 พร้อมกับได้ยกเลิกระเบียบของคณะสังฆมนตรี ว่าด้วยการศึกษาของโรงเรียนบาลีวิสามัญศึกษาสำนักเรียนวัด และกำหนดให้พระภิกษุสามเณรเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลีที่คณะสงฆ์ได้จัดขึ้นใหม่ แต่เหตุการณ์ปรากฏต่อมาว่า การตั้งสำนักเรียนตามแบบโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลีใหม่นี้มีน้อย นักเรียนก็นิยมเรียนกันน้อยเพราะพระภิกษุสามเณรส่วนใหญ่ยังพอใจที่จะเรียนโดยได้รับประกาศนียบัตรจากกระทรวงศึกษาธิการอยู่ ดังนั้นนักเรียนโรงเรียนดังกล่าวจึงได้พากันเข้าชื่อกันเป็นนักเรียนโรงเรียนราษฎร์ของวัดซึ่งตั้งขึ้นโดยระเบียบกระทรวงศึกษาธิการบ้าง สมัครสอบเทียบบ้าง สมัครเข้าเป็นนักเรียนผู้ใหญ่บ้าง

ทำให้การศึกษาของคณะสงฆ์ในช่วงระยะนั้น เกิดความสับสนเป็นอันมาก (พระราชวรมนูณี, 2529, หน้า 355)

ขณะเดียวกันผู้แทนราษฎร ได้ยื่นเรื่องขอให้กระทรวงศึกษาธิการเปิดการสอบสมทบในชั้นตัวประโยคให้แก่พระภิกษุสามเณร แต่กรมการศาสนา (ปัจจุบันเป็นสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ) ร่วมกับกรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้พิจารณาถึงความเห็นร่วมกันว่า ควรจัดโรงเรียนขึ้นประเภทหนึ่งเพื่อสนองความต้องการของพระภิกษุสามเณร โดยให้เรียนทั้งวิชาธรรมและวิชาสามัญศึกษาควบคู่กันไปโดยไม่มีการสอบสมทบแต่ให้กระทรวงศึกษาธิการดำเนินการสอบเอง ในที่สุดกระทรวงศึกษาธิการจึงได้ประกาศใช้ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาขึ้นเมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม 2514 โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้การศึกษาในโรงเรียนดังกล่าวเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายศาสนจักร และฝ่ายบ้านเมือง กล่าวคือ ทางฝ่ายศาสนจักรก็จะได้ศานตทายาทที่ดีมีความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาอย่างแท้จริงเป็นผู้ปฏิบัติดีปฏิบัติชอบดำรงอยู่ในสมณะธรรมสมควรแก่สภาพสามารถธำรงและสืบต่อพระพุทธศาสนาให้เจริญสถาพรต่อไปด้วย ในระยะเริ่มแรก มีเจ้าอาวาส 51 แห่ง รายงานเสนอจัดตั้งต่อกรมการศาสนาปัจจุบันเป็นสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ แผนกสามัญศึกษากระจายอยู่ตามจังหวัดต่างๆ ทั่วประเทศ มีโรงเรียน 400 แห่ง มีนักเรียน จำนวน 51,950 รูป (สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2546, หน้า 23)

สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ มีภารกิจเกี่ยวกับการดำเนินงานสนองงานคณะสงฆ์และรัฐโดยการบำรุงส่งเสริมกิจการพระพุทธศาสนาให้การอุปถัมภ์ ค้ำครองและส่งเสริมพัฒนางานพระพุทธศาสนาดูแลรักษาจัดการศาสนสมบัติ พัฒนาพุทธมณฑลให้เป็นศูนย์กลางทางพระพุทธศาสนา รวมทั้งให้การสนับสนุนส่งเสริมพัฒนาบุคลากรทางศาสนา ทำนุบำรุงพุทธศาสนศึกษาเพื่อพัฒนาความรู้คู่คุณธรรมโดยสำนักงานพระพุทธศาสนา แห่งชาติ แบ่งส่วนราชการออกเป็น 6 กอง ดังนี้ 1) กองกลาง 2) กองพุทธศาสนศึกษา 3) กองพุทธศาสนสถาน 4) สำนักงานพุทธมณฑล 5) สำนักงานศาสนสมบัติ 6) สำนักเลขาธิการเถรสมาคม (สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2546, หน้า 18)

สรุปได้ว่า โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา เป็นศาสนศึกษาแผนกสามัญศึกษา ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของกองพุทธศาสนศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ มีการดำเนินการจัดการศึกษาทางวิชาการพระพุทธศาสนา แผนกนักธรรมภาษาบาลี และหลักสูตรการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.1-ม.3) และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.4-ม.6) ให้แก่พระภิกษุสามเณร

2. ความหมายและความสำคัญของโรงเรียนพระปริยัติธรรม

โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษานั้น เป็นโรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้พระภิกษุสามเณร ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้ขาดโอกาสในการเข้าศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาของรัฐหรือเอกชน ได้มีโอกาสเข้ามาศึกษาเล่าเรียน เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ มีทักษะ ความชำนาญ ตามศักยภาพของแต่ละคน ซึ่งการจัดการเรียนการสอนนั้นจะเป็นในรูปแบบของการศึกษาควบคู่กันระหว่างแผนกโลก คือ วิชาสายสามัญตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้ และการจัดการเรียนการสอนแผนกธรรม และแผนกบาลี โดยการกำกับดูแลของแม่กองธรรมและแม่กองบาลี มีนักวิชาการทางพระพุทธศาสนาได้ให้ความหมายและความสำคัญของโรงเรียนพระปริยัติธรรม ไว้ดังนี้

พระราชวรมนู (2521, หน้า 335) ได้ให้ความหมายของการศึกษาพระปริยัติ ธรรม แผนกบาลีและแผนกธรรม ว่าเป็นการศึกษาหลักของพระภิกษุ สามเณร หรือเป็น ศาสนศึกษาที่จะดำรงพระพุทธศาสนาให้วัฒนาสถาพรสืบไป ส่วนการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญนั้น เป็นการศึกษาพระปริยัติธรรมควบไปกับการเรียนวิชาสามัญตามหลักสูตรการศึกษาของรัฐ ซึ่งเป็นการศึกษารูปแบบหนึ่งของการศึกษาคณะสงฆ์ที่รัฐกำหนดให้มีขึ้นตามความประสงค์ของคณะสงฆ์

สมชาย บัวเล็ก (2535, หน้า 4) กล่าวว่า วิทยาลัยพระพุทธศาสนา มีบทบาทในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาประชาชนในชาติให้มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม สามารถประกอบอาชีพและดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นอย่างสงบสุขมาช้านานอย่างต่อเนื่องไม่ขาดตอน แม้ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว จะได้มีการปฏิรูประบบการศึกษา มีการแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 สาย อย่างชัดเจน คือ สายสามัญและอาชีพระบบหนึ่ง และสายพระปริยัติธรรมอีกระบบหนึ่ง โดยที่สายสามัญเป็น หน้าที่ของรัฐและเอกชนที่จะจัดบริการให้กับประชาชนทั่วไปใช้โรงเรียน วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเป็นสถานศึกษา ส่วนสายพระปริยัติธรรมยังคงเป็นระบบเดิมที่จัดการศึกษาให้กับพระภิกษุ สามเณร โดยใช้วัดเป็นสถานศึกษา

สุภาพร มากแจ่มและ สมปอง มากแจ่ม (2542, หน้า 3) กล่าวว่า ปัจจุบัน คณะกรรมการการศึกษาสงฆ์ และสภามหาวิทยาลัยสงฆ์ได้ดำเนินการจัดการศึกษาสำหรับพระภิกษุ สามเณร ให้ได้ศึกษาริชาการพระพุทธศาสนา ได้แก่ การศึกษาพระปริยัติธรรมเป็นหลัก โดยป้องกันมิให้มีการเปลี่ยนแปลงพระธรรมวินัยให้ผิดไปจากพระบาลีในพระไตรปิฎกมีทั้งสิ้น 4 หลักสูตร คือ 1) หลักสูตรพระปริยัติธรรมแผนกธรรม

2) หลักสูตรพระปริยัติ 3)ธรรมแผนกบาลี และ 4) หลักสูตรปริญาตรีในมหาวิทยาลัยสงฆ์ และหลักสูตรพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ ซึ่งทั้ง 4 หลักสูตรนี้ จำแนกได้เป็น 2 กลุ่มหลักสูตร คือ กลุ่มหลักสูตรที่ศึกษาเฉพาะวิชาการพระพุทธศาสนา ได้แก่ หลักสูตรพระปริยัติธรรมแผนกธรรม และหลักสูตรพระปริยัติธรรมแผนกบาลี จัดเป็นการศึกษาพระปริยัติธรรม และกลุ่มที่เป็น หลักสูตรที่ ศึกษาวิชาการพระพุทธศาสนาร่วมกับวิชาสามัญอื่นๆ ได้แก่ หลักสูตรมหาวิทยาลัยสงฆ์ และหลักสูตรพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จัดเป็น การศึกษาพระปริยัติธรรมประยุกต์

สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ (2546, หน้า 1-2) กล่าวไว้ว่า สำหรับโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษานั้นเป็นการศึกษาอีกรูปแบบหนึ่งของการศึกษาของคณะสงฆ์เป็นการศึกษาที่รัฐกำหนดให้มีขึ้นตามความประสงค์ของคณะสงฆ์ นับตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2514 เป็นต้นมา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จัดตั้งขึ้นภายใต้ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วย โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยผ่านการพิจารณาของกระทรวงศึกษาธิการ กรมการศาสนาเป็นผู้ออกใบอนุญาตให้แก่โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา การเรียนการสอนมีลักษณะเหมือนโรงเรียนเอกชน ครู และบุคลากรเป็นลูกจ้างของโรงเรียน กรมการศาสนาเป็นผู้อุดหนุนงบประมาณค่าใช้จ่ายเป็นรายหัว กรมการศาสนา ได้กำหนดนโยบายขึ้นเป็นแนวปฏิบัติในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 ว่าด้วยการปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จำนวน 362 โรงเรียน ให้มีคุณภาพตามแนวปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการภายในปี พ.ศ. 2544 แต่กรมการศาสนาไม่สามารถดำเนินการได้ด้วยเหตุขาดงบประมาณ ต่อมาเมื่อมีพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พุทธศักราช 2545 และมีกฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ โรงเรียนดังกล่าวได้ขึ้นตรงต่อ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ดำเนินการภายใต้ระเบียบสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติว่าด้วย โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พุทธศักราช 2545

ทศพร น้อมวงศ์ (2547, หน้า 14) กล่าวไว้ว่า โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาจัดตั้งขึ้นเพื่อสนองความต้องการของพระภิกษุ สามเณร และหลักสูตรพระปริยัติธรรมก็เป็นหลักสูตรที่จุดมุ่งหมายของการศึกษาในการปลูกฝังให้พระภิกษุ สามเณร มีความรู้และทักษะในวิชาพระปริยัติธรรมและวิชาสามัญ

กองพุทธศาสนศึกษา (2551ก, หน้า 111) ได้ให้ความหมายไว้ว่า โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่วัดจัดตั้งขึ้นเพื่อการศึกษาแก่ผู้เรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา

สรุปได้ว่า โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา เป็นโรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้พระภิกษุสามเณรได้ศึกษาหาความรู้ ซึ่งเป็นศาสนศึกษาที่จะดำรงพระพุทธศาสนาให้สืบไป ส่วนการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญนั้นเป็นการศึกษาพระปริยัติธรรมควบคู่ไปกับการเรียนวิชาสามัญตามหลักสูตรการศึกษาของรัฐ กล่าวคือมีจุดมุ่งหมายเพื่อปลูกฝัง ให้พระภิกษุ สามเณร มีความรู้และทักษะในวิชาพระปริยัติธรรมและวิชาสามัญ

3. การบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

การดำเนินการของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการบริหารจัดการ ได้แก่ งานด้านวิชาการ งานธุรการ งานบริหารงานทั่วไป และงานอื่นๆ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร คอยควบคุมดูแล และติดตามประเมินผล โดยอาศัยทรัพยากร ซึ่งได้แก่ คน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และสื่อเทคโนโลยี เป็นต้น เพื่อให้งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ไว้ดังนี้

กมล รอดคล้าย (2535, หน้า 26-27) ได้กล่าวว่า การจัดการศึกษาตามหลักสูตรพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นการศึกษาเพื่อให้พระภิกษุ สามเณร ได้ศึกษาหาความรู้ทั้งทางโลกและทางธรรมควบคู่กันไปอย่างกว้างขวาง เพื่อให้พระภิกษุ สามเณร มีความรู้ความเข้าใจในวิชาการทางโลกสามารถเป็นผู้ชี้แนะในด้านคุณธรรม จริยธรรมให้แก่สังคมได้ดียิ่งขึ้นและยังเป็นการช่วยให้ผู้ ที่ขาดโอกาสที่จะเข้า ศึกษาในระบบ ได้ ศึกษาทางด้านสามัญ ตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ ชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น และตอนปลาย โดยเทียบกับชั้นมัธยมศึกษาสายสามัญ ในหลักสูตรจัดให้มีวิชาสามัญที่เหมาะสมแก่ภาวะของพระภิกษุ สามเณร ที่จะได้ศึกษาโดยไม่ขัดต่อพระธรรมวินัยควบคู่กับวิชาพระปริยัติธรรม อันเป็นวิชาที่จำเป็นแก่งานของพระพุทธศาสนา ประกอบด้วย วิชาภาษาบาลี ธรรมวินัย ศาสนปฏิบัติ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ สังคมศึกษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สุขศึกษา

กิตติ ชีรศานต์ (2539, หน้า 32) ได้จำแนกการบริหารงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ คือ การดำเนินกิจการทุกชนิดในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและปรับปรุง แก้ไข การเรียนการสอนนักเรียนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพ

2. การบริหารงานบุคคล ได้แก่ การคัดเลือกครูเข้ามาทำการสอน การปฐมนิเทศ การอบรมครูประจำการ การสร้างขวัญและกำลังใจ การประเมินผลงานของครู

3. การบริหารงานธุรการและการเงิน ได้แก่ งานที่ประกอบด้วยงานสารบรรณ งานทะเบียนงานสารสนเทศ งานการเงินและบัญชี

4. การบริหารงานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การดัดแปลงอาคารสถานที่ที่มีอยู่ให้ทันสมัยและใช้ประโยชน์ ได้เต็มที่ เหมาะสม สะดวกสบายกับการเรียนของนักเรียน ตลอดจนครูคณาจารย์ และผู้มาติดต่อให้ได้รับความสะดวกสบายตามสมควร

5. การบริหารงานกิจการนักเรียน ได้แก่ การจัดการแนะแนว รวมทั้งการปฐมนิเทศ การให้ความสะดวกและสวัสดิการแก่นักเรียน เช่น การจัดที่รับประทานอาหาร การจัดกิจกรรมนักเรียน การควบคุมความประพฤติ ของนักเรียน รวมทั้งการรักษาระเบียบวินัย

6. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ได้แก่ การเผยแพร่พระพุทธศาสนาและข่าวสารต่างๆ ด้านหลักธรรมในพระพุทธศาสนาตลอดจนนโยบายและจุดประสงค์ของโรงเรียนให้แก่ชุมชนทราบ และในขณะเดียวกันนั้นทางโรงเรียนก็จะได้ทราบความคิด ความต้องการของชุมชนอีกด้วย เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการของทั้ง 2 ฝ่าย

4 ด้าน ดังนี้

1. การบริหารวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริม

ความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2. การบริหารงานบุคคล ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนด ตำแหน่ง การสรรหา และบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

3. การบริหารงานงบประมาณ ได้แก่ การจัดทำและเสนอขอ งบประมาณ การตรวจสอบติดตามประเมินการใช้จ่ายเงินและผลการดำเนินงาน การระดม ทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษากิจการการเงิน การบริหารบัญชี การบริหาร พัสดุและสินทรัพย์

4. การบริหารงานทั่วไป ได้แก่ การดำเนินธุรการ การดูแลอาคาร สถานที่และสิ่งแวดล้อมการจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียนงานส่งเสริมกิจการ นักเรียน การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา งานบริการสาธารณะ ฯลฯ

การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กองพุทธศาสนศึกษา (2555, หน้า 22-23) ออกประกาศคณะกรรมการการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กำหนดกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พ.ศ. 2546 โดยเป็นการสมควรปรับปรุงประกาศคณะกรรมการการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ให้เหมาะสมและคล่องตัวในการบริหารงานในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เพื่อให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ให้รวมกลุ่มที่มีขนาดเล็ก และแยกกลุ่มที่มีขนาดใหญ่ให้เหมาะสม และครอบคลุมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้รวดเร็วยิ่งขึ้น ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่ตั้งอยู่ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร นครปฐม ปทุมธานี สมุทรปราการ นนทบุรี สมุทรสาคร และสมุทรสงคราม มีโรงเรียน จำนวน 16 โรงเรียน

กลุ่มที่ 2 ได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่ตั้งอยู่ในจังหวัดชุมพร สุราษฎร์ธานี นครศรีธรรมราช สงขลา กระบี่ ตรัง ระนอง พังงา ภูเก็ต พัทลุง สตูล ยะลา ปัตตานี และนราธิวาสมีโรงเรียน จำนวน 19 โรงเรียน

กลุ่มที่ 3 ได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่ตั้งอยู่ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา อ่างทอง ลพบุรี สิงห์บุรี สระบุรี ชัยนาท อุทัยธานี สุพรรณบุรี ราชบุรี เพชรบุรี กาญจนบุรี และประจวบคีรีขันธ์มีโรงเรียน จำนวน 22 โรงเรียน

กลุ่มที่ 4 ได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่ตั้งอยู่ในจังหวัดนครสวรรค์ กำแพงเพชร สุโขทัย พิษณุโลก อุตรดิตถ์ พิจิตร ตาก และเพชรบูรณ์

มีโรงเรียน จำนวน 24 โรงเรียน

กลุ่มที่ 5 ได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่ตั้งอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน และแม่ฮ่องสอนมีโรงเรียน จำนวน 40 โรงเรียน

กลุ่มที่ 6 ได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่ตั้งอยู่ในจังหวัดแพร่ น่าน พะเยา เชียงราย และลำปางมีโรงเรียน จำนวน 58 โรงเรียน

กลุ่มที่ 7 ได้แก่ กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 3 จังหวัด ได้แก่ หนองบัวลำภู เลย และขอนแก่น จำนวน 47 โรงเรียน

กลุ่มที่ 8 ได้แก่ กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 4 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดอุดรธานี หนองคาย บึงกาฬ และสกลนคร จำนวน 38 โรงเรียน

กลุ่มที่ 9 ได้แก่ กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 4 จังหวัดได้แก่ จังหวัดอุบลราชธานี อำนาจเจริญ ยโสธร และมุกดาหาร จำนวน 35 โรงเรียน

กลุ่มที่ 10 ได้แก่ กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 4 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดมหาสารคาม กาฬสินธุ์ ร้อยเอ็ด และนครพนม จำนวน 43 โรงเรียน

กลุ่มที่ 11 ได้แก่ กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 5 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดนครราชสีมา ชัยภูมิ บุรีรัมย์ ศรีสะเกษ และสุรินทร์ จำนวน 42 โรงเรียน

กลุ่มที่ 12 ได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่ตั้งอยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา ปราจีนบุรี สระแก้ว นครนายก ชลบุรี ระยอง จันทบุรี และตราด มีโรงเรียน จำนวน 12 โรงเรียน

กลุ่มที่ 13 ได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา (จินนิกาย) ที่ตั้งอยู่ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร ชลบุรี เชียงราย มีโรงเรียน จำนวน 3 โรงเรียน

กลุ่มที่ 14 ได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา (อนัมนิกาย) ที่ตั้งอยู่ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร สงขลา อุดรธานี มีโรงเรียน จำนวน 3 โรงเรียน

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เกิดจากการใช้ระเบียบสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พ.ศ. 2546 ซึ่งเกี่ยวกับ คุณสมบัติของบุคลากร การแต่งตั้งคณะกรรมการทำงานตามระดับพร้อมทั้งแบ่งเขตการศึกษาเป็นกลุ่มการศึกษาทั้งหมด 14 กลุ่ม

การได้มาของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษานั้น ได้มาจากการตราพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.2545 มาตรา 45 กำหนดให้มีสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติขึ้นและพระราชกฤษฎีกา โอนกิจการบริหารและอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 มาตรา 159 กำหนดให้โอนบรรดากิจการ อำนาจหน้าที่ของกรมการศาสนาบางส่วนมาเป็นของสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ จึงวางระเบียบเกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ไว้ดังต่อไปนี้ (สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2546, หน้า 1-6) ในระเบียบนี้ “ครูใหญ่, อาจารย์ใหญ่, ผู้อำนวยการ” หมายถึง พระภิกษุผู้หน้าที่หัวหน้าสถานศึกษา ให้โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาที่ได้รับใบอนุญาตแล้วเป็นสถานศึกษาจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ โดยมีครูใหญ่, อาจารย์ใหญ่, หรือผู้อำนวยการรูปหนึ่งเป็นหัวหน้าสถานศึกษา และรับผิดชอบในการบริหารงานการศึกษาของโรงเรียน ให้มีผู้ช่วยครูใหญ่, ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่, หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการรับผิดชอบงานตามที่ครูใหญ่, อาจารย์ใหญ่, หรือผู้อำนวยการ มอบหมาย ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษากำหนด ให้ผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารทำหน้าที่สอนด้วย สัปดาห์ละไม่น้อยกว่า 5 ชั่วโมง การกำหนดตำแหน่งผู้บริหารและอัตราครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษากำหนด การแต่งตั้งผู้จัดการ, ครูใหญ่, อาจารย์ใหญ่, ผู้อำนวยการ, ผู้ช่วยครูใหญ่, ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่, ผู้ช่วยผู้อำนวยการ, ครู, และบุคลากรทางการศึกษา ในส่วนกลางให้ผู้รับใบอนุญาตพิจารณาเสนอสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติแต่งตั้ง ในส่วนภูมิภาคให้ผู้รับใบอนุญาตพิจารณาเสนอผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งแล้วรายงานให้สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติทราบ คุณสมบัติของผู้จัดการ, ครูใหญ่, อาจารย์ใหญ่, ผู้อำนวยการ, ผู้ช่วยครูใหญ่, ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่, ผู้ช่วยผู้อำนวยการ, ครู, บุคลากรทางการศึกษา, และนักเรียนของโรงเรียน

พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีดังนี้ 1) ผู้จัดการ มีพรรษาพ้น 5 2) ครูใหญ่, อาจารย์ใหญ่, ผู้อำนวยการ, ต้องเป็นเปรียญธรรมไม่น้อยกว่า 3 ประโยค หรือพุทธศาสนร บัณฑิต หรือศาสนศาสตรบัณฑิต หรือปริญญาตรีทางการศึกษาหรือสาขาอื่น แต่ต้องมี วิชาชีพรู้ มีพรรษาพ้น 5 อายุไม่เกิน 60 ปี 3) ผู้ช่วยครูใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วย อำนวยการ ต้องมีวุฒิเปรียญธรรม ไม่น้อยกว่า 3 ประโยคหรือสาขาอื่น แต่ต้องมีวิชาชีพรู้ จะเป็นพระภิกษุหรือคฤหัสถ์ มีอายุไม่ต่ำกว่า 20 ปีและไม่เกิน 60 ปี 4) ครู จะเป็นพระภิกษุ หรือคฤหัสถ์ก็ได้ มีอายุไม่ต่ำกว่า 20 ปี และไม่เกิน 60 ปี ข้อ 16 ในกรณีตำแหน่ง ผู้จัดการ,ครูใหญ่,อาจารย์ใหญ่,หรือผู้อำนวยการว่างลง ไม่สามารถแต่งตั้งในเวลาอันสมควร ได้ให้แต่งตั้งผู้รักษาการปฏิบัติหน้าที่ไปก่อน โดยให้ดำเนินการดังต่อไปนี้ 1) ผู้มีอำนาจ แต่งตั้งผู้รักษาการตำแหน่งผู้จัดการ,ครูใหญ่,อาจารย์ใหญ่,ผู้อำนวยการ, ในส่วนกลางให้ ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ในส่วนภูมิภาคให้ผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นผู้แต่งตั้ง 2) การร้องขอให้แต่งตั้งผู้รักษาการตำแหน่งผู้จัดการ,ครูใหญ่,อาจารย์ใหญ่, หรือผู้อำนวยการ, ให้เจ้าอาวาสหรือผู้รักษาการเจ้าอาวาส เป็นผู้ร้องขอ 3) กรณีตำแหน่ง ผู้จัดการโรงเรียนว่าง 3.1 ให้เจ้าอาวาสเป็นผู้รักษาการ 3.2 ถ้าไม่มีเจ้าอาวาส หรือ เจ้าอาวาสไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้ผู้รักษาการเจ้าอาวาสเป็นผู้รักษาเจ้าอาวาส 4) กรณี ตำแหน่งครูใหญ่,อาจารย์ใหญ่,ผู้อำนวยการว่างลง ให้เจ้าอาวาสหรือผู้รักษาการเจ้า อาวาสเสนอขอแต่งตั้งครูใหญ่,อาจารย์,ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาของโรงเรียนหนึ่งตามที่เห็นสมควรหรือให้ประธานกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาเขตการศึกษาที่โรงเรียนตั้งอยู่เป็นผู้รักษาการอีกตำแหน่งหนึ่ง จนกว่าจะมี การแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวแล้วแต่ต้องไม่เกิน 6 เดือน นับตั้งแต่ตำแหน่งว่างลง แต่ อาจขยายเวลาได้อีกไม่เกินวันเปิดภาคเรียนของปีการศึกษาถัดไป และหากพ้นเวลาที่กำหนด นี้ตำแหน่งครูใหญ่,อาจารย์ใหญ่,ผู้อำนวยการยังว่างอยู่ ให้ผู้อำนวยการสำนักงาน พระพุทธศาสนาแห่งชาติหรือผู้ว่าราชการจังหวัดแล้วแต่กรณี พิจารณาสรรหาผู้ดำรง ตำแหน่งเพื่อแต่งตั้งต่อไป เงินเดือนหรือค่าตอบแทนผู้จัดการ,ครูใหญ่,อาจารย์ใหญ่, ผู้อำนวยการ, ผู้ช่วยครูใหญ่,ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่,ผู้ช่วยผู้อำนวยการ,ครูและบุคลากร ทางการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาให้เป็นไปตามประกาศ ของคณะกรรมการการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

แนวคิดเกี่ยวกับคู่มือ

1. ความหมายของคู่มือ

ในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนานั้นถ้าจะให้เกิดผลดีในทางปฏิบัติจะต้องมีคู่มือเพื่อเป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายความหมายของคู่มือไว้ดังนี้

อร่าม เลือเดช (2549, หน้า 43) วณิดา ฤทธิเจริญ (2550, หน้า 21) อภินันทนา แสนทวี (2551, หน้า 55) สาระ ปัทมพงศา (2551, หน้า 24) สุรศักดิ์ ปวะภูโสโน (2552, หน้า 8) สุรัสวดี จินดาเนตร (2553, หน้า 24) และวัฒนา นิมประเสริฐ (2554, หน้า 44) ได้อธิบายความหมายของคู่มือว่า คู่มือ หมายถึง เอกสารหรือตำราที่เขียนขึ้น เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ศึกษาคู่มือศึกษาทำความเข้าใจและนำไปปฏิบัติตามได้ ควรมีภาพประกอบและแผนภูมิต่างๆ เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ อำนวยความสะดวกเป็นแนวทางให้ผู้ศึกษาเกิดความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งด้วยตัวเองได้อย่างถูกต้อง

2. องค์ประกอบของคู่มือ

ในการจัดทำคู่มือ มีส่วนประกอบที่สำคัญๆ ที่สามารถใช้ปฏิบัติงานได้ ซึ่งมีนักวิชาการให้แนวคิดและข้อสรุป ดังนี้

ลักขณา ศิริวงศ์ (2549, หน้า 21) กล่าวถึง องค์ประกอบของคู่มือ การปฏิบัติงานไว้ว่าเป็นเอกสาร ประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์ของการพัฒนา
2. แนวทางในการจัดกิจกรรม
 - 2.1 เทคนิคที่ใช้
 - 2.2 ขั้นตอน
3. ข้อควรปฏิบัติในการจัดกิจกรรม
 - 3.1 ข้อควรปฏิบัติของครู
 - 3.2 ข้อควรปฏิบัติของผู้ที่ได้รับการพัฒนา
4. การประเมินผล
5. ตารางสรุปการพัฒนา

อร่าม เสือเดช (2549, หน้า 50) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของคู่มือว่าคู่มือมี 5 องค์ประกอบใหญ่ คือ

1. บทนำ
2. คำชี้แจงการใช้คู่มือ
3. เนื้อหา/กิจกรรม
4. แหล่งอ้างอิง

ณัฐธินิชา ศรีพิมลปาณี (2551, หน้า 50) กล่าวว่า องค์ประกอบของคู่มือควรมีองค์ประกอบให้เหมาะสมกับชนิดหรือประเภทของคู่มือนั้นๆ และมีองค์ประกอบดังนี้

1. ปก
2. คำนำ
3. สารบัญ
4. คำชี้แจงการใช้คู่มือ
5. กิจกรรม
 - 5.1 ชื่อกิจกรรม
 - 5.2 วัตถุประสงค์
 - 5.3 สารสำคัญ
 - 5.4 การดำเนินกิจกรรม
 - 5.5 สื่อ/อุปกรณ์
 - 5.6 การประเมินผล
 - 5.7 บันทึกผลการจัดกิจกรรม

นันทมนัส รอดทัศนาศนา (2554, หน้า 52) กล่าวว่า องค์ประกอบของคู่มือนั้นจำเป็นต้องมีให้ครบถ้วนและชัดเจนทุกองค์ประกอบ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้รับการพัฒนา ซึ่งแบ่งเป็นส่วนๆ ดังนี้

1. ส่วนของคำชี้แจง
2. ส่วนของเนื้อหาสาระ
3. ส่วนของกิจกรรม ขั้นตอนวิธีการ และการดำเนินการ
4. ส่วนของสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์และสื่อต่างๆ
5. ส่วนของการวัดและประเมินผล

มนภัทร ด่นวชิรา (2554, หน้า 55) กล่าวว่า องค์ประกอบของคู่มือประกอบด้วย คำชี้แจงในการใช้คู่มือ เนื้อหาสาระและกระบวนการ ขั้นตอนการดำเนินงาน ความรู้เสริม และแหล่งอ้างอิง

จากการศึกษาองค์ประกอบของคู่มือ ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์และนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำคู่มือการใช้ประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

1. ปก
2. คำนำ
3. สารบัญ
4. คำชี้แจงการใช้คู่มือ
5. กิจกรรรม
 - 5.1 ชื่อกิจกรรม
 - 5.2 วัตถุประสงค์
 - 5.3 สาระสำคัญ
 - 5.4 การดำเนินกิจกรรม
 - 5.5 สื่อ/อุปกรณ์
 - 5.6 การประเมินผล
 - 5.7 บันทึกผลการจัดกิจกรรม

3. ประเภทของคู่มือ

การจัดทำคู่มือ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของประเภทของคู่มือไว้ดังนี้
อำนาจ เถาตระกูล (2541, หน้า 8-10 ; อ้างถึงใน อังเด ไชยเผือกม 2551, หน้า 50) อธิบายประเภทของคู่มือว่า มี 3 ประเภท ได้แก่

1. คู่มือเกี่ยวกับการสอน เป็นคู่มือในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามกลุ่มต่างๆ ที่เสนอแนวทางหรือเทคนิค วิธีการสอน การใช้สื่อ หรือนวัตกรรมที่สัมพันธ์กัน เช่น คู่มือรายวิชา คู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน คู่มือการจัดกิจกรรมส่งเสริมนิสัยรักการอ่านและการเรียนรู้
2. คู่มือการปฏิบัติกิจกรรม เป็นเอกสารที่เสนอแนวทางการปฏิบัติการฝึกงานของผู้เรียนทั้งในสถานศึกษาหรือสถานประกอบการ รวมทั้งผู้ที่มีส่วนร่วม

เกี่ยวข้องกับการฝึกงาน ได้มีแนวทางในการปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เป็นคู่มือในการปฏิบัติกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เช่น คู่มือการประกอบเครื่องคอมพิวเตอร์ระดับชั้น ปวส.

3. คู่มือทั่วไป เป็นหนังสือที่ให้ความรู้เกี่ยวกับการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งแก่ผู้อ่าน โดยมุ่งหวังให้ผู้อ่านหรือผู้ใช้เข้าใจสามารถดำเนินการในเรื่องนั้นๆ ด้วยตนเองได้อย่างถูกต้อง เช่น คู่มือการประกอบอาหาร

จากการศึกษาประเภทของคู่มือ ผู้วิจัยเลือกการจัดทำคู่มือการปฏิบัติกิจกรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติกิจกรรมให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4. ลักษณะของคู่มือที่ดี

คู่มือที่ดี ควรเป็นคู่มือที่ผู้ใช้นำไปใช้แล้วสามารถปฏิบัติตามได้ถูกต้องและเป็นไปตามจุดประสงค์ที่ต้องการ นักวิชาการได้อธิบายลักษณะของคู่มือที่ดีไว้ดังนี้

ปรีชา ช่างขวัญยืน และคนอื่นๆ (2539, หน้า 159-160 ; อ้างถึงใน แจ่มจันทร์ พลศรีลา, 2555, หน้า 51) กล่าวถึงลักษณะของคู่มือที่ดีว่า ต้องมีความชัดเจน และมีรายละเอียดครอบคลุม เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจถูกต้อง การเขียนคู่มือต้องประกอบด้วยประเด็นต่างๆ เช่น ควรระบุให้ชัดเจนว่า คู่มือนี้เป็นคู่มือสำหรับใคร และใครเป็นผู้ใช้ กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ใช้ได้อะไรบ้าง คู่มือนี้ช่วยผู้ใช้อย่างไรได้ ประโยชน์อะไรบ้าง ควรมีส่วนที่ให้หลักการหรือความรู้ที่จำเป็นแก่ผู้ใช้ เพื่อให้การใช้คู่มือเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ควรมีส่วนที่ให้คำแนะนำแก่ผู้ใช้เกี่ยวกับการเตรียมตัว การเตรียมวัสดุอุปกรณ์ มีส่วนที่ให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนกระบวนการในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง มีคำถามหรือกิจกรรมให้ผู้ใช้เครื่องมือทำ เพื่อตรวจสอบความเข้าใจในการอ่านหรือปฏิบัติตามขั้นตอนที่เสนอแนะ และเว้นที่ว่างสำหรับผู้ใช้คู่มือในการเขียนคำตอบรวมทั้งคำถามหรือแนวในการตอบ ใช้เทคนิคต่างๆ ในการช่วยให้ผู้ใช้เครื่องมือได้สะดวก เช่น การจัดทำรูปเล่ม ขนาดการเลือกตัวอักษร การใช้คำ การใช้ภาพ การเน้นข้อความบางตอน และการใช้แหล่งอ้างอิงที่เป็นประโยชน์ ซึ่งอาจเป็น บรรณานุกรม รายชื่อชมรม รายชื่อสื่อ สถาบันและรายชื่อบุคคล ในทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับ คีรีบุญ จงวุฒิเวศย์ และมาเรียม นิลพันธ์ (2542, หน้า 17-18 ; แจ่มจันทร์ พลศรีลา, 2555, หน้า 52) ได้อธิบายลักษณะคู่มือที่ดีว่า ควรแบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านที่หนึ่ง ด้านเนื้อหา รายละเอียดในคู่มือควรตรง

กับเนื้อหา ที่ศึกษาและไม่ยากจนเกินไป จนทำให้ไม่มีผู้สนใจหยิบอ่าน การนำเสนอเนื้อหา ควรให้เหมาะสมกับพื้นความรู้ของผู้ที่จะศึกษา ข้อมูลที่มีอยู่ในคู่มือ นั้น อาจสามารถ ประยุกต์ใช้ได้ เนื้อหาที่เหมาะสมที่จะนำไปใช้อ้างอิง ควรมีกรณีตัวอย่างประกอบในบาง เรื่อง เพื่อทำความเข้าใจได้ง่าย และควรมีการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ ด้านที่สอง รูปแบบตัวอักษร ที่ใช้ควรมีขนาดตัวโตและรูปแบบที่ชัดเจนอ่านง่ายเหมาะสมกับผู้ใช้ ระบบ การนำเสนอควรเป็นจากง่ายไปหายาก เป็นเรื่องๆ ให้ชัดเจน ด้านที่สาม คือ การนำไปใช้ ควรระบุขั้นตอน วิธีการให้ชัดเจน มีแผนภูมิ มีตาราง มีตัวอย่างประกอบให้สามารถนำไป ปฏิบัติได้ มีข้อมูลสามารถใช้เพื่อการประสานงานต่างๆ ได้สะดวก บอกลิขิตประดยชนและ ข้อควรปฏิบัติให้เข้าใจง่าย และ เอกวุฒิ ไกรมาก (2541, หน้า 57 ; อ้างถึงใน แจ่มจันทร์ พลศรีลา, 2555, หน้า 52) ได้อธิบายลักษณะคู่มือที่ดีว่าสามารถเข้าใจลักษณะเนื้อหาขอบ ข่าย หรือสิ่งที่จะสอนได้อย่างกระจ่างชัด มองเห็นโครงสร้างของการสอนทั้งหมด ช่วยให้ สามารถดำเนินการตามแนวทางและขั้นตอนต่างๆ ได้

จากการศึกษาที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ลักษณะคู่มือที่ดี จะต้องมีการ เรียงลำดับขั้นตอนการใช้ให้ชัดเจนและง่ายต่อการทำความเข้าใจ และเมื่ออ่านแล้วสามารถ ปฏิบัติตามได้ คู่มือควรมีรูปแบบที่น่าสนใจ สวยงาม น่าอ่าน และมีแนวปฏิบัติที่สำคัญ ควรมีภาพ มีแผนภูมิ แผนผัง เพื่อช่วยให้การปฏิบัติตามขั้นตอนได้อย่างถูกต้อง

5. ขั้นตอนการพัฒนาคู่มือ

เพื่อให้การจัดทำคู่มือ มีความถูกต้องชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้ มีนักการศึกษาหลายท่านได้ กำหนดขั้นตอนที่สำคัญในการจัดทำคู่มือดังนี้

สฤณา ยวงทอง (2542, หน้า 29 ; อ้างถึงใน แจ่มจันทร์ พลศรีลา, 2555, หน้า 24) กำหนดขั้นตอนในการจัดทำคู่มือดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นที่เกี่ยวข้อง เช่น หนังสือ ตำรา เอกสาร และ งานวิจัยต่างๆ
2. วิเคราะห์ข้อมูลผู้ใช้
3. กำหนดวัตถุประสงค์ และกำหนดขอบข่ายเนื้อหากว้างๆ ของคู่มือ
4. สรรวจรายละเอียดข้อกำหนด จุดศึกษาในคู่มือ
5. เขียนเนื้อหาของคู่มือ ตามวัตถุประสงค์ และขอบข่ายเนื้อหากว้างๆ ของคู่มือ

6. ออกแบบรูปเล่ม ภาพประกอบ จัดพิมพ์ ทดลองใช้ตาม
กระบวนการพัฒนาคู่มือ แก้ไข ปรับปรุง

7. นำไปใช้กับกลุ่มทดลอง เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

ศิริบุญ จงวุฒิเวศย์ และ มาเรียม นิลพันธ์ (2542, หน้า 17-18 ; แจ่ม
จันทร์ พลศรีลา, 2555, หน้า 24) นำเสนอขั้นตอนในการพัฒนาคู่มือไว้ 3 ขั้นตอน คือ
ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน โดยการร่างคำถาม เพื่อจะเป็นข้อมูล

ในการจัดทำแผนร่างคู่มือ คือ

1. จุดมุ่งหมายของคู่มือคืออะไร คือ ความต้องการให้ผู้ใช้คู่มือเป็น
อย่างไร เช่น ใช้เป็นคู่มือเพื่อแก้ปัญหา ใช้เป็นคู่มือกำกับการปฏิบัติ หรือใช้ก่อนการ
ปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. ใครเป็นผู้ใช้คู่มือเล่มนี้ ถ้าหากเรากำหนดคนใช้คู่มือ เราจะ
ทราบถึงความต้องการเฉพาะบางประการของผู้ใช้ทันที พยายามสร้างคู่มือใช้ประเภท
เดียวกันเท่านั้น เป็นการยากที่จะทำคู่มือหลายประเภท เพราะผู้ใช้อาจมีระดับการศึกษาที่
แตกต่างกัน ความต้องการในแต่ละระดับจึงต่างกัน

3. การสอบถามผู้ใช้งานว่าเขาต้องการคู่มือแบบไหน เช่น
ไม่ต้องการเนื้อหาหนัก หรือต้องการรูปภาพประกอบ ควรให้ตรงกับความต้องการของผู้ใช้
มากที่สุด

4. คู่มือนี้จะใช้ที่ไหน

5. คู่มือนี้จะใช้อย่างไร เช่น ถ้าผู้ใช้ต้องการเพื่อประกอบขั้นตอน
ในการปฏิบัติ ผู้สร้างคู่มือควรมีร่างขั้นตอนการทำงานประกอบ

6. การนำข้อมูลมาใช้ในคู่มือ ก่อนอื่นผู้สร้างต้องสามารถชี้ชัดถึง
สิ่งที่ต้องการใช้ จากนั้นจึงมาพิจารณาถึงความถนัด ทักษะ และความรู้ที่ผู้ใช้ต้องการใน
การปฏิบัติ

7. กำหนดขอบเขตในการปฏิบัติงาน จะได้ทราบว่าผู้ใช้ต้องทำ
อย่างไร

8. กำหนดข้อมูลในแต่ละขั้นตอน

9. การลำดับเนื้อหาในการเขียน

ขั้นตอนที่ 2 การเตรียมคู่มือในแต่ละขั้นตอน

1. การเขียนหัวข้อใหญ่และหัวข้อย่อย
2. จัดลำดับหัวข้อเหล่านั้น
3. วางแผนการนำข้อมูลใส่ในแต่ละหัวข้อ
4. เริ่มต้นการเขียนเนื้อหาโดยใช้ค่าง่ายๆ และสั้นๆ อธิบาย

ความหมายของศัพท์เฉพาะ มีการยกตัวอย่าง มีความต่อเนื่องของเนื้อหา

ขั้นตอนที่ 3 การทดสอบคู่มือ ในการทดสอบคู่มือนั้น เราควรกำหนดผู้ทดสอบและวิธีการทดสอบ หลังจากนั้นนำคู่มือที่ใช้ไปตรวจสอบผลที่ได้มาจากคำแนะนำไปทำการแก้ไขให้เรียบร้อยและให้ทดสอบคู่มือในเรื่องต่อไป

1. เนื้อหาของคู่มือ
2. รูปแบบ
3. ผลกระทบ

ศรัณย์ ไวยานิกรณ์ (2547, หน้า 10) ได้กำหนดแนวทางในการจัดทำคู่มือ ไว้ดังนี้

1. การกำหนดข้อมูลพื้นฐาน เป็นการศึกษาจากหลักการของหลักสูตร จุดหมายของหลักสูตร เกณฑ์การใช้หลักสูตร จุดประสงค์รายวิชาและมาตรฐานวิชาชีพ

2. การทำคู่มือ เป็นการนำข้อมูลพื้นฐานมาดำเนินการจัดทำคู่มือ ซึ่งประกอบด้วย

- 2.1 คำชี้แจงการใช้คู่มือ
- 2.2 จุดประสงค์
- 2.3 หน่วยการเรียนรู้
- 2.4 แหล่งข้อมูลอ้างอิง

3. ทดสอบคู่มือ โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ พิจารณาความเหมาะสม และนำข้อมูลที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิ ไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

4. ประเมินคุณภาพของคู่มือ โดยการนำคู่มือที่ได้จากการแก้ไขปรับปรุงให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความความคิดเห็น รวมทั้งนำคู่มือไปให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาไปใช้ในการจัดกิจกรรม และนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไข เพื่อความถูกต้องและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

พรทิพย์ ฉิมพงษ์ (2555, หน้า 47) ได้กล่าวถึงแนวทางในการพัฒนา
คู่มือ ว่าต้องมีการวางแผนในการจัดทำว่า จุดมุ่งหมายคืออะไร ใครเป็นผู้ใช้คู่มือ และมี
ความต้องการคู่มือแบบไหน เพื่อให้ได้ตรงตามความต้องการ พร้อมทั้งมีการทดสอบ
คู่มือในด้านเนื้อหา รูปแบบ และผลกระทบ

จากการศึกษาขั้นตอนในการพัฒนาคู่มือดังกล่าว สรุปได้ว่า ขั้นตอนในการ
พัฒนาคู่มือ ผู้วิจัยจะต้องศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง จัดทำคู่มือ ประเมินคุณภาพของคู่มือ
โดยผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการพัฒนาคู่มือ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยการศึกษาเพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบ
การพัฒนากฎเกณฑ์ทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม
แผนกสามัญศึกษา

2. จัดทำคู่มือ โดยจัดทำคู่มือฉบับร่าง ซึ่งประกอบด้วย

2.1 ปก

2.2 คำนำ

2.3 สารบัญ

2.4 คำชี้แจงสำหรับผู้สอน

2.5 สิ่ง que ผู้เข้ารับการพัฒนาต้องเตรียม

2.6 บทบาทของผู้เข้ารับการพัฒนา

2.7 องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน
พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จำนวน 5 องค์ประกอบ

2.8 คำแนะนำอื่นๆ

2.9 แหล่งข้อมูลอ้างอิง

6. การประเมินผลด้านประสิทธิภาพของคู่มือ

พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2540, หน้า 117) กล่าวว่า การประเมินผลด้าน
ประสิทธิภาพของคู่มือกระทำด้วยวิธีการ IOC (Index of Item Objective Congruence)
ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง
(Construct Validity) โดยการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับลักษณะเฉพาะ
ของกลุ่มพฤติกรรม ซึ่งผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านพิจารณาลงความเห็นให้คะแนน ดังนี้

- +1 เมื่อแน่ใจ ข้อคำถามนั้นเป็นตัวแทนลักษณะเฉพาะกลุ่ม
พฤติกรรมนั้น
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นเป็นตัวแทนลักษณะเฉพาะกลุ่ม
พฤติกรรมนั้น
- 1 เมื่อแน่ใจว่า ข้อคำถามไม่เป็นตัวแทนลักษณะเฉพาะกลุ่ม
พฤติกรรมนั้น

แล้วนำคะแนนที่ได้มาแทนค่าในสูตร $IOC = \sum R/N$

IOC หมายถึง ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับลักษณะของ
พฤติกรรม

$\sum R$ หมายถึง ผลรวมของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ถ้าค่า ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ 0.05 ถือว่ามีความสอดคล้องเหมาะสม
ถ้าค่าที่คำนวณได้มีค่าต่ำกว่า 0.05 ถือว่าไม่มีความสอดคล้อง ไม่มีความเหมาะสม

บุญชม ศรีสะอาด (อ้างถึงใน ฉลอง บัญฉิม, 2542, หน้า 30-31)
กล่าวว่า การที่จะให้คู่มือเป็นสื่อการเรียนรู้ประเภทหนึ่งที่ผลิตขึ้นใช้นั้นมีประสิทธิภาพ
ต่อการให้ความรู้ละความเข้าใจ ก่อนที่จะมีการนำคู่มือไปใช้จริง ควรมีการพัฒนาให้ได้
มาตรฐานก่อน โดยขั้นตอนที่สำคัญในการพัฒนาสื่อการเรียนรู้ต่างๆ คือ ขั้นตอนทดลองใช้และ
ปรับปรุงแก้ไข โดยมีวิธีการในขั้นแรกคือ การทดลองขั้นต้นในขั้นที่ 1 (Tryout) เป็นการ
ทดลองใช้แบบรายบุคคลหรือแบบหนึ่งต่อหนึ่ง (Individual Tryout) แล้วแก้ไขปรับปรุง
หลังจากนั้นเป็นการทดลองเบื้องต้นครั้งที่ 2 (Small -group (Tryout) ประมาณ 5-10 คน
แล้วปรับปรุงแก้ไขอีกครั้งหนึ่ง ขั้นสุดท้ายนำคู่มือที่ปรับปรุงครั้งสุดท้ายไปทดลองใช้กับ
กลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นกลุ่มใหญ่ในสถานการณ์จริง และทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
จากนั้นวิเคราะห์ผลเพื่อหาประสิทธิภาพของคู่มือว่าสามารถนำไปใช้ได้จริงหรือไม่
เพื่อพิจารณาใช้ต่อไป

อนันท์ อนันตสมบูรณ์ (2554, หน้า 52) ได้สรุปความหมายของ
การประเมินคู่มือ หมายถึง การตรวจสอบพัฒนาเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
เพื่อปรับปรุง และนำไปทดลองใช้จริง เพื่อนำผลมาปรับปรุงแก้ไขให้มีความสมบูรณ์ต่อไป
ความสอดคล้องของเนื้อหากับการทดสอบเพื่อมุ่งตรวจสอบว่า เครื่องมือนั้นสามารถ
เป็นพฤติกรรมของเนื้อหา จุดประสงค์ที่จะศึกษา วัดเนื้อหา และพฤติกรรมที่กำหนดไว้

ว่าครอบคลุมเพียงใด ความจำเป็นของการหาประสิทธิภาพของคู่มือ คือ

1. สำหรับหน่วยงานที่ผลิตคู่มือ เพื่อการประกันคุณภาพและประสิทธิภาพ
2. สำหรับผู้ใช้คู่มือเพื่อความมั่นใจ ในการเรียนรู้จริงจากการใช้คู่มือ ผู้สร้างคู่มือเพื่อทดสอบประสิทธิภาพ เพื่อการปรับปรุง แก้ไขให้สมบูรณ์ขึ้นการประเมินรายเรื่อง

2.1 ขั้นตอนการหาความถี่ของระดับความคิดเห็นรายเรื่อง โดยในตารางรายเรื่อง

2.2 ขั้นตอนการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของคำตอบ เกณฑ์การประเมินเครื่องมือที่สร้างขึ้นเอง มีหลักเกณฑ์การจัดอันดับคุณภาพที่ใช้ ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่นิยามกำหนดคุณภาพออกเป็น 3 ระดับ คือ

0 หมายถึง ยังใช้ไม่ได้ หรือ น้อย

1 หมายถึง พอใช้ หรือ ปานกลาง

2 หมายถึง ดี หรือ มาก

หรืออาจจะกำหนดเกณฑ์ว่า

1 หมายถึง ยังใช้ไม่ได้ หรือ น้อยมาก

2 หมายถึง พอใช้ หรือ น้อย

3 หมายถึง ปานกลาง

4 หมายถึง ดี หรือ มาก

5 หมายถึง ดีมาก หรือ มากที่สุด

เครื่องมือวัด ฝ่าฝืน (2548, หน้า 30) กล่าวว่า การกำหนดประสิทธิภาพ หมายถึง การวัดระดับประสิทธิภาพของคู่มือที่ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ หากคู่มือมีประสิทธิภาพถึงเกณฑ์ แล้วก็นำไปใช้ได้ การกำหนดประสิทธิภาพ กระทำได้โดยการประเมินพฤติกรรมของผู้เรียน 2 ประเภท คือ พฤติกรรมต่อเนื่อง และพฤติกรรมขั้นสุดท้าย โดยกำหนดค่าพฤติกรรม ดังนี้

E_1 คือ ประสิทธิภาพของกระบวนการ และ E_2 คือประสิทธิภาพของผลลัพธ์คิดเป็นร้อยละของผลเฉลี่ยของคะแนนที่ได้ ตามปกติการกำหนด E_1/E_2 ขึ้นอยู่กับเนื้อหา หากเนื้อหาเป็นความรู้ ความเข้าใจจะตั้งเกณฑ์ไว้ที่ 80/80 แต่ถ้าหากเนื้อหาเป็นทักษะจะตั้งเกณฑ์ต่ำกว่าไว้คือ 75/75

การทดลองหาประสิทธิภาพ เมื่อสร้างคู่มือได้แล้วต้องนำไปหา
ประสิทธิภาพดังนี้

1. การทดลองแบบ 1 : 1 นำผลที่ได้คำนวณหาประสิทธิภาพ แล้ว
นำไปปรับปรุงประสิทธิภาพ ขั้นนี้ควรมีประสิทธิภาพ 60/60
2. การทดลองกลุ่มเล็ก 1 : 10 นำผลที่ได้คำนวณหาประสิทธิภาพ
แล้วนำไปปรับปรุงประสิทธิภาพให้สมบูรณ์ ขั้นนี้ควรมีประสิทธิภาพ 70/70
3. การทดลองภาคสนาม 1 : 100 นำผลที่ได้คำนวณหาประสิทธิภาพ
หากต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ต้องกำหนดประสิทธิภาพตามหลักความเป็นจริง

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการประเมินประสิทธิภาพ สรุปได้ว่า
การประเมินประสิทธิภาพของคู่มือ IOC (Index of Item Objective Congruence) ตรวจสอบ
ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง
(Construct Validity) การหาประสิทธิภาพ และค่าดัชนีประสิทธิผล โดยผู้เชี่ยวชาญ
ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ ได้กำหนดการประเมินคู่มือโดยการหาค่าดัชนีประสิทธิผลและประเมิน
ความเหมาะสมของคู่มือด้วยมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับโดยผู้เชี่ยวชาญ
แล้วนำมาหาค่าเฉลี่ย และแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.51–5.00	มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.51–4.50	มีความเหมาะสมในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย	2.51–3.50	มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.51–2.50	มีความเหมาะสมในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00–1.50	มีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

การวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เป็นทฤษฎีหนึ่งที่เหมาะสม
และนิยมแพร่หลายทั้งในมหาวิทยาลัยระดับโลก (Stanford University) และมหาวิทยาลัยใน
ประเทศไทยหลายแห่ง เพื่อที่จะวิจัยและพัฒนาองค์การไปสู่ความเป็นเลิศ การวิจัยและ
พัฒนา เป็นการบริหารหรือการทำงานที่มุ่งแก้ปัญหาหรือพัฒนาให้เกิดคุณภาพ เมื่อ
ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานค้นพบปัญหาและเกิดความตระหนักในปัญหา ก็จะมีการคิดค้น
รูปแบบสื่อหรือรูปแบบการพัฒนาที่เรียกว่า “นวัตกรรม” มาเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาหรือใน
การพัฒนางาน โดยรูปแบบสื่อหรือรูปแบบการพัฒนาจะต้องมีหลักการ เหตุผลหรือทฤษฎี

รองรับ ทั้งนี้อาจเลือกใช้วิธีการปรับปรุงในสิ่งที่ผู้อื่นได้ศึกษาหรือเคยใช้ได้ผลในสถานการณ์ที่เป็นปัญหาเช่นเดิมมาก่อน หรือคิดค้นวิธีการใหม่ขึ้นมาก็ได้ แต่การที่จะทำให้นั่นใจได้ว่าวิธีการที่คิดค้นขึ้นมา นั้นดีหรือไม่ดี จำเป็นต้องมีการทดลองจริงมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อพิสูจน์ว่าสามารถแก้ปัญหาหรือพัฒนางานได้ ถ้าไม่ประสบผลสำเร็จก็มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจนได้ผลดีและสามารถนำไปใช้ได้ต่อไป ซึ่ง ฅเนศ ขำเกิด (2550, หน้า 62) และ วชิระ อินทร์อุดม (2550, หน้า 21) ได้แบ่งประเภทของการวิจัยและพัฒนาออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การวิจัยเชิงพัฒนากับการวิจัยและพัฒนา (Development Research & Research and Development) โดยการวิจัยเชิงพัฒนาเป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรหรือกลุ่มตัวแปร โดยเฉพาะพฤติกรรมของมนุษย์โดยไม่มี การจัดการกระทำใดๆ ที่จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง ส่วนการวิจัยและพัฒนาเป็นการวิจัยเพื่อมุ่งสร้าง ค้นหาแนวคิด แนวทาง วิถีปฏิบัติหรือสิ่งประดิษฐ์ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนากลุ่มคน หน่วยงานหรือองค์กร กระบวนการในการพัฒนางานประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการต้องการทราบปัญหาคืออะไร ขั้นตอนการคิดค้นวิธีการหรือนวัตกรรมมาแก้ปัญหา และขั้นตอนการทดลองใช้วิธีการหรือนวัตกรรมที่ถูกเลือก

มูลเหตุสำคัญที่ต้องมีการวิจัยและพัฒนาคือ ความต้องการสิ่งประดิษฐ์และผลิตภัณฑ์ใหม่ ที่ก้าวหน้ามีประสิทธิภาพสูง ในการแก้ปัญหาและการพัฒนา ซึ่งมีวิธีจัดการกระทำได้มากมายหลายวิธีด้วยกัน การใช้ระบบการวิจัยและพัฒนา หรือ (R&D) นั้นเป็นวิธีที่สำคัญอีกวิธีหนึ่ง ที่มีกระบวนการเป็นระบบ (Systematic) พัฒนามาจากแนวคิดวิถีกระบวนการเชิงวิทยาศาสตร์ผสมผสานกับกระบวนการวิจัยประยุกต์ ลักษณะเป็นการศึกษาวิจัยเชิงทดลอง(Experimental study) มีการศึกษา มีการออกแบบและมีการทดลองเพื่อตรวจสอบผลด้วยวิธีการที่เป็นระบบระเบียบก่อนนำออกประยุกต์ใช้ หรือเผยแพร่

นอกจากนี้ สุพักตร์ พิบูลย์ (2548, หน้า 66) ได้กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการแก้ปัญหา (Process) หรือพัฒนาการ ของผู้บริหาร เพื่อพัฒนาทางเลือกใหม่ และสร้างนวัตกรรมซึ่งมี 2 แบบ คือ

1. การสร้างนวัตกรรมการพัฒนาสื่อ (Material) ที่เป็นรูปธรรม เช่น จรวด เครื่องมือวัด

2. นวัตกรรมด้านการพัฒนาวิธีการ (Method Process) เช่น ทฤษฎีใหม่ รูปแบบใหม่

ส่วน วิโรจน์ สารรัตน์ (2549, หน้า 78) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาว่า มุ่งเน้นการทดลองและการปรับปรุงแก้ไขผลผลิต (Product) ที่ต้องการพัฒนาขึ้น โดยมีคำถามว่าทำอย่างไรจะพัฒนาผลผลิตนั้นให้มีคุณภาพ และเมื่อทดลองใช้ผลผลิตนั้น มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ เมื่อมีคุณภาพตามเกณฑ์แล้ว จึงมีการนำเอาผลผลิตนั้นมาใช้ประโยชน์หรือเผยแพร่ต่อไป ซึ่งในขั้นตอนการทดลองใช้นั้น นิยมใช้รูปแบบการวิจัยเชิงทดลอง (Quasi-Experimental Design)

ในการประยุกต์ใช้การวิจัยและพัฒนา ในวงการธุรกิจและอุตสาหกรรม ได้ใช้การวิจัยและพัฒนากันอย่างแพร่หลาย นิยมใช้กันมากในเรื่องของการออกแบบผลิตภัณฑ์ (Product Design) ในเรื่องของการตลาด (Marketing) การผลิตและกระบวนการผลิตของโรงงาน (Manufacturing) ในการเพิ่มรายได้ (Revenue growth) และลดต้นทุน (Cost reduction) การขยายตลาด (Increase market share) การคิดวิธีรักษาระดับกำไรให้ดียิ่งขึ้น (Sustain profitability) การเป็นผู้นำในผลิตภัณฑ์ใหม่ (Sustain product innovation) และการผลิตสินค้าต้นทุนต่ำออกสู่ตลาด

1. ความหมายและความสำคัญการวิจัยและพัฒนา

ได้มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายและความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา ไว้หลายท่าน เช่น ถุทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553, หน้า 172) ให้แนวคิดเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญการวิจัยและพัฒนาว่า การวิจัยและพัฒนาเป็นการพัฒนาการศึกษาที่เป็นกลยุทธ์หรือวิธีการสำคัญวิธีการหนึ่งที่นิยมใช้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการศึกษา โดยเน้นหลักเหตุผลและตรรกวิทยา เป้าหมายหลัก คือ ใช้เป็นกระบวนการในการพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา (Education Product)

การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา (R&D) มีความแตกต่างจากการวิจัยการศึกษาประเภทอื่นๆ อยู่ 2 ประเภท คือ

1. เป้าประสงค์ หรือจุดมุ่งหมาย (Goal) การวิจัยทางการศึกษามุ่งค้นคว้าหาความรู้ใหม่ โดยการวิจัยพื้นฐานหรือมุ่งหาคำตอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยการวิจัยประยุกต์ แต่การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา มุ่งพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา แม้ว่าการวิจัยประยุกต์ทางการศึกษาหลายโครงการก็มีการ

พัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา เช่นการวิจัยประยุกต์ทางการศึกษาสำหรับการสอนแต่ละแบบแต่ละผลิตภัณฑ์ ซึ่งได้ใช้สำหรับการทดสอบสมมุติฐานของการวิจัยแต่ละครั้งเท่านั้น ไม่ได้พัฒนาไปสู่การใช้สำหรับสถานศึกษาทั่วไป

2. การนำไปใช้ (Utility) การวิจัยทางการศึกษา มีช่องว่างระหว่างผลการวิจัยกับการนำไปใช้จริงอย่างกว้างขวาง เนื่องจากผลการวิจัยทางการศึกษาจำนวนมากไม่ได้ถูกนำไปใช้ นักการศึกษาและนักวิจัยจึงหาทางลดช่องว่างดังกล่าวโดยวิธีที่เรียกว่า “การวิจัยและพัฒนา” อย่างไรก็ตามการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา มิใช่สิ่งที่ทดแทนการวิจัยทางการศึกษา แต่เป็นเทคนิควิธีที่จะเพิ่มศักยภาพของการวิจัยทางการศึกษา ให้มีผลต่อการจัดการทางการศึกษา กล่าวคือเป็นตัวเชื่อมเพื่อนำไปสู่ผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาที่ใช้ประโยชน์ได้จริงในโรงเรียนทั่วไป ดังนั้น การใช้กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาเพื่อปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการศึกษา จึงเป็นการใช้ผลจากการวิจัยทางการศึกษาให้เป็นประโยชน์มากยิ่งขึ้น

2. ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา

แนวปฏิบัติในการออกแบบการวิจัยและพัฒนาดังที่ วิโรจน์ สารรัตนะ (2553, หน้า 128–129) กล่าวว่า การออกแบบการวิจัย จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของการวิจัยอย่างชัดเจน กำหนดตัวบ่งชี้ หรือประเด็นที่มุ่งศึกษา กำหนดแหล่งข้อมูล หรือผู้ใช้ข้อมูลในการวิจัย หรือทดลองใช้นวัตกรรม กำหนดแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ และกำหนดแนวทางในการวิเคราะห์หรือตัดสินคุณภาพทุกรายการ ซึ่งทุกรายการดังกล่าวนี้ จะถูกกำหนดไว้ล่วงหน้าและเป็นที่รับทราบตรงกันระหว่างกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องต่างๆ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การออกแบบ เรื่องประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยต้องกำหนดเป้าหมายประชากรและกลุ่มเป้าหมายในการใช้นวัตกรรมอย่างชัดเจน
2. การออกแบบการวัดและตัวแปรหรือการเก็บข้อมูล นักวิจัยต้องกำหนดประเด็น ตัวบ่งชี้ที่ต้องการวัด พร้อมทั้งการกำหนดแหล่งข้อมูล หรือผู้ให้ข้อมูลหลักอย่างครบถ้วน กำหนดเครื่องมือหรือวิธีการวัด ช่วงเวลาในการวัด เช่น วัดก่อนหรือเมื่อสิ้นสุดการทดลอง พร้อมกำหนดแนวการปฏิบัติในการพัฒนาเครื่องมือ และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดแต่ละรายการ กล่าวโดยสรุป จะต้องสรุปว่าตัวบ่งชี้ หรือประเด็นในการวัดครั้งนั้นๆ ประกอบด้วยอะไรบ้าง แต่ละตัวบ่งชี้หรือแต่ละประเด็นจะใช้เครื่องมือ

หรือวิธีการใดในการเก็บรวบรวมข้อมูล จะพัฒนาเครื่องมือแต่ละชนิดอย่างไร และจะจัดเก็บข้อมูลอย่างไร ในการเลือกใช้เครื่องมือมีหลายชนิด อาทิ แบบทดสอบ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกต แบบประเมินคุณลักษณะต่างๆ และการเลือกที่จะใช้เครื่องมือชนิดใด จะต้องคำนึงถึงธรรมชาติ และลักษณะธรรมชาติของตัวบ่งชี้ที่ต้องการวัด และข้อจำกัดต่างๆ เช่น ถ้าเป็นตัวบ่งชี้ประเภทความรู้ ก็ควรใช้แบบทดสอบ ถ้าเป็นพฤติกรรมก็ใช้แบบประเมินพฤติกรรม ถ้าเป็นเจตคติ ก็ใช้แบบประเมินเจตคติ

การเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม นักวิจัยต้องระลึกเสมอว่า จะต้องเน้นเรื่องความเร็ว คล่องตัว มีประสิทธิภาพ สามารถรวบรวมข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ทันกับช่วงเวลาต่างๆ ในขณะที่ดำเนินการทดลองและพัฒนานวัตกรรม และกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล จะต้องไม่เกิดผลกระทบเชิงลบต่อกระบวนการพัฒนา

3. การออกแบบในเรื่องสถิติ แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้สามารถเลือกใช้ในลักษณะเดียวกันกับงานวิจัยทั่วไป ซึ่งจะต้องมีทั้งการบรรยาย (Descriptive Statistics) และสถิติอ้างอิง โดยผลลัพธ์ที่ได้จากการวางแผนและออกแบบการวิจัยและพัฒนา คือ กรอบแนวทางการวิจัยหรือโครงการวิจัยที่มีรายละเอียดครบถ้วนสมบูรณ์

4. ตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ในการวิจัยและพัฒนาการศึกษาตัวแปรต้น (Independent variable) คือ นวัตกรรมหรือปฏิบัติการ (Treatment) ที่นักวิจัยให้กับกลุ่มตัวอย่าง อาจหมายถึง สื่อ ชุดสื่อ หรือวิธีการใหม่ๆ ในการจัดการศึกษา ตัวแปรตาม หมายถึง ตัวแปรที่เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการใส่ปฏิบัติการ เช่น ความรู้ ความพอใจ เจตคติ ทักษะ หรือสภาพการเปลี่ยนแปลงต่างๆ

5. เครื่องมือวิจัย ในการวิจัยและพัฒนา เครื่องมือการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา ประกอบด้วย 2 ลักษณะ คือ

5.1 เครื่องมือทดลองหรือชุดนวัตกรรม หรือชุดปฏิบัติการ การวิจัยจะมีคุณค่ามากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของนักวิจัยในการแสวงหานวัตกรรมที่สร้างสรรค์ ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ โดยนักวิจัยต้องศึกษา แนวคิด ทฤษฎีหรือกรณีตัวอย่างนวัตกรรมที่หลากหลาย ก่อนจะสังเคราะห์เป็นนวัตกรรมที่จะนำมาทดลอง ทั้งนี้ นักวิจัยควรจะสามารถชี้บ่งหรือระบุลักษณะที่เห็นว่าเป็นจุดเด่น ความสร้างสรรค์ หรือความเหมาะสมของนวัตกรรมที่มีความถูกต้องเหมาะสมตามหลักวิชา

5.2 เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลหรือเครื่องมือวัดตัวแปรในการออกแบบด้านการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยต้องวิเคราะห์ทบทวน วัตถุประสงค์ของการวิจัย กำหนดหรือระบุตัวแปรหรือประเด็นที่มุ่งศึกษา กำหนดแหล่งข้อมูลหรือผู้ให้ข้อมูลที่จะทำให้ข้อมูลที่มีความตรงหรือความถูกต้อง กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และกำหนดแนวทางในการพัฒนาเครื่องมือ เก็บรวบรวมข้อมูลอย่างชัดเจน

6. การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยและพัฒนา การใช้วิธีการทางสถิติเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยขึ้นอยู่กับชนิดของตัวแปรหรือตัวชี้วัดที่ทำการศึกษามีวิธีการดังต่อไปนี้ 1) การวิเคราะห์ความถี่ ร้อยละ สำหรับตัวแปรตัดตอน ที่วัดโดยเครื่องมือประเภท แบบตรวจสอบรายการหรืออาจใช้เป็นการเปรียบเทียบสัดส่วนด้านสถิติอ้างอิงไคสแควร์ 2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนทดสอบความรู้ หรือคะแนนจากมาตรประมาณค่า ใช้สถิติอ้างอิง การทดสอบค่าที (t-test) สำหรับการเปรียบเทียบคะแนนสอบก่อนเรียนกับหลังเรียน หรือเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย 2 กลุ่มหรือการวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อการตรวจสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยกรณีทดสอบหลายกลุ่ม เป็นต้น 3) ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สำหรับข้อคำถามประเภทปลายเปิด หรือใช้เขียนแสดงความคิดเห็น หรือการบรรยายสภาพการเปลี่ยนแปลงหลังการใช้นวัตกรรม การเลือกใช้วิธีการทางสถิติให้เน้นหลักการ “สามารถตอบคำถามวิจัย ได้ง่ายต่อการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจ”

การวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 11 ขั้นตอนดังนี้ (สุวิมล ว่องวานิช, 2549, หน้า 23-24)

ขั้นที่ 1 การกำหนดผลผลิตทางการศึกษาที่จะทำการพัฒนา

ขั้นตอนแรกที่สำคัญที่สุด คือ ต้องกำหนดให้ชัดว่าผลผลิตทางการศึกษาที่จะวิจัยและพัฒนาคืออะไรโดยต้องกำหนดลักษณะทั่วไป รายละเอียดของการใช้วัตถุประสงค์ของการใช้เกณฑ์ในการเลือกกำหนดผลผลิตการศึกษาที่จะวิจัยและพัฒนา มี 4 ข้อ คือ

1. ตรงกับความต้องการอันจำเป็นหรือไม่
2. ความก้าวหน้าทางวิชาการมีพอเพียงในการที่จะพัฒนา ต่อการวิจัยและพัฒนานั้นหรือไม่
3. บุคลากรที่มีอยู่ ทักษะความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการวิจัยและพัฒนานั้นหรือไม่

4. ผลผลิตนั้นจะพัฒนาขึ้นในเวลาอันสมควรได้หรือไม่

ขั้นที่ 2 รวบรวมข้อมูลและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การรวบรวมข้อมูลและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง คือ การศึกษาทฤษฎีและงานวิจัย การสังเกตภาคสนามซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้ผลผลิตการศึกษาที่กำหนด ถ้ามีความจำเป็น ผู้ทำการวิจัยและพัฒนาอาจต้องทำการศึกษาวิจัย ขนาดเล็กเพื่อหาคำตอบซึ่งงานวิจัยและทฤษฎีที่มีอยู่ ไม่สามารถหาคำตอบได้ก่อนที่จะเริ่มการพัฒนาต่อไป

ขั้นที่ 3 การวางแผนการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการใช้ผลผลิต
2. ประมาณการค่าใช้จ่าย กำลังคน และระยะเวลาที่ต้องใช้เพื่อศึกษาความเป็นไปได้

3. พิจารณาผลสืบเนื่องจากผลผลิต

ขั้นที่ 4 พัฒนารูปแบบขั้นตอนของผลผลิต

ขั้นนี้เป็นขั้นการออกแบบและจัดทำผลผลิตการศึกษาตามที่กำหนดไว้ เช่น เป็นโครงการวิจัยและพัฒนา หรือหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น ซึ่งต้องมีการออกแบบหลักสูตร เตรียมวัสดุหลักสูตร คู่มือการฝึกอบรม เอกสารในการฝึกอบรม และเครื่องมือการประเมินผล

ขั้นที่ 5 ทดลองหรือทดสอบผลผลิตครั้งที่ 1

โดยการนำผลผลิตที่ออกแบบและจัดเตรียมไว้ในขั้นที่ 4 ไปทดลองใช้เพื่อทดสอบคุณภาพขั้นต้นของผลผลิตในโรงเรียนจำนวน 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 นำผลไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของการใช้ผลผลิต อาจมีกลุ่มควบคุม กลุ่มการทดลอง ถ้าจำเป็น

ขั้นที่ 8 ปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 2

นำข้อมูลและผลจากการทดลองใช้จากขั้นที่ 7 มาพิจารณาปรับปรุง

ขั้นที่ 9 ทดลองหรือทดสอบผลผลิตครั้งที่ 3

ขั้นที่ 10 ปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 3

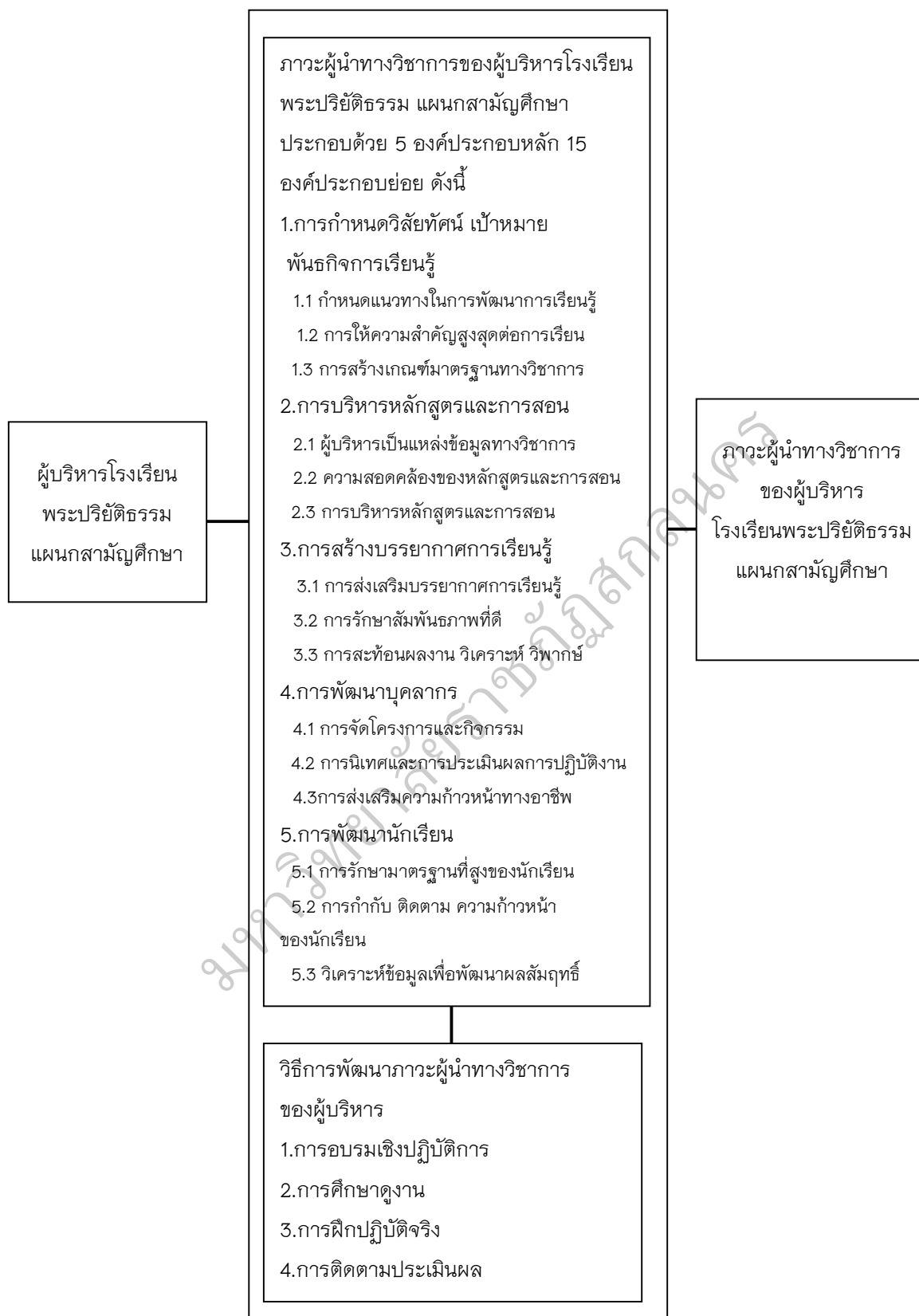
นำข้อมูลและผลจากการทดลองในขั้นที่ 9 มาพิจารณาปรับปรุงเพื่อผลิตและเผยแพร่ต่อไป

ขั้นที่ 11 เผยแพร่

เป็นการเสนอรายงานเกี่ยวกับผลการวิจัยและพัฒนาผลผลิตต่อที่ประชุมสัมมนาทางวิชาการหรือวิชาชีพ และมีการนำไปเผยแพร่โดยนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ขั้นนี้นำผลผลิตที่ปรับปรุงไปทดลอง เพื่อทดสอบคุณภาพการใช้งานของผลผลิต โดยใช้ในโรงเรียน 10-13 โรงเรียน ใช้กลุ่มตัวอย่าง 40-200 คน ประเมินผลโดยการใช้แบบสอบถาม การสังเกต และการสัมภาษณ์แล้วรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย 11 ขั้นตอน คือ การกำหนดผลผลิตทางการศึกษาที่จะทำการพัฒนา รวบรวมข้อมูลและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การวางแผนวิจัยและพัฒนา พัฒนารูปแบบและขั้นตอนของผลผลิต ทดลองหรือทดสอบผลผลิตครั้งที่ 1 ปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 1 ทดลองหรือทดสอบผลผลิตครั้งที่ 2 ปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 2 ทดลองหรือทดสอบผลผลิตครั้งที่ 3 ปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 3 และเผยแพร่ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ 4 ขั้นตอน วิธีการดำเนินการวิจัยระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบ ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Documentary Analysis) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (Deep Interview) ผู้เชี่ยวชาญผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จำนวน 5 รูป และ ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยเชิงสำรวจ วิธีการดำเนินการวิจัยระยะที่ 2 การยกร่างและพัฒนา รูปแบบ ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 3 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (Interview) จำนวน 9 คน วิธีการดำเนินการวิจัยระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบ ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 4 การทดลองใช้ภาคสนามและสรุปผล การทดลอง จากนั้นนำผลการวิจัยมาเขียนรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์



ภาพประกอบ 11 กรอบแนวคิดการวิจัย