

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอตามหัวข้อและรายละเอียด ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำครู
  - 1.1 แนวคิดและความหมายของภาวะผู้นำครู
  - 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำครู
  - 1.3 ภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา
2. การพัฒนาภาวะผู้นำครู
3. หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ
  - 3.1 ความหมายของรูปแบบ
  - 3.2 ประเภทของรูปแบบ
  - 3.3 องค์ประกอบของรูปแบบ
  - 3.4 การสร้างรูปแบบ
  - 3.5 การพัฒนารูปแบบ
4. การวิจัยและพัฒนา

## 1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำครู

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากนักวิชาการ นักการศึกษา และหน่วยงานเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา นำเสนอรายละเอียดแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำครู ความหมายของภาวะผู้นำครู ความสำคัญของภาวะผู้นำครู และภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา ดังต่อไปนี้

### 1.1 แนวคิดและความหมายของภาวะผู้นำครู

เกษมา วรวรรณ ณ อยุธยา (2550, หน้า 39 – 41) ได้กล่าวถึงครูผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่ระบบการศึกษา สรุปได้ 5 ด้าน ดังนี้

#### 1. ด้านการพัฒนาบทบาทในการจัดการเรียนรู้ของครู

1.1 ปรับบทบาทการจัดการเรียนการสอน จากการถ่ายทอดความรู้ (Teaching) เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) คือเป็นผู้ชี้แนะ (Adviser) ผู้กระตุ้น จัดสิ่งเร้า ให้คำปรึกษาเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดกิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกตามความถนัดและความสนใจ

1.2 ครูและผู้เรียนมีบทบาทร่วมกัน (Co – Ordinator) ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ กระตุ้นให้ผู้เรียนอยากค้นหาความรู้ด้วยตนเอง เปิดโอกาสให้ผู้เรียนรู้จักตนเองว่าเขาต้องการอะไร และรู้จักคิดว่าทำอย่างไรจึงจะได้เรียนรู้

#### 2. ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

2.1 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ มีความสมดุล ความพอดีระหว่างการเป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข ด้วยการพัฒนาให้ครอบคลุม ในสิ่งต่อไปนี้

Morality Quotient : MQ ระดับคุณธรรม จริยธรรม ได้แก่ มีความรับผิดชอบเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ปฏิบัติตามหลักธรรมของแต่ละศาสนา

Intellectual Quotient : IQ ระดับเชาวน์ปัญญา ได้แก่ การมีจินตนาการ สามารถคิดริเริ่ม คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น

Adversity Quotient : AQ ระดับความสามารถในการเผชิญปัญหาที่ไม่เคยพบมาก่อน สามารถฟันฝ่าอุปสรรค และประสบความสำเร็จได้ด้วยตนเอง

Technology Quotient : TQ ระดับความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อแสวงหาความรู้และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง

Emotional Quotient : EQ ระดับพัฒนาการด้านอารมณ์ เพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

2.2 ใช้วิธีการสอนที่เน้นกระบวนการมากกว่าเนื้อหา ให้ผู้เรียนมีอิสระ ในการแสวงหาความรู้ความคิด ด้วยการลงมือปฏิบัติจริง ให้ผู้เรียนได้แสดงความสามารถทางปัญญาในการทำความเข้าใจกับเรื่องต่างๆ ทำทนายให้ผู้เรียนเกิดความคิดใหม่ที่ต่างไปจากเดิม และสามารถหาเหตุผลอธิบายความคิดของตนเองได้

2.3 ใช้วิธีการสอนที่เน้นการคิด เปิดโอกาสให้ผู้เรียนสืบค้นข้อมูล และใช้ความคิดเพื่อสรุปความรู้ต่างๆ นั่นคือ ครูจะต้องกระตุ้นผู้เรียนให้คิดตั้งคำถาม หรือการอภิปรายเพื่อนำไปสู่การกระตุ้นให้สนใจ ใฝ่รู้ รวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริง ตรวจสอบข้อมูล วิเคราะห์ ตีความ และหาข้อสรุป

2.4 ใช้วิธีการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนใช้กระบวนการคิด วิเคราะห์ และการสรุปองค์ความรู้แบบองค์รวม (Holistic Thinking) ไม่แยกส่วนด้วยการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการ เชื่อมโยงเรื่องราวและแนวความคิดของสิ่งที่เรียนรู้ในห้องเรียนกับวิถีชีวิต

2.5 ใช้การออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการเนื้อหาสาระ กระบวนการเรียนรู้และคุณธรรม โดยยึดธรรมชาติของผู้เรียน เพื่อสนองวิถีการเรียนรู้ที่แตกต่างกันของผู้เรียนและธรรมชาติของวิชาด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย ใช้สื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย เชื่อมโยงธรรมชาติ แหล่งเรียนรู้ สถานการณ์จริง ระบบสารสนเทศให้ผู้เรียนได้ศึกษา ค้นคว้า ทดลอง สัมผัส

### 3. การวัดผลประเมินผล

3.1 เน้นการประเมินผลที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ เป็นการทดสอบเพื่อดูพัฒนาการของผู้เรียนว่าอยู่ในระดับใด มีความสามารถหรือมีจุดเด่นที่ควรได้รับการส่งเสริมในด้านใด จุดอ่อนที่ควรแก้ไขอยู่ตรงไหน

3.2 สามารถออกแบบการวัดและประเมินผลผู้เรียนได้ครอบคลุมทุกด้าน

3.3 เน้นการใช้ข้อสอบแบบอัตนัยเชิงวิเคราะห์ ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้ผู้เรียนเข้าใจในเนื้อหาวิชาที่เรียน และมีการถ่ายทอดความคิดอย่างเป็นระบบและประยุกต์อย่างสร้างสรรค์

### 4. ด้านการจัดบรรยากาศ หรือสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

4.1 สร้างบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมทั้งในและนอกห้องเรียน ที่จูงใจและเสริมแรงให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้

4.2 สร้างทางเลือกการเรียนรู้ที่หลากหลายให้ผู้เรียนได้มีโอกาส ได้เลือกทำกิจกรรมหรือเรียนรู้ตามความสนใจ

4.3 สร้างบรรยากาศในขณะที่เรียนให้สนุก มีความสุข ให้ผู้เรียน รู้สึกว่าการเรียนเป็นเรื่องง่าย ให้ผู้เรียนเป็นตัวเอกในการเรียน มีครูเป็นผู้ช่วย

4.4 จัดชั้นเรียนให้ผู้เรียนมีโอกาสทำกิจกรรมร่วมกัน ได้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นระหว่างกัน

5. ด้านบุคลิกภาพ ครูผู้สอนเปลี่ยนแปลงในการปฏิรูปการเรียนรู้ ควรเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพดี และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ใช้คำพูดและการแสดงออกที่เป็น กัลยาณมิตร พร้อมทั้งจะขยายเครือข่ายการจัดการเรียนรู้สู่เพื่อนครูด้วยกันและระบบ ทีมงาน ในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 30 – 31) ระบุว่า ภาวะผู้นำครู คือ คุณลักษณะของครูเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะที่สามารถนำ ตนเองได้ ดังนี้

1. วุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult Development) มีพฤติกรรมที่แสดงออก ดังนี้ 1) พิจารณาบททวน ประเมินตนเองเกี่ยวกับ พฤติกรรมที่แสดงออกต่อผู้เรียนและผู้อื่น และมีความรับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวม 2) เห็นคุณค่า ให้ความสำคัญในการคิดเห็นหรือผลงาน และให้เกียรติแก่ผู้อื่น 3) กระตุน จูงใจ ปรับเปลี่ยนความคิดและการกระทำของผู้อื่นให้มีความผูกพันและมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย ในการทำงานร่วมกัน

2. การสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue) มีพฤติกรรมที่แสดงออก ดังนี้ 1) มีปฏิสัมพันธ์ในการสนทนา มีบทบาท และมีส่วนร่วมในการสนทนาอย่าง สร้างสรรค์กับผู้อื่นโดยมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ของผู้เรียนและการพัฒนาวิชาชีพ 2) มีทักษะ การฟัง การพูด และการตั้งคำถาม เปิดใจกว้าง ยืดหยุ่น ยอมรับทัศนะที่หลากหลายของ ผู้อื่น เพื่อเป็นแนวทางใหม่ๆ ที่สร้างความท้าทายในการสนทนาอย่างสร้างสรรค์กับผู้อื่น

3. การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agency) มี พฤติกรรมที่แสดงออกดังนี้ 1) ให้ความสนใจต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เป็นปัจจุบัน โดยมีการ วางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์ ซึ่งเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของโรงเรียน

ร่วมกับผู้อื่น 2) ริเริ่มการปฏิบัติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนานวัตกรรม 3) กระตุ้นผู้อื่นให้มีการเรียนรู้และความร่วมมือในวงกว้างเพื่อพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษาและวิชาชีพ 4) ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ระบบ ขั้นตอนที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้

4. การปฏิบัติอย่างไตร่ตรอง (Reflective Practice) มีพฤติกรรมที่แสดงออก ดังนี้ 1) พิจารณาไตร่ตรองความสอดคล้องระหว่างการเรียนรู้ของผู้เรียน และการจัดการเรียนรู้ 2) สนับสนุนความคิดริเริ่มซึ่งเกิดจากการพิจารณาไตร่ตรองของเพื่อนร่วมงานและมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมต่างๆ 3) ใช้เทคนิควิธีการหลากหลายในการตรวจสอบ ประเมินการปฏิบัติงานของตนเอง และผลการดำเนินงานของสถานศึกษา

5. การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน (Concern for Improving pupil Achievement) มีพฤติกรรมที่แสดงออก ดังนี้ 1) กำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ ที่ท้าทายความสามารถของตนเองตามสภาพจริง และปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้ 2) ให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นรอบด้านของผู้เรียนต่อผู้ปกครองและผู้เรียนอย่างเป็นระบบ 3) ยอมรับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับความคาดหวังด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนจากผู้ปกครอง 4) ปรับเปลี่ยนบทบาทและการปฏิบัติงานของตนเองให้เอื้อต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน 5) ตรวจสอบข้อมูลการประเมินผู้เรียนรอบด้าน รวมไปถึงผลการวิจัยหรือองค์ความรู้ต่างๆ และนำไปใช้ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนอย่างเป็นระบบ

สอดคล้องกับ Strodl (1992) ได้พัฒนากรอบความคิดเพื่อพิสูจน์ถึงควมมีภาวะผู้นำของครู ผลงานของเขาแสดงให้เห็นว่าครูที่มีความสามารถในการตัดสินใจได้ พัฒนาการใช้ภาวะผู้นำในชั้นเรียน ประกอบไปด้วยหัวใจหลักสำคัญ 3 ข้อ คือ 1) การมีภาวะผู้นำแบบไม่เป็นทางการที่แฝงอยู่ 2) ความสามารถในการระบุลักษณะของปัญหา และข้อขัดแย้ง และ 3) การได้รับการเสริมพลังอำนาจเพื่อแก้ปัญหา และ Fullan (1994) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำของครูในลักษณะที่สำคัญ คือ มีความมุ่งมั่นและการพัฒนาตน ไปสู่ครูมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง และการสนับสนุนช่วยเหลือครูคนอื่นให้สามารถพัฒนาไปสู่ครูมืออาชีพด้วย นอกจากนี้ Pellicer and Anderson (1995) กล่าวถึงลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำของครูใน 2 ประเด็น คือ 1) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับการเรียนการสอนและนำไปสู่การปฏิบัติจริงในโรงเรียน โดยก่อให้เกิดผลต่อการปรับปรุงการเรียนรู้ของผู้เรียน และ 2) เป็นผู้นำทางการเรียนการสอน โดยเขาแสดงทัศนะว่าความเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอนมิได้ถูกกำหนดจากฝ่ายบริหาร แต่เกิดจากตัวของครูเองภายใต้การสนับสนุนของโรงเรียน และสำหรับ Acker-Hocevar and Touchton (1999) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของครู โดยใช้มิติด้านการ สร้างสัมพันธภาพ

และมีมิติด้านความช่วยเหลือ สนับสนุนและความร่วมมือ พบว่า ครูที่มีภาวะผู้นำจะมีคุณลักษณะที่สำคัญคือ เป็นผู้สร้างเครือข่ายที่สามารถปฏิบัติงานเป็นทีมกับเพื่อนครูในโรงเรียนของตนและสามารถปฏิบัติงานในชุมชนได้

สำหรับ Sherrill (1999) ได้เสนอองค์ประกอบที่เป็นหลักสำคัญของการมีภาวะผู้นำของครู ดังนี้ 1) การแบบอย่างที่ดีของการสอนและการเรียนรู้ 2) การเข้าใจอย่างถ่องแท้ด้านทฤษฎีและการวิจัยเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้ 3) การเข้าใจทฤษฎีจิตวิทยาพัฒนาการ 4) การบ่มเพาะจิตวิญญาณการเป็นครู 5) การแสดงความสามารถในการแนะแนวแบบคลินิก และ 6) การสามารถชี้แนะผู้ร่วมงานและเพื่อนครูโดยวิธีคิดแบบไตร่ตรองและค้นหาด้วยตนเอง และ Leithwood and Duke (1999) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำของครูในแง่คุณลักษณะ 6 ด้าน คือ 1) เป็นผู้นำการเรียนการสอน 2) เป็นผู้นำการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง 3) เป็นผู้นำการเป็นตัวแบบด้านคุณธรรม 4) เป็นผู้นำการมีส่วนร่วม 5) เป็นผู้นำการบริหารจัดการและ 6) เป็นผู้นำการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

Snell and Swanson (2000) ทำการวิจัยเชิงคุณภาพติดตามวิถีครูของครูผู้นำ 10 คน เป็นเวลามากกว่า 2 ปี ได้ผลสรุปว่าครูเหล่านั้นได้รับการยอมรับจากเพื่อนครูให้เป็นผู้มีภาวะผู้นำของครู เนื่องจาก 1) ครูแสดงความเชี่ยวชาญระดับสูงด้านการเรียนการสอน 2) การให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับครูคนอื่น และ 3) มีไหวพริบในการใช้อิทธิพลของตน และ Childs-Bowen and Scrivner (2000) กล่าวถึงครูที่มีภาวะผู้นำของครูในแง่ 1) มีการพัฒนาตนไปสู่ความเป็นครูมืออาชีพภายใต้บรรยากาศของการเรียนรู้ร่วมกันของครู 2) ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน และ 3) ส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

Katzenmeyer and Moller (2001, pp. 24 – 25) ให้ทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำครูไว้ว่า ภาวะผู้นำครู คือ การที่ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารจัดการศึกษาในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้ 1) การเลือกหนังสือเรียนและสื่อทางวิชาการ 2) การสร้างและพัฒนาหลักสูตร 3) กำหนดมาตรฐานในด้านพฤติกรรมนักเรียน 4) การตรวจสอบข้อมูลในการตัดสินใจ 5) การออกแบบและพัฒนาที่มงาน 6) การกำหนดนโยบายและแผนงานโรงเรียน 7) การตัดสินใจด้านงบประมาณของโรงเรียน 8) การประเมินผลการปฏิบัติงานของครู 9) การเลือกสรรครูใหม่ 10) การเลือกสรรผู้บริหารใหม่ นอกจากนี้ ยังได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำครูว่า ครูซึ่งเป็นผู้มีอิทธิพลแก่ผู้อื่นในการปฏิบัติงานทางการศึกษา ภาวะผู้นำครู คือ ครูที่เป็นผู้นำ อาจเป็นครูผู้นำโดยตำแหน่ง หน้าที่

หรือครูที่เป็นผู้นำโดยไม่มีตำแหน่งใดๆ เลยแต่เขาสามารถแสดงภาวะผู้นำได้ 4 รูปแบบ ดังนี้ 1) ครูผู้นำ (Lead Teacher) 2) ครูผู้นำกลุ่มสาระ (Subject Leader) 3) ผู้ประสานงาน (Coordinator) 4) ครูผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (Informal Teacher Leader) และสรุปว่า ภาวะผู้นำครูมีพฤติกรรม 3 ประการ คือ 1) ภาวะผู้นำนักเรียนและครูคนอื่นๆ 2) ภาวะผู้นำการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานตามภารกิจ 3) ภาวะผู้นำในการตัดสินใจหรือการมีส่วนร่วม

Crowther และคณะ (2002) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของครู ในสถานการณ์ที่เป็นปัญหาหรือในโรงเรียนที่ประสบปัญหาวิกฤต โดยทำการศึกษา เป็นเวลา 5 ปี กับโรงเรียนในประเทศออสเตรเลีย และสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยได้พบ องค์ประกอบของภาวะผู้นำครู 6 ระดับ เรียงลำดับความสำคัญจากน้อยไปหามาก ดังนี้ 1) การมีความเชื่อมั่นหรือมีเจตคติทางบวกเกี่ยวกับการมีหนทางที่ดีกว่าเสมอ 2) มุ่งมั่น อย่างจริงจังในการปฏิบัติการสอน การเรียนรู้และการประเมิน 3) ส่งเสริมและสร้างชุมชน แห่งการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครูในโรงเรียนบนรากฐานการจัดการเชิงระบบขององค์การ ที่ตายตัวไปสู่ระบบที่ยืดหยุ่น 4) เผชิญปัญหาและอุปสรรคภายใต้วัฒนธรรมและโครงสร้าง ขององค์การ 5) แปลงแนวคิดวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติที่ทำได้จริง และ 6) อารมณ์รักษาไว้ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งสู่ความสำเร็จ และ Suranna and Moss (2002) ทำการวิจัย ค้นคว้าภาวะผู้นำของครูในการเรียนการสอนวิชาชีวเคมี พบว่าครูผู้มีภาวะผู้นำมีคุณลักษณะ ที่สำคัญดังนี้ 1) เป็นผู้สอนที่ดีในห้องเรียน 2) เป็นผู้นำทางชีวิตให้กับเพื่อนครู 3) เป็นผู้พัฒนาหลักสูตร 4) รับผิดชอบต่อเป็นตัวแทนขององค์กรทั้งในโรงเรียนหรือของ สมาคมท้องถิ่น 5) ทำงานร่วมกับครูคนอื่นๆ และผู้บริหารด้วย

ส่วน York-Barr and Duke (2004) ได้สังเคราะห์งานวิจัยของภาวะผู้นำ ของครู ผลการศึกษาจำแนกลักษณะภาวะผู้นำของครูออกเป็น 6 ด้าน คือ 1) การ ประสานงานและการจัดการงานเกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่นที่ใช้ ร่วมกันในเขตพื้นที่การศึกษา 2) การพัฒนาวิชาชีพครูให้กับเพื่อนร่วมงาน 3) การมีส่วนร่วม ในการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของโรงเรียน หรือการมีส่วนร่วมในการ พัฒนาโรงเรียน 4) การมีส่วนร่วมกับผู้ปกครองและชุมชน 5) การส่งเสริมวิชาชีพครูและ 6) การสร้างพันธกิจร่วมกับสถาบันผลิตครู

Harris and Mujs (2005, p, 13) ได้สรุปภาวะผู้นำครูว่ามี 4 บทบาท ดังนี้ 1) ครูสามารถนำหลักการของการปรับปรุงโรงเรียนในภาพรวมให้ทุกคนมีความเข้าใจ ร่วมกันและนำไปสู่การปฏิบัติในห้องเรียนของตนเอง 2) ภาวะผู้นำในการมีส่วนร่วม ให้มี

ความเข้าใจว่าครูเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาและมีความเป็นเจ้าของ ซึ่งภาวะผู้นำนี้จะช่วยให้ครูคนอื่น ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น และการทำงานกับเพื่อนร่วมงานและร่วมกันพัฒนาโรงเรียนไปสู่เป้าหมายร่วมกัน 3) ครูเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญเป็นผู้เชี่ยวชาญในโรงเรียน และเป็นคนที่สามารถแสวงหาความร่วมมือกับภายนอกองค์กรได้ 4) ครูเป็นผู้ที่พยายามสร้างให้เกิดความสัมพันธ์ใกล้ชิดของครูและเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

สอดคล้องกับ Richardson Ackerman and Sarah Mackenzie (2006)

ได้ระบุลักษณะและภาระหน้าที่ของครูที่มีภาวะผู้นำ ว่าแม้บทบาทแบบเป็นทางการของครูจะยังคงดำเนินอยู่ แต่บทบาทใหม่ของครูที่มีภาวะผู้นำกลับเป็นไปในแบบไม่เป็นทางการ และได้รับมาจากประสบการณ์ในระหว่างการเรียนรู้การสอน ซึ่งบทบาทด้านนี้แสดงออกได้ เช่น 1) การแลกเปลี่ยนความรู้ที่เกิดในห้องเรียนและแลกเปลี่ยนทักษะของตนเองกับผู้อื่น 2) เป็นผู้ที่หมั่นฝึกฝนตนเองอยู่เสมอและเป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษากับครูใหม่ 3) การเป็นแบบอย่างในการประสานความร่วมมือ 4) ดูแลเอาใจใส่นักเรียนของตน และ 5) เข้าใจความขัดแย้งอันมักจะเกิดขึ้นกับภารกิจของโรงเรียน

และผลการวิจัยของ Fisher (2007, p, 270) ที่ทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในเรื่อง ภาวะผู้นำครูและการเปลี่ยนแปลงองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำครูสามารถสร้างได้ และเมื่อเกิดภาวะผู้นำครูแล้ว ทำให้เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงโรงเรียนในทางที่ดี โดยปราศจากการควบคุมของผู้บริหาร ภาวะผู้นำครูเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนและเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้การกระทำของผู้บริหาร ครูเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง มีความเป็นมืออาชีพ มีมนุษยสัมพันธ์ และให้ความสำคัญกับผู้เรียน

จากความหมายและแนวคิด ตลอดจนลักษณะของภาวะผู้นำครูที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership) หมายถึง พฤติกรรมหรือคุณลักษณะของครูที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes) หรือสามารถสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

## 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำครู

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ดำเนินการประเมินสมรรถนะครู หมายถึงคุณลักษณะของบุคคลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะอื่นๆ



ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Other Characteristics) และเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ดำเนินการโครงการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ : กิจกรรมจัดระบบพัฒนาครูเชิงคุณภาพเพื่อพัฒนาครูรายบุคคล คณะทำงาน ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ศึกษานิเทศก์ นักวิชาการศึกษา ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้ร่วมกันพิจารณาและกำหนดสมรรถนะครูในสถานการณ์ที่หลากหลาย รูปแบบสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สค.บศ.) และการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่จำเป็นที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ระดับการศึกษาปฐมวัยและระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปได้ว่า สมรรถนะครูผู้สอน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553, หน้า 24)

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ

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

2. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ประกอบด้วย

6 สมรรถนะ คือ

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

การเรียนรู้

จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำครูเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในสมรรถนะประจำสายงานของครูผู้สอน ดังที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้กำหนดให้ครูผู้สอน

ต้องมีภาวะผู้นำครู ซึ่งสมรรถนะประจำสายงานนี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนโดยตรง ในการบริหารจัดการชั้นเรียนของตนเอง ครูต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการชั้นเรียนของตนเอง ครูต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารนักเรียนที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ เป็นไปตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาที่เน้นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) ซึ่งล้วนแต่เป็นการส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมและมีภาวะผู้นำในการตัดสินใจในการบริหารโรงเรียนมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ กษมา วรวรรณ ณ ออยุธยา (2550, หน้า 42) ที่ว่าในห้องเรียนครูต้องเป็นทั้งผู้สอนและเป็นผู้บริหาร จะเห็นได้จากการแสดงให้เห็นถึงบทบาทของครูในการเป็นครูผู้นำ (Teacher Leader) ชัดเจนขึ้น เช่น การมีบทบาทเป็นที่เลี้ยง (Mentors) ให้กับครูใหม่ บทบาทผู้นำทีมงาน (Team Leaders) บทบาทการเป็นผู้นำการพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Developers) และผู้ให้การพัฒนาแก่บุคลากรต่างๆ (Staff Development Providers) เป็นต้น บทบาทผู้นำของครูดังกล่าวนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน จึงจำเป็นต้องกำหนดให้ครูมีภาวะผู้นำสูงขึ้นอย่างเพียงพอที่จะดำเนินการในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาด้านต่างๆ ของโรงเรียนได้สำเร็จ โดยให้บทบาทผู้นำที่เกี่ยวข้องกับครูในด้านกระบวนการตัดสินใจ (Decision Making Process) และด้านกระบวนการพัฒนาครูเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำครู ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ทั้งในด้านวัฒนธรรมการทำงานและคุณภาพผู้เรียน การพัฒนาครูให้เป็นครูผู้นำและใช้ภาวะผู้นำ เพื่อการปรับปรุงการเรียนการสอนในโรงเรียนก่อให้เกิดประโยชน์ 4 ประการคือ (Lieberman and Miller, 2004, p, 260) 1) เปิดโอกาสให้ครูผู้นำได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา โดยที่ฝ่ายบริหารไม่สามารถจัดการศึกษาได้โดยลำพัง ต้องได้รับความร่วมมือและความรับผิดชอบ ในภารกิจต่างๆ จากทุกฝ่าย โดยครูผู้นำเป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้เกิดทีมผู้สอนที่มีความผูกพัน และเต็มใจในการปฏิบัติการสอนอย่างมืออาชีพ เป็นเครือข่ายในการช่วยเหลือและส่งเสริมครูคนอื่นๆ ครูผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการนำวิสัยทัศน์และนโยบายของโรงเรียนสู่การปฏิบัติ 2) การเพิ่มศักยภาพเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้ รูปแบบการพัฒนาครูที่เน้นให้ครูผู้นำซึ่งเชี่ยวชาญด้านการสอน ให้คำชี้แนะ คำปรึกษาครูคนอื่นๆ ตลอดจนร่วมคิดร่วมปฏิบัติภารกิจแบบกัลยาณมิตรระหว่างครูผู้นำและครู ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกัน เพื่อนำไปสู่ความเชี่ยวชาญและความเป็นเลิศด้านการสอน 3) การประกาศเกียรติคุณ การสร้างโอกาสของความก้าวหน้าในวิชาชีพและรางวัลสำหรับครูที่มีภาวะผู้นำ ครูผู้นำเป็นศูนย์กลางในการสร้างเครือข่าย เพื่อพัฒนาความเชี่ยวชาญ

ด้านการสอนให้ครูคนอื่น จึงทำให้ความรู้และประสบการณ์ของครูผู้นำลึกซึ้ง และนำไปปฏิบัติได้จริงจนเป็นที่ประจักษ์ จึงเป็นไปได้ที่ครูผู้นำจะมีโอกาสได้รับการยกย่องและเชิดชูเกียรติ และเป็นสิ่งกระตุ้น ให้ครูคนอื่นเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาภาวะผู้นำของตน ทำให้วงการวิชาชีพครูมีครูที่มีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญด้านการสอนเพิ่มขึ้น ครูเหล่านี้จึงเป็นกำลังสำคัญสำหรับการพัฒนาวิชาชีพครูต่อไป และ 4) การเป็นต้นแบบสำหรับครูผู้นำแบบประชาธิปไตยให้กับนักเรียน ถ้าโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำของครูเป็นศูนย์กลางในการบริหารจัดการย่อมทำให้ผู้เรียนได้เห็น เป็นต้นแบบของสังคมประชาธิปไตยในโรงเรียนที่เน้นการมีส่วนร่วมและการสื่อสารแบบเปิดเพื่อการปฏิบัติภารกิจไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

### 1.3 ภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา

ครูผู้สอนมีบทบาทเป็นทั้งผู้นำในห้องเรียนและเป็นผู้มีภาวะผู้นำในห้องเรียน รวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีในการเป็นภาวะผู้นำแก่นักเรียน เพื่อสร้างเสริมให้นักเรียนมีภาวะผู้นำในการนำตนเองได้ หรือเรียกว่า ภาวะผู้ตาม (Followership) ผู้นำและผู้ตามคือปัจจัยของการทำงานร่วมกันภายใต้สภาวะการณ์ต่างๆ ทั้งครูและนักเรียนต่างก็เป็นผู้ทำงานมีบทบาทในเวลาเดียวกัน ทุกคนต่างมีอำนาจหน้าที่ที่ต่างกัน ดังนั้นธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในห้องเรียน ก็คือความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียนจะต้องพึ่งพาอาศัยกัน และมีการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน โดยทั้งครูและนักเรียนสามารถพัฒนาตนเองให้มีความเป็นภาวะผู้นำได้ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม โดยที่นักเรียนจะมีความสามารถในการเรียนรู้ได้ดี ต้องมีเจตคติที่ดีต่อการเรียน การมีส่วนร่วมทั้งในแง่สังคมและสติปัญญา ทำให้นักเรียนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของห้องเรียน และทำกิจกรรมของห้องเรียนอย่างมีความสุข สิ่งจำเป็นที่ครูต้องมีคือ ความเป็นภาวะผู้นำของครูในห้องเรียน ซึ่งภาวะผู้นำสามารถทำให้ครูเป็นผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพของตน และเป็นกระบวนการที่ครูนำมาใช้ทำให้นักเรียนเป็นผู้ประสบความสำเร็จได้ ภาวะผู้นำ (Leadership) ของครูที่เกิดขึ้นได้ในลักษณะดังนี้ (กรมวิชาการ, 2545, หน้า 13 - 14)

1. นักเรียนประสบความสำเร็จในสิ่งที่คิดว่าเป็นไปไม่ได้ในห้องเรียน
2. ทุกครั้งที่นักเรียนเติบโตขึ้นในด้านส่วนตัว แม้เพียงเล็กน้อยก็ตาม
3. เมื่อครูขู่มือขึ้น นักเรียนทั้งห้องจะเงียบ
4. ทุกครั้งที่นักเรียนรอยคอดำแนะนำ หรือตัวอย่างจากครู

ครูมีภาวะผู้นำ เพื่อทำสิ่งที่สำคัญให้เป็นผลสำเร็จ การเป็นผู้นำห้องเรียนให้มีประสิทธิภาพคือ ครูต้องสามารถสอนนักเรียนให้เติบโตทั้งด้านสติปัญญาและสังคม ภาวะผู้นำห้องเรียนคือ

1. ทักษะที่ครูต้องจัดการกับตนเองและติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น
2. ความสามารถในการมองภาพรวมได้ดีเท่าๆ กับการมองรายละเอียดในแต่ละวัน และทักษะในเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดี
3. ความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของครูแก่นักเรียน โดยวิธีจูงใจให้ต้องการที่จะปฏิบัติตาม ผู้นำทุกคนมีความแตกต่างกัน ภาวะผู้นำไม่ใช่ลักษณะเฉพาะตายตัว ซึ่งครูต้องบังคับตนเองให้มี การเป็นผู้นำห้องเรียนคือ การเป็นตัวของตัวเองให้มากขึ้น และเป็นการปลุกเร้าให้นักเรียน มีความเป็นตัวของตัวเองมากขึ้นเช่นกัน

จากการวิจัยของนักจิตวิทยาการศึกษาที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของครูที่ดี และมีประสิทธิภาพดังต่อไปนี้ (Ryans, 1964 ; Emmer, Evertson and Anderson, 1980 ; Good and Grows, 1979 อ้างถึงใน สุรางค์ โค้วตระกูล, 2550 หน้า 14)

1. ต้องเป็นนักมนุษยนิยม (Humanist) คือ เป็นผู้ที่ยอมรับนักเรียนอย่างจริงจัง ให้ความอบอุ่น มีความเข้าใจนักเรียน มีความยุติธรรม และมีคุณลักษณะของครูตามทัศนะของนักจิตวิทยามนุษยนิยม และมีความเป็นกัลยาณมิตรของนักเรียน
2. เป็นผู้ที่มีความรู้ และมีความเข้าใจเกี่ยวกับจิตวิทยาการเรียนการสอน คือครูต้องเข้าใจธรรมชาติของกระบวนการเรียนรู้ และสามารถที่จะใช้วิธีสอนที่เหมาะสมและจูงใจให้นักเรียนอยากเรียนรู้ ครูจะต้องใช้วิธีการประเมินผลที่สามารถบอกได้ว่า การเรียนรู้ได้เกิดขึ้นจริง
3. เป็นผู้ที่มีใจรักนักเรียน ครูไม่เพียงแต่เป็นผู้สอนนักเรียนทางวิชาการเท่านั้น แต่เป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลิกภาพของนักเรียนด้วย ดังนั้นครูต้องเป็นผู้รู้เกี่ยวกับจิตวิทยาพัฒนาการ เพื่อจะช่วยนักเรียนให้มีพัฒนาการทั้งด้านสติปัญญาและด้านบุคลิกภาพด้วย โดยทำตนเป็นผู้ส่งเสริมการพัฒนาบุคลิกภาพของนักเรียนให้ไปในทางบวก เพื่อนักเรียนจะได้เจริญเติบโตเป็นบุคคลที่มีชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีคุณค่า มีความภูมิใจในตนเองและมีความสุข
4. เป็นผู้มีความรู้ทางวิชาการ โดยเฉพาะในวิชาต่างๆ ที่ตนจะต้องสอนสำหรับความรู้ด้านวิชาการนั้น พัฒนาตนเองให้มีความรู้ที่ทันสมัยเสมอ
5. เป็นผู้นำที่ดีและเป็นผู้ฟังที่ดี สามารถจะช่วยนักเรียนให้มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ในกรณีที่มีความขัดแย้งกัน ทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน

6. มีทักษะในการจัดการห้องเรียนให้เอื้อการเรียนรู้
7. เป็นผู้ที่นิยมใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์และเข้าใจกฎแห่งพฤติกรรม และเป็นนักวิทยาศาสตร์พฤติกรรม
8. จะต้องมียุทธศาสตร์ของชีวิต (Life Skills) คือ เป็นผู้สามารถสื่อสารกับผู้อื่นได้ดี และมีความสัมพันธ์อันดีหรือต้องมีมนุษยสัมพันธ์ สามารถแก้ปัญหาและตัดสินใจได้ มีสุขภาพดีทั้งกายและใจ จะต้องมียุทธศาสตร์ของชีวิตและมีใจรักอาชีพที่เลือก

รัชฎาพร พิมพิชัย (2555, หน้า 200) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความมุ่งหมายเพื่อ ศึกษาองค์ประกอบและสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู ศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำครูมี 5 องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย 1) การสร้างและพัฒนาหลักสูตร 2) การกำหนดเป้าหมายในการจัดการเรียนการสอน 3) การใช้กลยุทธ์ในการจัดการเรียนการสอน 4) การมีทักษะในการจัดการเรียนการสอน 5) การวัดผลประเมินผล ซึ่งมีองค์ประกอบของรูปแบบได้แก่ หลักการของรูปแบบ วัดดูประสงค์ เนื้อหา กระบวนการของรูปแบบ การวัดและประเมินผล สื่อและแหล่งเรียนรู้ ผลของการใช้รูปแบบพบว่า ครูมีภาวะผู้นำด้านการจัดการเรียนการสอนหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาโดยใช้รูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำครู

วิศิษฐ์ มุ่งนากลาง (2556, หน้า 190-193) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 11 มีความมุ่งหมายเพื่อ ศึกษาองค์ประกอบและสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู ศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำครูมี 4 องค์ประกอบหลัก คือ 1) บุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย เป็นผู้นำและเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ 2) แบบอย่างทางการสอน ประกอบด้วย ใช้วิธีสอนที่หลากหลาย และส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ 3) การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การสร้างเครือข่าย การมีส่วนร่วม และ 4) มุ่งพัฒนาผู้เรียน ประกอบด้วย การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน และการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน ผลการตรวจสอบยืนยันองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนา มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ ผลของการทดลองใช้รูปแบบพบว่า การประเมินภาวะผู้นำครูของผู้เข้ารับการพัฒนาโดยรวม หลังการพัฒนาเพิ่มขึ้นกว่าก่อนการพัฒนา

ศิริพร กุลสานต์ (2557, หน้า 205) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความมุ่งหมายเพื่อ ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ สร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ และศึกษาประสิทธิผลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู ในการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา มี 4 องค์ประกอบหลัก คือ 1) การพัฒนาหลักสูตรและการใช้หลักสูตร ประกอบด้วย การวิเคราะห์หลักสูตร การจัดทำหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ และการประเมินผลการนำหลักสูตรไปใช้ 2) กระบวนการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดการเรียนรู้ที่เน้นทักษะกระบวนการคิด การใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้ และการวัดและการประเมินผล 3) การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การเป็นผู้ได้รับการยอมรับนับถือการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู และ 4) การมีบุคลิก ลักษณะเหมาะสมกับความเป็นครู ประกอบด้วย การประพฤติปฏิบัติตน ผลของการทดลองใช้รูปแบบพบว่า ก่อนการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางและหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก

ในด้านที่เป็นบทบาทและภารกิจของครู ในฐานะที่เป็นผู้ปฏิบัติภารกิจตามกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเองให้สามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข มีการเกื้อหนุนการพัฒนาประเทศ ได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน และบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการศึกษาดังกล่าวก็คือครูนั่นเอง เพราะครูเป็นผู้ที่มีหน้าที่สร้างประสบการณ์การเรียนรู้ และการพัฒนาโดยรอบให้เกิดในตัวผู้เรียน เพื่อให้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเชิงวิชาการ นำไปสู่การมีสภาพชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น รวมทั้งการดำรงตนเป็นสมาชิก ที่ดีของสังคม ดังนั้นการจะพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพจึงย่อมต้องพึ่งพาอาศัยครูที่มีคุณภาพ ครูที่มีความเป็นครู (ศิริพร ทิพย์คง, 2558)

พุทธทาสภิกขุ (2529, หน้า 252-253) ได้กล่าวถึงบทบาทของครูไว้ว่า ครู คือผู้นำทางวิญญาณ ทั้งแก่บุคคลและสังคม ใน 3 ประการคือ

1. สอนให้รู้จักความรอดที่แท้จริง คือการดับทุกข์

2. สอนให้รู้จักความสุขที่แท้จริง คือความสุขจากการทำหน้าที่ หน้าที่นั้นแยกได้ 2 ประการ ประการที่ 1 คือ การบริหารชีวิตให้เป็นสุข ประการที่ 2 คือ การใช้ชีวิตให้เป็นประโยชน์มากที่สุด ทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น

3. สอนให้รู้จักหน้าที่ที่แท้จริง คือรู้จักหน้าที่ในฐานะที่เป็นสิ่งสูงสุดรักที่จะทำหน้าที่และมีความสุขในการทำหน้าที่ หน้าที่ของครู คือสร้างความอยู่รอดของสังคม โดยการให้การศึกษาที่สมบูรณ์แก่ศิษย์ การศึกษาที่สมบูรณ์คือ การศึกษาที่ครบองค์สาม อันได้แก่

3.1 ให้ความรู้ทางโลก หมายถึง การเรียนหนังสือ เพื่อพัฒนาสติปัญญาและการเรียนวิชาชีพ เพื่อให้สามารถอยู่รอดทางกาย

3.2 ให้ความรู้ทางธรรม เพื่อให้ใจอยู่รอด คือรอดพ้นจากความครอบงำของกิเลส มีความเป็นมนุษย์ คือใจสูง ใจสว่าง และใจสงบ

3.3 ให้รู้จักทำตนให้เป็นประโยชน์ ทั้งต่อตนเองและสังคม  
 ยนต์ ชุ่มจิต (2541, หน้า 87) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ และ ความรับผิดชอบของครูว่าควรจะอยู่ในขอบเขต ต่อไปนี้

1. การสั่งสอนศิลปะวิชาการต่างๆ ให้แก่ศิษย์
2. การฝึกอบรมคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ดีงามให้แก่ศิษย์
3. ปกครองดูแลความทุกข์สุขของศิษย์
4. การประเมินผลความเจริญก้าวหน้าของศิษย์
5. การแนะแนวการศึกษาและอาชีพ
6. การจัดกิจกรรมเพื่อความเจริญงอกงามของศิษย์
7. การปฏิบัติงานในหน้าที่และการงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จเรียบร้อย และมีคุณธรรม

8. ดูแลสอดส่องป้องกันภัยพิบัติมิให้เกิดแก่ทรัพย์สินของโรงเรียน  
 ทิศนา ขัมมณี (2547, หน้า 36-37) ได้กล่าวถึงบทบาทของครูและได้ให้ข้อเสนอแนะสำหรับครูผู้สอนไว้ ดังนี้

1. ในการศึกษาเกี่ยวกับการสอน ครูพึงให้ความสนใจในหลักการมิใช่มุ่งความสนใจที่เทคนิค วิธีการเท่านั้น ครูควรพยายามทำความเข้าใจในหลักการจำหลักการให้แม่นยำ และหมั่นประยุกต์ใช้หลักการนั้นในสถานการณ์ที่หลากหลาย
2. ครูพึงศึกษาแนวความคิด ความเชื่อ หรือหลักการต่างๆ ซึ่งมีอยู่อย่างหลากหลายและเลือกสรรสิ่งที่ดีเชื่อถือ หมั่นวิเคราะห์การคิดและการกระทำของตน

ว่าสอดคล้องกัน หรือไม่ และศึกษาผลการกระทำ เพื่อปรับเปลี่ยนให้ยืนยันแนวความคิด ความเชื่อมั่นต่อไป

3. ครูพึงเปิดใจกว้างในการศึกษาแนวความคิด ความเชื่อ หรือ หลักการต่างๆ ที่แตกต่างไปจากความคิดของตน และเปิดโอกาสให้ตนเองได้มี ประสบการณ์ในสิ่งที่แตกต่างออกไป โดยการทดลอง ปฏิบัติ หรือศึกษา วิจัย เพื่อพิสูจน์ ทดสอบแนวคิดใหม่ๆ อันอาจจะ นำมาซึ่งทางเลือกใหม่ๆ ทำให้การเรียนการสอนมี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้นมีความคิดแปลกใหม่ มีชีวิตชีวา นำตื่นเต้นและน่าเรียนรู้ ทั้งสำหรับครู และผู้เรียน

4. การจัดการเรียนรู้สอดคล้องกับหลักสูตร ความต้องการของผู้เรียน และท้องถิ่น ผู้สอนจะต้องให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาในการพัฒนาหลักสูตร ให้สอดคล้องกับสภาพและความ ต้องการของท้องถิ่นโดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม และมีการจัดแนวการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตรตามความต้องการของผู้เรียน ความต้องการของท้องถิ่นและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม ให้สามารถเชื่อมโยง แก้ไขปัญหาท้องถิ่นได้ และเน้นการปฏิบัติจริง

5. กระบวนการจัดการเรียนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้สอนทุกคน ควรจะได้ทำความเข้าใจให้กระจ่างชัดในความหมายและลักษณะของการจัดกิจกรรม การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญเพื่อจะได้ปฏิบัติได้ถูกต้อง

พิมพ์พันธ์ เตชะคุปต์ (2550, หน้า 23-24) กล่าวถึงการจัดการเรียน การสอน ทำให้ผู้สอนในยุคปัจจุบันต้องปรับเปลี่ยนบทบาทและเสนอบทบาทไว้ดังนี้

1. ฝึกคิด คือ สอนให้ผู้เรียนคิดเองเป็น
2. ฝึกให้ผู้เรียนศึกษาค้นคว้า ศึกษาให้ลึกซึ้งในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และมีการวิจัยค้นคว้า

3. ฝึกให้ผู้เรียนบริการสังคม คือ สิ่งที่เรียนจะมีคุณค่า เมื่อได้ใช้ ความรู้ให้เป็นประโยชน์ ต่อสังคม

สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2553, หน้า 108-109) ได้ระบุ เกี่ยวกับบทบาทของครูผู้สอนในการจัดการเรียนรู้ ดังนี้

1. ศึกษาทำความเข้าใจหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และการออกแบบการจัดการเรียนรู้
2. จัดทำหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ โดยเน้นความรู้ ทักษะกระบวนการที่สอดคล้องตามมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัด คุณลักษณะอันพึง



ประสงค์และสมรรถนะสำคัญของผู้เรียน

3. วิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล พร้อมนำข้อมูลมาใช้ในการ ออกแบบการเรียนรู้ และจัดการเรียนรู้ที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ตามความแตกต่างของผู้เรียนและพัฒนาการทางสมองเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์

4. จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญด้วยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ของหลักสูตร

5. จัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน ให้เอื้อต่อการเรียนรู้

6. จัดเตรียมและใช้สื่อการเรียนรู้ต่างๆ ตลอดจนภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ในชุมชนได้อย่างเหมาะสมกับการเรียนรู้ของผู้เรียน

7. ประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ อย่าง หลากหลาย ทั้งนี้มุ่งเน้น การประเมินผลการเรียนรู้ ตามสภาพจริงเป็นสำคัญ เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เรียน และผู้ปกครอง ตลอดจนความสอดคล้องกับธรรมชาติวิชาและ พัฒนาการของผู้เรียน

8. นำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้เพื่อสอนซ่อมเสริมและพัฒนา ผู้เรียนตลอดจนปรับปรุงการจัดกิจกรรมการสอนของตนเองอย่างเป็นระบบ

9. ใช้กระบวนการวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนากระบวนการจัดการ เรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สอดคล้องกับบทบาทของครูผู้สอน

### 2.3 คุณลักษณะที่ดีของครู

ดีเรก พรสีมา และคณะ (2543) นำเสนอว่าครูที่ดีควรมีลักษณะที่จำเป็น คือ

1.1 ต้องมีความรักและศรัทธาในวิชาชีพครู และพร้อมที่จะพัฒนา วิชาชีพของตนอยู่เสมอ

1.2 ประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้เรียน ทั้งด้าน ศีลธรรม วัฒนธรรม กิจนิสัย สุขนิสัย และอุปนิสัย มีความเป็นประชาธิปไตย

1.3 ใฝ่หาความรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

1.4 มีความเมตตาแก่ศิษย์ และเห็นคุณค่าของศิษย์

1.5 มีสุขภาพสมบูรณ์

1.6 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ สามารถใช้กระบวนการ  
คิดวิเคราะห์ เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้

1.7 มีบทบาทในการพัฒนาชุมชน สามารถเป็นผู้นำชุมชนได้

1.8 ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ภาษา และการวิจัยเพื่อเป็นเครื่องมือ  
ในการพัฒนาตนเอง

1.9 สามารถพัฒนาตนเองให้เป็นครูแบบใหม่ในระบบสากลได้ คือ  
การรู้ในวิทยาการด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น มีความหลากหลาย  
เพื่อตอบสนองผู้เรียนเป็นหลัก สามารถพัฒนาผู้เรียนได้อย่างเต็มศักยภาพและสร้างสรรค์  
ข้อมูลสะท้อนกลับสู่ผู้เรียนได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นครูที่เข้าหาผู้เรียนและชุมชนได้  
มากขึ้น

อาภารัตน์ ราชพัฒน์ (2554, หน้า 141-147) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การ  
พัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความมุ่งหมายเพื่อ ศึกษาความ  
เหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครู เพื่อคัดสรรกำหนดไว้ในโมเดลความสัมพันธ์  
โครงสร้าง โดยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือมากกว่า 3.00 และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย  
เท่ากับหรือต่ำกว่า 20% ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัว  
บ่งชี้ภาวะผู้นำของครูที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีและงานวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้เกณฑ์  
1) ค่าไคสแควร์ (Chi Square) มีค่าต่ำหรือไม่มีนัยสำคัญทางสถิติมีความน่าจะเป็นหรือค่า  
p-value สูงกว่า 0.05 2) ค่าดัชนีความกลมกลืนหรือค่า GFI (Adjust Goodness of Fit  
Index) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้วหรือค่า GFI (Adjust Goodness of  
Fit Index) มีค่าตั้งแต่ 0.09-1.00 และ 3) ค่า RMSEA มีค่าต่ำกว่า 0.05 และเพื่อตรวจสอบ  
ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ตามเกณฑ์ดังนี้ 1) เท่ากับหรือมากกว่า 0.7  
สำหรับองค์ประกอบหลัก และ 2) เท่ากับหรือมากกว่า 0.30 สำหรับองค์ประกอบย่อยและ  
ตัวบ่งชี้ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
มี 4 องค์ประกอบหลัก คือ 1) มีการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู ประกอบด้วย มีวิสัยทัศน์  
พัฒนาตนเอง เชื่อมั่นในตนเองว่าพัฒนาได้ และเป็นครูผู้นำพัฒนาเพื่อนครู  
2) เป็นแบบอย่างทางการสอน ประกอบด้วย ใช้วิธีสอนที่หลากหลาย ส่งเสริมการเรียนรู้  
ด้วยตนเอง และส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ 3) มีส่วนร่วมในการพัฒนา ประกอบด้วย  
มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาร่วมกัน มีการทำงานเป็นทีม และมีเครือข่ายในการปฏิบัติงาน  
ร่วมกัน 4) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย เป็นผู้นำ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้  
และเป็นผู้ได้รับการยอมรับ จากผลการวิเคราะห์พบว่า โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำ

ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 12 องค์ประกอบย่อย และ 68 ตัวบ่งชี้ สามารถใช้วัดภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้อย่างมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง

จากการนำเสนอดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำครูมีความสำคัญอย่างยิ่ง และจากการนำเสนอข้างต้น ภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งเป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมของครู ที่แสดงออกในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งตนเอง เพื่อนครู และสถานศึกษา จนนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและเกิดผลสำเร็จ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา ดังแสดงในตาราง 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา

ภาวะผู้นำครู	นักวิชาการ/นักวิจัย																							
	1. พงศเทพสถิกฤษ (2529)	2. ยนต์ ชุ่มจิต (2541)	3. ทิพนดา เขมมณี (2547)	4. กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา (2550)	5. สด.ปศ. (2553)	6. สพฐ. (2553)	7. สنج.วิชาการและมาตฐานฯ (2553)	8. อภาวรัตน์ ราชพัฒน์ (2554)	9. รัชฎาพร พิมพ์ชัย (2555)	10. วิศิษฐ์ มุ่งนากลาง (2556)	11. ศิริพร กุดสานต์ (2557)	12. ศิริพร ทิพย์คง (2558)	13. Leithwood and Duke (1999)	14. Sherrill (1999)	15. Snell and Swanson (2000)	16. Katzenmeyer and Moller (2001)	17. Crowther et al. (2002)	18. Suranna and Moss (2002)	19. Lieberman and Miller ( 2004)	20. York-Barr and Duke (2004)	21. Harris and Mujijs (2005)	22. Richardson and Sarah (2006)	23. Fisher (2007)	ค.ภ.ม.ถึ
1. ความเป็นครู	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	15
2. เชี่ยวชาญด้านการสอน				✓	✓	✓	✓	✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	12
3. พัฒนาตนเอง				✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓			✓	✓	12
4. ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับครูคนอื่น								✓							✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
5. ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน			✓	✓	✓					✓					✓				✓		✓	✓	✓	9
6. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง			✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓						✓	✓			✓	12
7. พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา			✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓			✓		✓	✓	✓		✓				12
8. แปลงแนวคิดวิสัยทัศน์ ไปสู่การปฏิบัติ					✓	✓											✓		✓		✓			5

ตาราง 1 (ต่อ)

ภาวะผู้นำครู	นักวิชาการ/นักวิจัย																							ความถี่
	1. พุทธทาส (2529)	2. ยนต์ ชุมจิต (2541)	3. ทิตินา เขมมณี (2547)	4. กษมา วรวรณ ฅม ดุชชยา 2550	5. สด.ปศ. (2553)	6. สพ.ฐ. (2553)	7. สอนง.วิชาการและมาตฐาน <sup>๒</sup> (2553)	8. อภการัตน์ ราชพัฒน์ (2554)	9. รัชฎาพร พิมพ์ชัย (2555)	10. วิศิษฐ์ มุ่งนากลาง (2556)	11. ศิริพร ภูลสานต์ (2557)	12. ศ.ศิริพร ทิพย์คง (2558)	13. Leithwood and Duke (1999)	14. Sherrill (1999)	15. Snell and Swanson (2000)	16. Katzenmeyer and Moller(2001)	17. Crowther et al. (2002)	18. Suranna and Moss (2002)	19. Lieberman and Miller ( 2004)	20. York-Barr and Duke (2004)	21. Harris and Mujijs (2005)	22. Richardson and Sarah (2006)	23. Fisher (2007)	
9. มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้ง								✓	✓			✓				✓					✓			5
10. ส่งเสริมการมีส่วนร่วม												✓			✓				✓	✓	✓			5
11. มีเครือข่าย แลกเปลี่ยนเรียนรู้				✓														✓			✓	✓	4	
12. เป็นแบบอย่างที่ดีในการสอน			✓					✓				✓	✓	✓			✓	✓					7	
13. การทำงานเป็นทีม				✓	✓	✓		✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓		✓			✓		12	
14. มีความเป็นมืออาชีพ								✓					✓			✓			✓			✓	5	
15. มีความเป็นผู้นำ				✓				✓							✓			✓					4	
16. พัฒนาระบบวิชาชีพครู						✓		✓							✓			✓	✓				5	
17. พัฒนาการจัดการเรียนรู้				✓	✓			✓			✓						✓						5	
18. สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน			✓		✓														✓				4	
19. มีความมุ่งมั่น และมีเจตคติทางบวก	✓					✓		✓								✓							4	

ตาราง 1 (ต่อ)

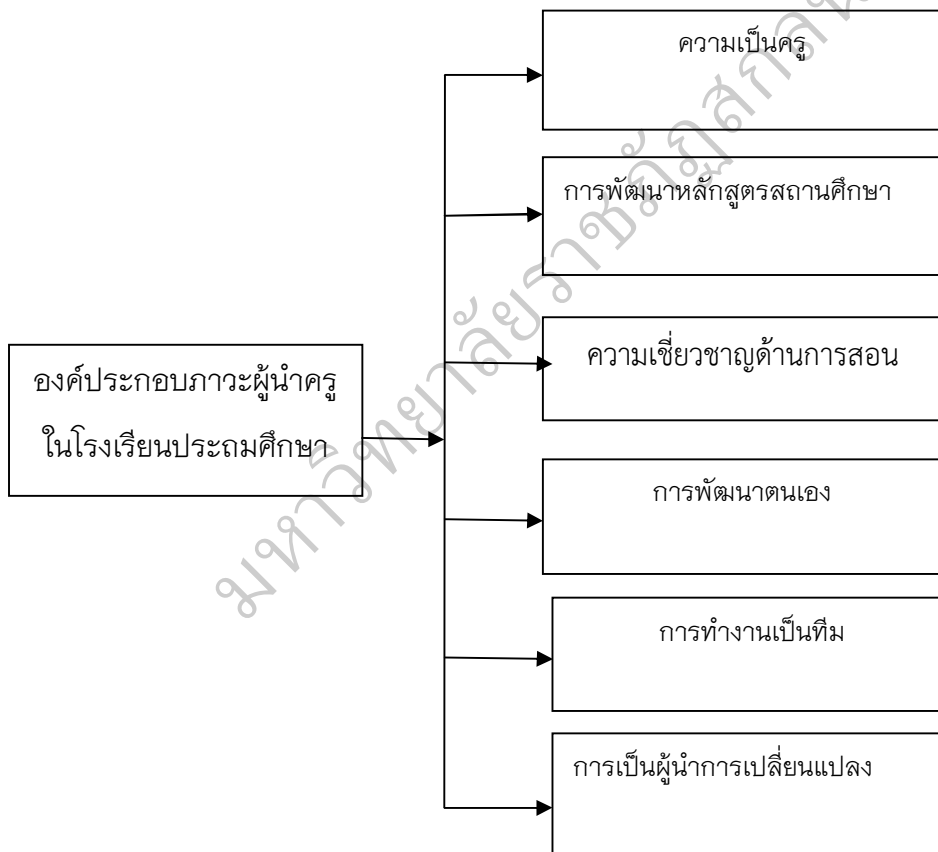
	ภาวะผู้นำครู		นักวิชาการ/นักวิจัย															ความถี่							
	1. พุทธิพิทาส (2529)	2. ยนต์ ชุ่มจิต (2541)	3. ทิตินา เขมมณี (2547)	4. กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา (2550)	5. สด.ปศ. (2553)	6. สพล. (2553)	7. สมน.วิชาการและมาตฐานฯ	8. อภารัตน์ ราชพัฒน์ (2554)	9. รัชฎาพร ทิมพิชัย (2555)	10. วิศิษฐ์ มุ่งนากลาง (2556)	11. ศิริพร กุลสอาด (2557)	12. 6. ศิริพร ทัพยงค์ (2558)	13. Leithwood and Duke (1999)	14. Sherrill (1999)	15. Snell and Swanson (2000)	16. Katzenmeyer and Moller (2001)	17. Crowther et al. (2002)		18. Suranna and Moss (2002)	19. Lieberman and Miller (2004)	20. York-Barr and Duke (2004)	21. Harris and Mujijs (2005)	22. Richardson and Sarah (2006)	23. Fisher (2007)	
20. สร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้				✓					✓								✓								3
21. มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ วิชาชีพครู						✓							✓												3
22. การวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน				✓	✓									✓											3
23. มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์				✓			✓																		2
24. มีมนุษยสัมพันธ์	✓																						✓		2
25. ส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ของสถานศึกษา								✓			✓					✓						✓			4
26. ได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนครู									✓							✓									2
27. การบริหารจัดการชั้นเรียน				✓	✓	✓							✓												4

ตาราง 1 (ต่อ)

ภาวะผู้นำครู	นักวิชาการ/นักวิจัย																								
	1. พุทธทาสภิกขุ (2529)	2. ยนต์ ชุ่มจิต (2541)	3. ทิตนา เขมมณี (2547)	4. กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา (2550)	5. สด.ปศ. (2553)	6. สพฐ. (2553)	7. สนง.วิชาการและมาตรฐานฯ	8. อธิการบดี ราชพัฒน์ (2554)	9. รัฐสภาฯ ทิมพิชัย (2555)	10. ศิษย์ผู้ มุ่งนกลาง (2556)	11. ศิริพร กุลลานต์ (2557)	12. ศิริพร ทิพย์คง (2558)	13. Leithwood and Duke (1999)	14. Sherrill (1999)	15. Snell and Swanson (2000)	16. Katzenmeyer and Moller (2001)	17. Crowther et al. (2002)	18. Suranna and Moss (2002)	19. Lieberman and Miller ( 2004)	20. York-Barr and Duke (2004)	21. Harris and Mujijs (2005)	22. Richardson and Sarah (2006)	23. Fisher (2007)	ความถี่	
28. มีความรับผิดชอบ						✓																			2
29. มีความกล้าตัดสินใจ				✓						✓															2
30. กระตุ้นการใช้ปัญญา								✓																	1
31. รักษาวัฒนธรรมองค์การ								✓									✓								2
32. มีบุคลิกภาพที่ดี				✓																					2
33. การสนทนาอย่างสร้างสรรค์						✓																			1
34. ส่งเสริมการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้													✓				✓								2
35. มีความเป็นประชาธิปไตย																									1
36. สร้างแรงบันดาลใจ								✓																	1

จากตาราง 1 การสังเคราะห์แนวคิด องค์ประกอบ จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำครูที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ร้อยละ 50 ในการเลือกองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำของครู (Teacher Leadership) ได้องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำครู ดังต่อไปนี้

- องค์ประกอบหลักที่ 1 ความเป็นครู
- องค์ประกอบหลักที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- องค์ประกอบหลักที่ 3 ความเชี่ยวชาญด้านการสอน
- องค์ประกอบหลักที่ 4 การพัฒนาตนเอง
- องค์ประกอบหลักที่ 5 การทำงานเป็นทีม
- องค์ประกอบหลักที่ 6 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา



องค์ประกอบหลักที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### องค์ประกอบหลักที่ 1 ความเป็นครู

การศึกษาเป็นกระบวนการที่ทำให้มนุษย์สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเองให้สามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข มีการเกื้อหนุนการพัฒนาประเทศได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน และบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการศึกษาดังกล่าวก็คือครูนั่นเอง เพราะครูเป็นผู้ที่มีหน้าที่สร้างประสบการณ์การเรียนรู้ และการพัฒนาโดยรอบให้เกิดในตัวผู้เรียน เพื่อให้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเชิงวิชาการ นำไปสู่การมีสภาพชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น รวมทั้งการดำรงตนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม ดังนั้นการจะพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพจึงย่อมต้องพึ่งพาอาศัยครูที่มีคุณภาพ ครูที่มีความเป็นครู (สิริพร ทิพย์คง, 2558)

#### 1. ความหมายของครู

คำว่า ครู หรือครุ ในภาษาไทย มาจากคำว่า ครูธาตุ หรือ ครุธาตุ ซึ่งแปลความได้ว่าเป็นผู้ที่หนักในวิชาความรู้ ในคุณธรรม และในภารกิจการทำงาน รวมทั้งการทำหน้าที่ยกย่องเชิดชูศิษย์ของตนเอง จากผู้ที่ไม่รู้ให้กลายเป็นผู้รู้ ผู้ที่ไม่มีความสามารถให้มีความสามารถ ผู้ที่ไม่มีความคิดให้มีความคิด ผู้ที่มีความประพฤติไม่เหมาะสมให้มีความเหมาะสม และจากผู้ที่ไม่พึงปรารถนาให้เป็นผู้ที่พึงปรารถนา ซึ่งตามนัยของความ เป็นครูในภาษาไทยจึงเป็นผู้ที่ต้องทำงานหนักจริงๆ ส่วนในภาษาอังกฤษมาจากคำว่า TEACHER ก็เช่นเดียวกัน กล่าวคือ T- Teach E- Example A- Ability C- Characteristic H- Health E- Enthusiasm R - Responsibility

#### 1. TEACH (การสอน)

คุณลักษณะประการแรกของความเป็นครูก็คือ ต้องสอนได้ สอนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้ในตนเอง มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีโดยการ

1. ฝึกฝนแนะนำให้เป็นคนดี
2. สอนให้เข้าใจแจ่มแจ้ง
3. สอนศิลปวิทยาให้หมดสิ้น
4. ยกย่องให้ปรากฏในหมู่คณะ
5. สร้างเครื่องค้ำกันนในสารทิศ (สอนให้รู้จักเลี้ยงตัว รักษา

ตนในอันที่จะดำเนินชีวิตต่อไปด้วยดี) และที่สำคัญคือ

6. ต้องสอนให้เกิดความงอกงามทางสติปัญญา มีความคิด และสร้างสรรค์การสอนของครูแต่ละคนนั้นขึ้นกับทักษะและลักษณะของตนเอง (Teaching skill and style) เป็นการนำเทคนิควิธีและทักษะหลายๆ ด้านมาผสมผสานให้เหมาะสม สอดคล้องกัน จึงต้องใช้เทคนิคและทักษะหลายด้านร่วมกับประสบการณ์เพื่อให้เกิด กระบวนการเรียนรู้ และต้องมุ่งจัดสรรการเรียนรู้ไปในทิศทางที่ดีและมีคุณธรรม ในสังคม บทบาทการสอนของครูจึงต้องดำเนินการโดย

6.1 สอนเนื้อหาวิชาการตามหลักสูตรรายวิชาที่ได้รับ มอบหมาย โดยมีการเตรียมการสอนอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ตั้งแต่การทำ Course Syllabus แผนจัดการเรียนรู้หรือแผนการสอนรายชั่วโมง การดำเนินการสอน และการประเมินผล มีการปรับปรุงพัฒนา และสร้างผลงานทางวิชาการอยู่เสมอ

6.2 สอนการปรับตัวให้เหมาะสมในสังคม

6.3 สอนให้เจริญเติบโต มีความคิด มีเหตุผล และมี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตามแผนที่ได้กำหนดหรือเตรียมการไว้เป็นอย่างดี

## 2. EXAMPLE (เป็นตัวอย่าง)

ผู้เรียนโดยทั่วไปนั้นจะ “เรียน” และ “เสีย” จากตัวครู การทำ ตัวเป็นต้นแบบหรือแบบอย่างจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากกว่าการบอกกล่าวเฉยๆ เพราะการ แสดงต้นแบบให้เห็นด้วยสายตา นั้น เป็นภาพที่มองเห็นชัดเจนและง่ายต่อการลอกเลียนยิ่ง กว่า การรับฟังและบอกเล่าอย่างปกติ ถ้าต้องการให้ผู้เรียนเป็นอะไร จงพยายามแสดงออก เช่นนั้นทั้งในการดำเนินชีวิตและการสนทนา

การวางตัวของครูเป็นตัวอย่างหรือเยี่ยงอย่างให้แก่ผู้เรียนได้มาก แม้ว่าผู้เรียนจะมีความคิด ความอ่านของตนเองที่ไม่ต้องการเลียนแบบผู้ใหญ่ทุกประการ เหมือนเด็กเล็ก แต่ครูก็คือครูที่ผู้เรียนพิจารณาว่ามีความหมายสำคัญอยู่มาก โดยเขา จะสนใจและเฝ้าสังเกตนับตั้งแต่การแต่งกาย ไปจนถึงการประพฤติปฏิบัติ จะเป็น ประสบการณ์ให้เขาได้พิจารณา นอกจากนี้การรู้ตัวของครู การแนะนำให้ผู้เรียน ประพฤติให้เหมาะสม ก็เป็นสิ่งจำเป็นที่ครู (ตัวเรา) ต้องประพฤติและปฏิบัติตนให้เหมาะสม

## 3. ABILITY (ความสามารถ)

คำว่า “ความสามารถ” หมายถึงกำลังที่มีจริงในการแสดงหรือใน การกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ไม่ว่าจะกระทำนั้นจะเป็นการกระทำทางกายหรือทางจิตใจ และไม่ว่ากำลังนั้นจะได้มาจากการฝึกฝนอบรมหรือไม่ก็ตาม แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ความสามารถทั่วไป (general ability) และความสามารถพิเศษ (specific ability)

นอกจากนั้นครูจะต้องทราบถึงการเปลี่ยนแปลงใหม่หรือนวัตกรรมทางการศึกษา (innovation in teaching) เพื่อจะช่วยปรับปรุงและพัฒนากระบวนการเรียนรู้หรือการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้นไป การเรียนการสอนก็เช่นเดียวกับการวินิจฉัย การรักษาโรคทางการแพทย์หรือจะสมมติเป็นการปรุงอาหารในครัวก็ได้ ที่จะต้องแสดงฝีมืออย่างเต็มที่ให้ได้อาหารอร่อยที่สุด ดังนั้นครูจึงต้องประเมินตัวเอง ประเมินการสอน และปรับปรุงข้อบกพร่องของสิ่งที่ตนสอนไปเสมอ (diagnosis and treatment of course defects) เพื่อให้ผลการสอนดีที่สุด

นอกจากครูจะต้องเข้าใจบทบาทความเป็นครูของตนเองแล้ว (teacher's role) ครูควรจะสามารถดังนี้

1. จิตวิทยาการเรียนรู้ (psychology of learning)
  2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการสอนอย่างชัดเจน (specific of objectives)
  3. การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)
  4. การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน (learning activities)
  5. การนำโสตทัศนูปกรณ์มาช่วยสอน (the application of audio visualaids)
  6. การจัดทำแผนการสอน (course syllabus and Lesson planning)
  7. การประเมินการเรียนการสอน (assessment)
4. CHARACTERISTIC (คุณสมบัติ)

ความหมายที่ใช้โดยทั่วไป หมายถึง คุณภาพหรือคุณสมบัติที่สังเกตเห็นได้ชัดเจนในตัวบุคคล ทำให้ทราบได้ว่าบุคคลนั้นแตกต่างไปจากบุคคลอื่นๆ ในความหมายเฉพาะ อุปนิสัยหมายถึง ผลรวมของนิสัยต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ หรือผลรวมของลักษณะของพฤติกรรมต่างๆ ของบุคคล ตามความเข้าใจของคนทั่วไป คำว่าอุปนิสัยนี้แฝงความหมายของคุณธรรมจรรยาในตัวด้วย เช่น เราพูดว่าเขาผู้นั้นมีอุปนิสัยดี เป็นต้น ในคุณสมบัติของความเป็นครู สิ่งสำคัญคือ ครูจะต้องมีเจตคติที่ดีต่อผู้เรียน ต่อวิชาที่สอน และต่องานที่ทำ

#### 5. HEALTH (สุขภาพดี)

การมีสุขภาพดี หมายถึงการไม่มีโรค รวมถึงมีสภาพทางร่างกายและจิตใจที่สมบูรณ์แข็งแรงพอที่จะดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างปกติสุข ผู้ที่เป็นครูนั้นต้อง

ทำงานหนัก ดังนั้นสุขภาพทางด้านร่างกายจึงเป็นสิ่งสำคัญ แต่ที่สำคัญกว่าคือสุขภาพจิต เคยได้ยินคำว่า “จิตเป็นนาย กายเป็นบ่าว” ดังนั้น ครูจึงจำเป็นต้องมีสุขภาพจิตที่ดีด้วย จิตดีนั้นไม่เพียงแต่ไม่เป็นโรคจิตโรคประสาทเท่านั้น แต่เป็นผู้ที่มีสมรรถภาพ มีภาระงานและมีชีวิตที่เป็นสุขทำประโยชน์ต่อสังคมด้วยความพอใจ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมรวมทั้งต่อบุคคลที่เราอยู่ร่วมและต่อสังคมที่เราเกี่ยวข้อง โดยไม่ก่อความเดือดร้อนให้ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

#### 6. ENTHUSIASM (ความกระตือรือร้น)

ความกระตือรือร้นของครูนั้น อาจจะเป็นการเฝ้าหาความรู้ใส่ตน เพราะจะต้องถือว่าการเฝ้าหาความรู้เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนนั้นเป็นกระบวนการอย่างรู้หนึ่งของการพัฒนาตน (Learning to teach is a process of self-development) การเพิ่มพูนความรู้มีหลายรูปแบบ เช่น การประชุมสัมมนา อบรมระยะสั้น จะทำให้ครูที่ขาดความรู้ในเรื่องที่ตนสอนได้มีความรู้เพิ่มเติมและทำให้มีความมั่นใจในการสอนมากขึ้น ความกระตือรือร้นของครูนั้น ไม่ใช่มุ่งเน้นเฉพาะการพัฒนาตัวครูเท่านั้น แต่จะต้องมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาการเรียนการสอนด้วย

#### 7. RESPONSIBILITY (ความรับผิดชอบ)

ครูที่ดีจะต้องมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนตามที่ได้กล่าวมาแล้วเป็นอย่างดี รวมทั้งยอมรับผลแห่งการกระทำนั้นๆ ไม่ว่าจะดีหรือไม่ก็ตาม และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขการสอนของครู

สำหรับการสอนของครูในการช่วยเหลือผู้เรียนนั้น คำถามต่อไปนี้จะบ่งชี้ว่าครูท่านนั้นเป็นครูที่ดีหรือไม่ รวมทั้งตัวเราเองที่เป็นครูด้วย ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยตัวเอง ดังนี้

การสอนที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ฝึกหัดเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self learning)

1. ให้ผู้เรียนได้ตอบคำถามเกี่ยวกับวิชาการที่เรียนหรือไม่
2. ให้ผู้เรียนค้นคว้าเพื่อตอบคำถามหรือเพื่อแก้ไขปัญหาเพิ่มเติมหรือไม่
3. จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้รู้จักคิด และฝึกทักษะในการทำงานหรือไม่การประเมินและการบอกให้ผู้เรียนทราบถึงผลงานที่ทำ (Feed back)
4. บอกผู้เรียนหรือไม่ว่าเมื่อมอบหมายงานให้ทำแล้ว เขาทำงานเป็นอย่างไร

5. อธิบายให้ผู้เรียนทราบหรือไม่ถึงข้อบกพร่องต่างๆ ที่ทำ  
 6. อธิบายให้ผู้เรียนทราบหรือไม่ ว่าทำอย่างไรจึงจะทำได้  
 ดีกว่านี้การให้ความกระจ่างชัดในการสอน (Clarity)

7. สังเกตหรือไม่ว่าผู้เรียนทุกคนสามารถได้ยินและมองเห็น  
 ชัดเจน

8. ใช้คำพูดง่ายๆ เหมาะสมกับวัยของผู้เรียนหรือไม่

9. ใช้อุปกรณ์การสอนเพื่อช่วยให้การเรียนการสอนมี

ความหมายยิ่งขึ้นหรือไม่ ซึ่งอุปกรณ์การสอนดังกล่าว อาจประกอบด้วย

- รูปภาพ ภาพถ่าย ภาพวาด
- ภาพโปสเตอร์
- แผนภูมิ แผนผัง แผนที่
- ภาพหลัก
- ภาพติดกระดานผ้าสำลี
- ภาพกระจกฉาย
- ภาพยนตร์
- ภาพชุด
- วัตถุของจริง
- วัตถุจำลอง
- นิตรรศการ
- เครื่องบันทึกเสียง เป็นต้น

การทำให้การสอนมีความหมายมากขึ้น (Making your meaningful)

10. ได้สอนโดยเชื่อมโยงบทเรียนที่สอนกับสภาพที่ผู้เรียนเป็นอยู่  
 หรือไม่

11. ได้ยกตัวอย่างเพื่อให้ผู้เรียนมองเห็นภาพพจน์กระจ่างขึ้น  
 หรือไม่

12. ได้เชื่อมโยงสิ่งที่ครูสอนกับงานที่ผู้เรียนจะต้องกระทำหรือไม่

13. ได้สรุปเพื่อให้ผู้ได้แนวคิดที่ดีอีกครั้งหรือไม่จะต้องแน่ใจว่า

ผู้เรียนเรียนรู้เรื่องสิ่งที่สอน (Ensuring mastery)

14. ได้ตรวจสอบหรือไม่ ว่าผู้เรียนทุกคนเข้าใจในทุกๆ เรื่อง ทุกๆ  
 จุดที่สอน

15. เคยตรวจสอบหรือไม่ว่าผู้เรียนแต่ละคนสามารถฝึกทักษะได้  
 หรือไม่จะต้องเข้าใจถึงความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละคน (Individual differences)

16. ยินยอมให้ผู้เรียนแต่ละคนได้ทำงานตามความสามารถและใช้  
 เวลาที่ไม่เท่ากันหรือไม่

17. เคยกระตุ้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้โดยวิธีแตกต่างกันออกไปหรือไม่

18. เคยใช้วิธีสอนหลายๆ วิธีหรือไม่ ซึ่งวิธีสอนมีหลายวิธี ดังนี้

- 18.1 อธิบายจากหนังสือแล้วให้ผู้เรียนไปอ่านเองนอกเวลา
- 18.2 อธิบายจากหนังสือแล้วให้อ่านหนังสือพร้อมกัน
- 18.3 วิธีประชุมกลุ่มให้ผู้เรียนออกความคิดเห็นอภิปราย  
ร่วมกัน
- 18.4 การแสดงหรือเล่นละครสั้นๆ
- 18.5 สอนจากเหตุการณ์หรือประสบการณ์
- 18.6 ใช้กรณีศึกษา
- 18.7 ใช้วิธี constructivism
- 18.8 ทำรายงานค้นคว้าเป็นรายบุคคล
- 18.9 ทำรายงานค้นคว้าเป็นกลุ่ม
- 18.10 วิธีสาธิต
- 18.11 ให้มีการฝึกปฏิบัติ
- 18.12 ให้ทำโครงการหรือโครงการงาน
- 18.13 การทัศนศึกษา
- 18.14 จัดหาประสบการณ์ตรง (first hand experience) ทั้งใน  
ห้องเรียนและนอกห้องเรียนให้สอดคล้องกับเนื้อหาที่สอน
- 18.15 ใช้วิธีการปฏิบัติให้เกิดกระบวนการทางปัญญา เป็นต้น  
ให้การดูแลผู้เรียนทุกคน (Caring)
19. เคยให้ความมั่นใจแก่ผู้เรียนหรือไม่ว่าครูรักผู้เรียนทุกคนไม่ว่า  
จะทำดีหรือไม่
20. แสดงให้ผู้เรียนเห็นหรือไม่ว่าสนใจและเตรียมสอนอย่างดี  
ตลอดช่วงเวลาที่สอน
21. เคยฟังความคิดเห็น หรือให้ผู้เรียนวิจารณ์การสอนบ้างหรือไม่  
การเป็นครูมืออาชีพใช้ว่าจะเป็นกันได้ง่ายๆ เพราะงานครูเป็นงานที่  
ยิ่งใหญ่เป็นงานสร้างและพัฒนาคน และองค์ประกอบแรกที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาคือ  
สติปัญญา ซึ่งต้องยอมรับความเป็นจริงว่า โดยรวมผู้เรียนส่วนใหญ่มิได้มีระดับสติปัญญา  
ดีเลิศ ดังนั้นการจะพัฒนาผู้เรียนจึงต้องอาศัยครูเป็นหลัก ที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน  
จึงควรตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นครูและพิจารณาปรับปรุงพัฒนาตัวครูเอง  
(ภูฟ้า เสวกพันธ์, 2558, หน้า 1-6)

## 2. คุณลักษณะของครู

คณะกรรมการอำนวยการคุรุสภา (2548) นำเสนอคุณลักษณะครูที่ดี ตามเกณฑ์ประเมินสรรหาครูดีเด่นของคุรุสภา ซึ่งคุณลักษณะของครูดีเด่นของคุรุสภานั้น ได้กำหนดเกณฑ์คุณลักษณะของครูไว้ คือ

### 2.1 คุณลักษณะตามหลักเกณฑ์ทั่วไป ประกอบด้วย

2.1.1 ด้านจรรยาบรรณวิชาชีพและคุณธรรม จะต้องเป็นผู้มีความ ยุติธรรม เมตตา กรุณา รับผิดชอบงานและตรงต่อเวลา มีความรักและเอาใจใส่ต่อศิษย์ มีความซื่อสัตย์ สุจริตเป็นที่น่าไว้วางใจ รักษาความลับของศิษย์ และมีความศรัทธาต่อวิชาชีพครูอย่างมาก

2.1.2 ด้านบุคลิกภาพ จะต้องเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี แต่งกาย สะอาดเรียบร้อยเหมาะสมกับกาลเทศะ มีท่วงทิวาจาสุภาพเรียบร้อย มีกิริยามารยาทดี ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ศิษย์ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง

2.1.3 ด้านมนุษยสัมพันธ์และสัมพันธภาพในครอบครัวต้องเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีเยี่ยมต่อบุคคลทั่วไปและมีความสัมพันธ์อันดีภายในครอบครัว

2.1.4 ด้านความร่วมมือในการพัฒนาชุมชน จะต้องเป็นผู้มี ลักษณะเป็นผู้นำ โดยผลงานหรือโครงการที่เกิดจากความศรัทธาเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนา ชุมชน และให้ความร่วมมืออย่างดีต่อชุมชนเพื่อยังประโยชน์ให้แก่ชุมชน มีส่วนร่วมใน กิจกรรมที่ชาวบ้านในท้องถิ่นจัดขึ้น มีความสามารถปรับตัวให้เข้ากับขนบธรรมเนียม ประเพณีและวัฒนธรรมของท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี ประชาชนให้ความศรัทธาและนับถือ เป็นที่ยอมรับของคนโดยทั่วไป

2.1.5 ด้านธุรการ จะต้องเป็นผู้ที่มีความสนใจในงานธุรการ เช่น จัดทำระเบียบให้เรียบร้อยเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ จัดทำบัญชีเรียกชื่อ รายงานผลการเรียน การสอน

2.1.6 ด้านอุปนิสัย จะต้องเป็นผู้ที่มีอุปนิสัยเป็นที่รักของศิษย์ และบุคคลทั่วไป มีอารมณ์ดี และมีความสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี

2.1.7 ด้านสุขภาพอนามัยจะต้องเป็นผู้ที่มีความสนใจและเอาใจ ใส่ต่อสุขภาพของตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งร่างกายและจิตใจ

2.1.8 ด้านความเสียสละ จะต้องเป็นผู้ที่ใช้เวลาให้กับงานสอน เสียสละกำลังกาย กำลังทรัพย์เพื่อประโยชน์ต่อการศึกษา

### 2.2 ปรัชญาและคุณธรรมสำหรับครูและลักษณะครูที่ดี

ลักษณะครูที่ดี (ข้าเลื่อง วุฒิจันทร์, 2524, หน้า 117-119)

นำเสนอว่า ครูควรมีลักษณะดังนี้

2.2.1 ความมีระเบียบวินัย หมายถึง ความประพฤติ ทั้งทางกาย วาจาและใจ ที่แสดงถึงความเคารพในกฎหมาย ระเบียบประเพณีของสังคม และความประพฤติที่สอดคล้องกับอุดมคติหรือความหวังของตนเอง โดยให้ยึดส่วนรวมสำคัญกว่าส่วนตัว

2.2.2 ความซื่อสัตย์สุจริตและความยุติธรรม หมายถึง การประพฤติที่ไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน ไม่เอาเปรียบ หรือคดโกงผู้อื่นหรือส่วนรวม ให้ยึดถือหลักเหตุผล ระเบียบแบบแผนและกฎหมายของสังคมเป็นเกณฑ์

2.2.3 ความขยัน ประหยัด และยึดมั่นในสัมมาอาชีพ หมายถึง ความประพฤติที่ไม่ทำให้เสียเวลาชีวิตและปฏิบัติกิจอันควรกระทำให้เกิด ประโยชน์แก่ตนและสังคม

2.2.4 ความสำนึกในหน้าที่และการงานต่างๆ รวมไปถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ หมายถึง ความประพฤติที่ไม่เอาใจเอาเปรียบสังคม และไม่ก่อความเสียหายให้เกิดขึ้นแก่ สังคม

2.2.5 ความเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม วิจัยและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล หมายถึง ความประพฤติในลักษณะสร้างสรรค์และปรับปรุงมีเหตุมีผลในการทำหน้าที่การงาน

2.2.6 ความกระตือรือร้นในการปกครองในระบอบประชาธิปไตย มีความรักและเทิดทูน ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ หมายถึง ความประพฤติที่สนับสนุนและให้ความร่วมมือ ในการอยู่ร่วมกันโดยยึดผลประโยชน์ของสังคมให้มากที่สุด

2.2.7 ความเป็นผู้มีพละทานมัยที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ หมายถึง ความมั่นคงและจิตใจ รู้จักบำรุงรักษากายและจิตใจให้สมบูรณ์ มีอารมณ์แจ่มใสมีธรรมะอยู่ในจิตใจอย่างมั่นคง

2.2.8 ความสามารถในการพึ่งพาตนเองและมีอุดมคติเป็นที่พึ่งไม่ไว้वानหรือขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นโดยไม่จำเป็น

2.2.9 ความภาคภูมิใจและการรู้จักทำนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรม และทรัพยากรของชาติ หมายถึง ความประพฤติที่แสดงออกซึ่งศิลปะและวัฒนธรรมแบบไทยๆ มีความรักและหวงแหนวัฒนธรรมของตนเองและทรัพยากรของชาติ



2.2.10 ความเสียสละ และเมตตาอาารี กัตถัญญกตเวที กัลลา  
 หาญ และความสามัคคีกัน หมายถึง ความประพฤติที่แสดงออกถึงความแบ่งปัน เกื้อกูล  
 ผู้อื่น ในเรื่องของเวลา กำลังกายและกำลังทรัพย์ (ชาเลียง วุฒิจันทร์, 2524, หน้า 117-119)  
 คุณลักษณะเป็นทั้งแนวทางและเป้าหมายในการจัดการศึกษาและอบรมสั่งสอนนักเรียน  
 ของสถานศึกษาทุกระดับและเจ้าหน้าที่ในสถานศึกษาต้องถือปฏิบัติด้วยเช่นกัน ผู้บริหาร  
 การศึกษา คือผู้ที่เป็นหัวหน้าสถานศึกษา คือ ครู อาจารย์ ผู้อำนวยการ และรวมถึง  
 ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วย หรือรองของตำแหน่งผู้บริหารทุกระดับเป็นผู้มีความสำคัญต่อการ  
 จัดการและพัฒนา จริยศึกษาในสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่งเพราะผู้บริหารการศึกษาเป็นทั้ง  
 ผู้นำและ เป็นผู้วางแผนการต่างๆ ในการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนทั้งหลายได้รู้จัก  
 และเข้าใจในหลัก จริยธรรม ไม่ว่าจะเป็นสถานศึกษาในระดับใดตั้งนั้นผู้บริหารจึงมี  
 คุณธรรมและจริยธรรมตามที่กำหนดไว้สำหรับอบรมสั่งสอนนักเรียนนักศึกษาครบทุกข้อ

### 3. จริยธรรมและคุณธรรมของความเป็นครู

#### 3.1 จริยธรรมของความเป็นครู

จริยธรรมสำหรับครู เป็นจริยธรรมที่ครูทุกคนจะต้องปฏิบัติและ  
 ตระหนักอยู่ในใจเสมอ คือ

- 1) การมีความละเอียดในการทำความชั่ว ทำความทุจริตทั้งปวง  
 และเกรงกลัวและสะดุ้งกลัวต่อความชั่วทั้งปวง ซึ่งคุณธรรมข้อนี้ช่วยให้โลกมีความเป็น  
 ระเบียบเรียบร้อยไม่เดือดร้อน วุ่นวาย
- 2) การมีความอดทน รู้จักอดกลั้นต่อความยากต่างๆ ที่คนอื่น  
 มีต่อตนและมีความสงบเสงี่ยม และความอ่อนน้อมถ่อมตน
- 3) มีสติสัมปชัญญะเต็มเป็นอยู่ตลอดเวลา รับผิดชอบต่อหน้าที่  
 ของตนสม่ำเสมอไม่มีการลืมหืมหรือละเลยต่อหน้าที่ต่างๆ
- 4) รู้จักอุปการะ คือ ทาคุณประโยชน์ให้แก่ผู้อื่น นึกถึง  
 ประโยชน์ของผู้อื่นเป็นที่ตั้งพร้อมที่จะให้ความอนุเคราะห์แก่ผู้อื่น ในงานในหน้าที่และความ  
 รับผิดชอบของตน ไม่มีอคติในการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานต่อศิษย์ หรือ นักเรียนและบุคคลอื่นๆ
- 5) มีคุณธรรมประจำตนในการที่ทาการงานในหน้าที่ของตนให้  
 สำเร็จ(อิทธิบาท) 4 ประการมีความพอใจและเอาใจใส่ในหน้าที่การงานของตน มีความ  
 พากเพียรในการประกอบกรงาน เอาใจใส่ในการงานไม่ทอดทิ้งและหมั่นตรិตรองพิจารณา  
 หาเหตุผลและวิธีที่จะทา ให้การงานเจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ

6) มีคุณสมบัติอันประเสริฐ (พรหมวิหาร) 4 ประการ คือ มีความเมตตาปรารถนาจะให้ผู้อื่นเป็นสุข มีความกรุณา สงสาร คิดหาทางให้ผู้อื่นพ้นจากทุกข์ มีมุทิตาปราบปลื้มยินดีในความสำเร็จ ความก้าวหน้าของผู้อื่นและมีอุเบกขา ความวางเฉย เห็นอกเห็นใจผู้ได้รับความทุกข์

7) มีคุณธรรมที่เป็นเครื่องผูกน้ำใจผู้อื่นและบุคคลทั่วไป (สังคหวัตถุ) 4 ประการ อยู่เป็นการประจำ คือ ให้ปันสิ่งของแก่บุคคลที่ควรให้ปัน มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ผู้อื่นตามสมควรแก่กรณี (ทาน) มีวาจาอ่อนหวาน สุภาพเรียบร้อย (ปิยวาจา) ประพฤติตนเป็นผู้ทาคุณประโยชน์ต่อผู้อื่นและเป็นคนไม่ถือตัวไม่ถือยศศักดิ์ เข้ากันได้กับผู้ร่วมงานทุกคน ตามความเหมาะสมตามฐานะของตน

8) หมั่นศึกษาหาความรู้รอบตัว ให้มีความรอบรู้ เพื่อเป็นผู้ที่ทันต่อเหตุการณ์ บุคคลและปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน้าที่การงาน(พาหุสัจจะ)

9) ประพฤติตนให้ห่างจากอบายมุขหรือทางแห่งความเสื่อมต่างๆ ไม่กระทำให้เป็นผู้เบียดเบียนตนเอง ผู้อื่น ผู้ร่วมงาน หรือนักเรียน นักศึกษาทุกคน และบุคคลทั่วไป (ข้าเลื่อง วุฒิจันทร์, 2524 หน้า 117-119)

จรรยาบรรณวิชาชีพครู ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของคุรุสภา ซึ่งได้จากการประชุมสัมมนาวิชาชีพครูครั้งที่ 6 ระหว่างวันที่ 27 – 28 เมษายน พ.ศ. 2532 ได้สรุปว่า บุคคลที่ประกอบวิชาชีพครูมีลักษณะพื้นฐาน 4 ประการ คือ รอบรู้ สอนดี มีคุณธรรมตามจรรยาบรรณและมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2556, หน้า 72-76) จรรยาบรรณ คุรุสภากำหนดไว้ 9 ข้อ คือ

1. มีเมตตากรุณา พฤติกรรมหลัก คือ มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและสังคม มีความสนใจและห่วงใยในการเรียนและความประพฤติของนักเรียน ส่วนพฤติกรรมบ่งชี้ คือ ไม่นิ่งเฉยและเต็มใจช่วยเหลือผู้อื่นตามกำลังความสามารถ ให้ความรักความเอาใจใส่ช่วยเหลือดูแลเด็กให้ได้รับความสุขและพ้นทุกข์ เป็นกันเองกับนักเรียน เพื่อให้นักเรียนมีความรู้สึกเปิดเผยไว้วางใจ และเป็นที่พักของนักเรียน

2. มีความยุติธรรม พฤติกรรมหลัก คือ มีความเป็นธรรมต่อนักเรียนและมีความเป็นกลาง ส่วนพฤติกรรมบ่งชี้ คือ เอาใจใส่และปฏิบัติต่อนักเรียนทุกคนอย่างเสมอภาคและไม่ลำเอียง ตัดสินปัญหาของนักเรียนด้วยความเป็นกลาง ยินดีช่วยเหลือนักเรียน ผู้ร่วมงานและผู้บริหารโดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง

3. มีความรับผิดชอบ พฤติกรรมหลัก คือ มุ่งมั่นในผลงาน ใช้เวลาอย่างคุ้มค่าและปฏิบัติหน้าที่ครบถ้วน ส่วนพฤติกรรมบ่งชี้ คือ มีวิธีการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ วางแผนการใช้เวลาอย่างเหมาะสม และปฏิบัติงานให้ทันเวลา ใช้เวลาคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ วางแผนการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ ปฏิบัติงานตามแผนได้เสร็จ และมีประสิทธิภาพ มีความรอบคอบ ระมัดระวังในการปฏิบัติหน้าที่ทุกด้าน ปฏิบัติภารกิจทุกด้านได้ครบตามความสามารถและประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

4. มีวินัย พฤติกรรมหลัก คือ มีวินัยในตนเอง และปฏิบัติตามกฎและระเบียบ ส่วนพฤติกรรมบ่งชี้ คือ ควบคุมตนเองให้ปฏิบัติตามอย่างถูกต้องตามทานองคลองธรรม มีวิธีทำงานที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นได้ ปฏิบัติตามกฎและระเบียบของหน่วยงานและสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่การงานเป็นไป ตามขั้นตอน

5. มีความขยัน พฤติกรรมหลัก คือ มีความตั้งใจและมีความพยายาม ส่วนพฤติกรรมบ่งชี้ คือ กระตือรือร้นและปฏิบัติงานเต็มความสามารถอย่างสม่ำเสมอ ไม่ทอดยถออุปสรรคในการทำงาน และมีความพยายามที่จะสอนเด็กให้บรรลุจุดหมาย

6. มีความอดทน พฤติกรรมหลัก คือ อดทนเมื่อเกิดอุปสรรค และมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ส่วนพฤติกรรมบ่งชี้ คือ ปฏิบัติงานเต็มไม่ทิ้งขว้าง กลางคัน ไม่โกรธง่าย และสามารถควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม และอดทนอดกลั้น คำวิพากษ์วิจารณ์

7. มีความประหยัด พฤติกรรมหลัก คือ รู้จักประหยัดและออม และใช้ของให้คุ้มค่า ส่วนพฤติกรรมบ่งชี้ คือ ช่วยรักษาและใช้ของส่วนรวมอย่างประหยัด ไม่ใช้จ่ายฟุ่มเฟือยเกินฐานะของตน รู้จักเก็บออมทรัพย์ เพื่อความมั่นคงของฐานะ และรู้จักใช้และเก็บรักษาของอย่างถูกวิธี

8. มีความรักและศรัทธาในอาชีพครู พฤติกรรมหลัก คือ เห็นความสำคัญของอาชีพครูและรักษาชื่อเสียงวิชาชีพครู ส่วนพฤติกรรมบ่งชี้ คือ สนับสนุนการดำเนินงานขององค์การวิชาชีพครู เข้าร่วมกิจกรรมวิชาชีพครู ร่วมมือและส่งเสริมให้มีการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดผลดีและเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม เป็นสำคัญ รักษาความสามัคคีและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหน้าที่การงาน ปกป้องและสร้าง ความเข้าใจอันดีต่อสังคมเกี่ยวกับวิชาชีพครู

9. ความเป็นประชาธิปไตยในการปฏิบัติงานและการดำรงชีวิต พฤติกรรมหลัก คือ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และมีเหตุผล ส่วนพฤติกรรมบ่งชี้ คือ

เปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็น รับฟังความคิดเห็นและข้อโต้แย้งของผู้อื่น ยอมรับและปฏิบัติตามความคิดที่มีเหตุผล โดยคิดถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก และใช้หลักการและเหตุผลในการตัดสินใจและแก้ปัญหาต่อมาในปี พ.ศ. 2539 ครุสภาประกาศใช้จรรยาบรรณใหม่ วันที่ 7 พฤษภาคม พ.ศ. 2539 เพื่อให้เหมาะสมกับครูไทยในยุคปัจจุบัน จะเห็นได้ว่าจรรยาบรรณ 5 ข้อแรก มีความสำคัญในระดับที่ครู “ต้อง” กระทำหรือไม่กระทำ ส่วน 4 ข้อหลังมีน้ำหนักลดหลั่นกันลงมา แต่ก็สำคัญและจำเป็นต้องความเป็นครู โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูระดับ “มืออาชีพ” จรรยาบรรณแต่ละข้อมีข้อความที่กระชับ กะทัดรัดและเจาะจง แต่การตีความและความเข้าใจของแต่ละคนอาจแตกต่างกันบ้างในรายละเอียด ดังนั้นครุสภาจึงได้จัดทำคำอธิบายขึ้น เพื่อชี้ให้เห็นเจตนารมณ์และความมุ่งหมายของจรรยาบรรณครูแต่ละข้อเพื่อให้ ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน (สำนักงานเลขาธิการครุสภา. 2540)

จรรยาบรรณข้อที่ 1 ครูต้องรักและเมตตาศิษย์ โดยให้ความเอาใจใส่ช่วยเหลือส่งเสริม ให้กำลังใจในการศึกษาเล่าเรียนแก่ศิษย์โดยเสมอหน้า

จรรยาบรรณข้อที่ 2 ครูต้องอบรม สั่งสอน ฝึกฝน สร้างเสริมความรู้ ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้องดีงามให้แก่ศิษย์อย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ

จรรยาบรรณข้อที่ 3 ครูต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ศิษย์ ทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ

จรรยาบรรณข้อที่ 4 ครูต้องไม่กระทำความผิดเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ สังคมของศิษย์

จรรยาบรรณข้อที่ 5 ครูต้องไม่แสวงประโยชน์อันเป็นอามิสสินจ้างจากศิษย์ ในการปฏิบัติหน้าที่ตามปกติและไม่ใช้ศิษย์กระทำการใดๆ อันเป็นการหาประโยชน์ให้แก่ตนโดยมิชอบ

จรรยาบรรณข้อที่ 6 ครูย่อมพัฒนาตนเองทั้งในด้านวิชาชีพ ด้านบุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคมและการเมืองอยู่เสมอ

จรรยาบรรณข้อที่ 7 ครูย่อมรักและศรัทธาในวิชาชีพครู และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การวิชาชีพ

จรรยาบรรณข้อที่ 8 ครูพึงช่วยเหลือเกื้อกูลครูและชุมชนในทางสร้างสรรค์

จรรยาบรรณข้อที่ 9 ครูพึงประพฤติ ปฏิบัติตน เป็นผู้นำในการอนุรักษ์ และพัฒนาภูมิปัญญาไทย และวัฒนธรรมไทย

ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556 หรือ  
ข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2556 มีดังนี้

1. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเอง ด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ
2. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์ สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ
3. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้กำลังใจแก่ศิษย์ และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า
4. ต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์ และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ
5. ครูต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ
6. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคมของศิษย์ และผู้รับบริการ
7. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ
8. ครูพึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ
9. ครูพึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนา เศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ ของส่วนรวมและยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

### 3.2 คุณธรรมของความเป็นครู

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถานพุทธศักราช 2525 ให้  
ความหมายของคุณธรรมไว้ว่าเป็นสภาพคุณงามความดี (ราชบัณฑิตยสถาน. 2525 : 187)

คาร์เตอร์ วี. กู๊ด (Carter V. Good. 1973 : 641) ให้ความหมายคุณธรรมไว้ว่า คุณธรรมคือ คุณลักษณะที่พึงงาม หรือพฤติกรรมที่ปฏิบัติจนเป็นนิสัย และการที่บุคคลได้กระทำตามความคิดและมาตรฐานของสังคมในทางความประพฤติและจริยธรรม

3.2.1 ความสำคัญของคุณธรรม คุณธรรมเป็นเสมือนหลักการสำคัญที่ให้ไว้สำหรับบุคคลหรือสังคมได้นำไป ประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิต จะช่วยให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น มีความสำเร็จในงานที่ทำ เป็นคนดีของครอบครัว สังคม และประเทศชาติ สำหรับครูกับคุณธรรมนั้นจะต้องเป็นของคู่กันหากครูขาดคุณธรรมเมื่อใดก็เหมือนกับนักบวชที่ไร้ศีล พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระราชทานหลักคุณธรรมสำหรับคนไทยในพระราชพิธีบรมราชาภิเษกพระบูรพมหากษัตริยาธิราชเจ้า ณ ท้องสนามหลวง วันจันทร์ที่ 5 เมษายน พ.ศ. 2525 ทั้งนี้เพื่อยึดถือปฏิบัติมีอยู่ 4 ประการ คือ

ประการแรก คือ การรักษาความสัตย์ ความจริงใจต่อตัวเอง ที่จะประพฤติปฏิบัติ แต่สิ่งที่เป็นประโยชน์และเป็นธรรม

ประการที่สอง คือ การรู้จักข่มใจตนเอง ฝึกใจตนเอง ให้ประพฤติปฏิบัติอยู่ในความสัตย์ ความดีนั้น

ประการที่สาม คือ การอดทน อดกลั้น และอดออม ที่จะไม่ประพฤติล่วงความสัตย์ สุจริต ไม่ว่าจะด้วยเหตุประการใด

ประการที่สี่ คือ การรู้จักละวางความชั่ว ความทุจริต และรู้จักสละประโยชน์ส่วนน้อยของตนเพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของบ้านเมือง

คุณธรรมทั้ง 4 ประการนี้จะช่วยให้ประเทศชาติบังเกิดความสุขร่มเย็นโดยเฉพาะผู้ที่เป็นครู จำเป็นต้องยึดถือปฏิบัติเพื่อประโยชน์ของตนเองและผู้อื่น การพัฒนาคุณธรรมของครู คุณธรรมเป็นอุปนิสัยอันดีงามที่สะสมอยู่ในจิตใจ ซึ่งได้มาจากความเพียรพยายามที่จะประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง ดีงาม ติดต่อกันมาเป็นเวลานาน คุณธรรมจะมีความสัมพันธ์กับหน้าที่ เพราะกระทำหน้าที่จนเป็นนิสัย พัฒนาคุณธรรมของครูควรจะเริ่มดังนี้

1. คุณธรรมทางสติปัญญา รวมทั้งความรู้ทางทฤษฎี และแนวทางการในการปฏิบัติหน้าที่ส่งผลต่อความมีเหตุผลในการทำหน้าที่

2. คุณธรรมทางศีลธรรม คือ ความมีจิตสำนึกในสิ่งที่ดีงาม และเหตุผล คุณธรรมทางศีลธรรมไม่ได้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ หรือติดตัวมาแต่กำเนิด หากแต่สร้างขึ้นด้วยความรู้สึกผิดชอบชั่วดีในทางศีลธรรม ซึ่งจะสะสมอยู่ภายในจิตใจของ

ครูคุณธรรมบ่อเกิดแห่งความสุขและความสำเร็จ ครูเป็นบุคคลที่สังคมคาดหวังว่า จะเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ศิษย์และสังคม ครูถือว่าเป็นบัณฑิตหรือผู้รู้ ครูจึงเป็นที่คาดหวังว่า จะมีคุณธรรมอันจะสามารถยกย่องได้ว่าเป็นบุคคลที่ควร เคารพบูชาหรือเป็นปูชนียบุคคล ซึ่งครูควรเป็นคนดีมีศีลธรรม ซึ่งท่านอาจารย์มั่น ภูริทัตเถระ (2542, หน้า 7) ได้กล่าวไว้ ดังนี้ “หากคนดีมีศีลธรรมในใจ หายากยิ่งกว่าเพชรนิลจินดา ได้คนเป็นคนดีเพียงคนเดียว ย่อมมีคุณค่ามากกว่าเงินเป็นล้านๆ เพราะเงินล้านๆ ไม่สามารถทำความร่มเย็นให้แก่โลก ได้อย่างถึงใจเหมือนได้คนดีมาทำประโยชน์ คนดีแม้เพียงคนเดียวยังสามารถทำความเย็น ให้แก่โลกได้มากมายและยั่งยืน เช่น พระพุทธเจ้า และพระสาวกทั้งหลายเป็นตัวอย่าง คนดี แต่ละคนมีคุณค่ามากกว่าเงินเป็นก่ายกอง เป็นคุณค่าแห่งความดีของตนที่จะทาต่อไป มากกว่ากิน แม้จะจนก็ยอมจนขอแต่ให้ตัวดีและโลกมีความสุข แต่คนโง่ชอบเงินมากกว่า คนดี ขอแต่ได้เงินแม้ถ้าตัวจะเป็นอย่างไรไม่สนใจคิด สนใจดู ถึงจะชั่วช้ำลามกหรือแสน โสภมเพียงไรไม่หลีกเลี่ยง ขนาดยอมบาลเกลียดกั้วไม่ยอมนับเข้าบัญชีผู้ต้องหา กั้วจะไป ทำลายสัตว์นรกด้วยกันให้เดือดร้อน ขอแต่ได้เงินก็เป็นทีพอใจ ส่วนจะผิดถูกประการใด เขาไม่ยุ่งเกี่ยว คนดีกับคนชั่ว สมบัติเงินทองกับธรรมะ คือ คุณความดีผิดกันอย่างไรเล่า”

3.2.2 คุณธรรมของครู เป็นคุณสมบัติที่เป็นความดี ความถูกต้อง เหมาะสม ซึ่งมีอยู่ภายในจิตใจของครู และเป็นแรงผลักดันให้ครูกระทำหน้าที่ของครูอย่าง ถูกต้องเหมาะสมได้อย่างสมบูรณ์ ซึ่ง (ยนต์ ชุ่มจิต อ่างถึงใน ศิริพร กุลสานต์, 2556, หน้า 73) ได้สรุปความสำคัญของคุณธรรมของครูไว้ คือ

- 1) สัมมาทิล्ली การเห็นชอบ หมายถึง การเห็นชอบตามทานอง คลองธรรม เป็นแสงสว่างส่องทางให้พ้นทุกข์ ครูทั้งหลายหากมีสัมมาทิล्लीและถือปฏิบัติ เป็น อย่างดีย่อมเป็นครู
- 2) สัมมาสังกัปปะ การดาริชอบ หมายถึง การคิดอย่าง นฉลาด รอบคอบ รู้จัก ไตร่ตรอง เป็นผู้มีวิธิตัด รู้จักใช้ความคิดในทางที่ถูกต้องดีงาม คิดในทาง สร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเอง ต่อศิษย์ และต่อสังคม
- 3) สัมมาวาจา การพูดจาชอบ หมายถึง การไม่พูดจาส่อเสียด ไม่เพ้อเจ้อ ไม่พูดหยาบและไม่พูดปดพูดเท็จ วิธีพูดของครูมีผลต่อความรู้สึกและจิตใจของ ศิษย์เสมอ หากครูพูดด้วยความจริงใจ อ่อนโยน ไพเราะ ย่อมทำให้ศิษย์มีความเคารพและ รักนับถือ

- 4) สัมมากัมมันตะ การทาการงานชอบ หมายถึง การกระทำกิจการต่างๆ ด้วยความเต็มใจ และตั้งใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดผลดีต่อผู้เกี่ยวข้อง
- 5) สัมมาอาชีพ การเลี้ยงชีวิตชอบ หมายถึง การทำอาชีพสุจริต และไม่ผิดกฎหมายทั้งหลาย
- 6) สัมมาพยายามะ การเพียรชอบ หมายถึง การมุ่งมั่นพยายามในทางดี ครูต้องมีความเพียร คือ พยายามศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ มีมานะพยายามสร้าง ความก้าวหน้าในชีวิตและหน้าที่การงานตามทำนองคลองธรรม
- 7) สัมมาสติ การระลึกชอบ หมายถึง การพิจารณาไตร่ตรองในทางที่ถูก ทั้งมีสติปัญญาเฉียบแหลมรอบคอบ ในการพจณูปัญหาต่างๆ
- 8) สัมมาสมาธิ ความตั้งใจมั่นชอบ หมายถึง การตั้งอยู่ในความสงบ ไม่ปล่อยให้เกิดสิ่งทั้งหลายเกิดขึ้นจนทำให้หลงผิด หากครูผู้มีความตั้งใจมั่นชอบ ย่อมเป็นผู้ประสบความสำเร็จในการดำเนินอาชีพครู

#### 4. การพัฒนาจิตวิญญาณของความเป็นครู

ครูควรต้องคำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังที่มีต่อการทำงานของตนให้ประสบผลสำเร็จ โดยจะมีแนวทางและวิธีการในการสร้างความสำเร็จในหน้าที่การงานที่แตกต่างกันไป บางท่านชอบเอาใจและหาวิธีการต่างๆ เพื่อสร้างความพึงพอใจจากหัวหน้างานหรือผู้เข้ารับบริการ เพราะคิดว่าสามารถสนับสนุนความสำเร็จที่เกิดขึ้นให้กับตนเองได้ แต่บางท่านประสบความสำเร็จได้จากการสนับสนุนของผู้ร่วมงาน โดยพยายามทำทุกวิถีทาง ให้สมาชิกรักใคร่เพื่อจะได้สนับสนุนให้ตนเองประสบความสำเร็จใน และก็ยังมียกอีกหลายต่อหลายคนที่มีความต้องการและความมุ่งหวังที่จะให้หน้าที่ การงานของตนประสบความสำเร็จด้วยความสามารถและมีมือของตัวเอง ความสำเร็จด้วยฝีมือของเราเองจะเป็นสิ่งที่น่าภาคภูมิใจที่สุดในชีวิต ดังนั้น การพัฒนาจิตวิญญาณความเป็นครูในเบื้องต้นจึงขอเสนอเทคนิคและวิธีการเพื่อการสร้างความสำเร็จในการทำงานในฐานะวิชาชีพครู ซึ่งจัดเป็นวิชาชีพชั้นสูงด้วยหลักการของ " D-E-V-E-L-O-P " ดังนี้

##### 4.1 Development : ไม่หยุดยั้งการพัฒนา

ผู้ที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน และพัฒนาจิตวิญญาณความเป็นครูได้จะต้องเป็นคนที่มีหัวใจของการพัฒนาอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องบุคลิกลักษณะพฤติกรรม หรือแม้แต่วิธีการทำงาน โดยต้องเป็นผู้ที่มีการสำรวจและ



ประเมินความสามารถของตนเองอยู่ตลอดเวลา คอยตรวจสอบว่าเรามีจุดแข็งและจุดบกพร่องในด้านใดบ้างและพยายามที่จะหาทาง พัฒนาจุดแข็งและปรับปรุง จุดบกพร่องของตนให้ดีขึ้น เช่น ถ้าไม่เก่งภาษาอังกฤษ ไม่เข้าใจกระบวนการวิจัย ซึ่งจำเป็นต้องนำมาใช้ในการทำงาน ก็ควรชวนหาโอกาส ที่จะเรียนเพิ่มเติม นอกจากนี้ยังต้องเป็นคนที่ไม่ยึดติดกับวิธีการหรือขั้นตอนการทำงานแบบเดิมๆ โดยควรหาเทคนิคและแนวทางใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการสอนตนเองให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้นอยู่เสมอ

#### 4.2 Endurance : มุ่งเน้นความอดทน

ความอดทนเป็นพลังของความสำเร็จในการพัฒนาจิตวิญญาณ

ความเป็นครู อดทนต่อคำพูด อดทนต่อพฤติกรรม การดูหมิ่นหรือสบประมาท อดทนต่อความเครียดในการทำงาน คนบางคนลาออกจากอาชีพครูเพราะพบกับ การพูดจารุนแรง หรือเพียงแค่ออกไปต่อหน้าที่ประชุมเท่านั้น การลาออกจากงาน บ่อยๆ นั้น เป็นสิ่งที่ไม่ดี เพราะอาจถูกมองว่าท่านเป็นครูที่ไม่มีความอดทนเลย ก็เป็นได้ (เสียประวัติการทำงานของท่านเอง) หากท่านต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่เลวร้ายหรือไม่ปรารถนาขอเพียงแต่ให้ท่านมีความอดทนและอดกลั้นเข้าไว้ คิดถึงประโยชน์ที่จะเกิดกับการพัฒนาเด็กนักเรียน แล้วท่านจะสามารถเผชิญกับปัญหาต่างๆ ได้สำเร็จ

#### 4.3 Versatile : หลากหลายความสามารถ

สถาบันการศึกษาต้องการคนที่มีความรู้ และ

ความสามารถให้เข้ามาพัฒนาและปรับปรุงเด็กนักเรียนให้ดีขึ้น หากท่านเป็นเจ้าของสถานศึกษา ท่านอยากได้คนที่สามารถทำงานได้หลายๆ อย่าง หรือ ทำได้เฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง แนนอนท่านคงต้องการได้คนที่มีความสามารถทำงานได้หลากหลาย ไม่ปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยงงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ ซึ่งบางคนหลีกเลี่ยงงาน กลัวว่าจะต้องทำงานมากกว่าคนอื่น ไม่อยากให้ใครเอาเปรียบ ไม่เคยอาสาที่จะทำงานนอกเหนือจากงานสอน หนังสือที่รับผิดชอบ แนนอนว่าคนกลุ่มนี้ไม่มีทางที่จะได้รับความก้าวหน้าและความสำเร็จในชีวิตความเป็นครูได้ยาก

#### 4.4 Energetic : กระตือรือร้นอยู่เสมอ

ผู้ที่มีจิตวิญญาณความเป็นครูต้องมีความกระตือรือร้น และมีความตื่นตัว ที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ การรับฟังข้อมูลข่าวสาร ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งมีความมุ่งมั่น ที่จะแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการเรียนการสอน ให้ประสบผลสำเร็จ โดยส่วนใหญ่คนที่มีความกระตือรือร้นจะเป็นคนที่ชอบลองผิดลองถูกมาทำงานก่อนเวลาเสมอเพื่อหาโอกาสค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม พยายามที่จะให้งาน

เสร็จก่อนหรือตรงตามเวลาที่กำหนด ซึ่งแตกต่างจากคนที่ขาดความกระตือรือร้น โดยส่วนใหญ่ จะเป็นคนที่ไม่อยากให้วันทำงานมาถึง รอคอยเวลาเลิกสอนหนังสือหรือเสร็จสิ้นสัปดาห์การสอน ทำงานเฉื่อย ไม่สนใจรับฟังข้อมูลข่าวสารใดๆ เลย ขอเพียงให้งานของตนเองเสร็จเท่านั้นเพื่อที่จะได้กลับบ้านหรือไปที่ไหนๆ ตามที่ใจปรารถนา บุคคลเหล่านั้นไม่มีทางหรือมีโอกาสน้อยมากในการได้รับความสำเร็จและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตน

#### 4.5 Love : รักงานที่ทำ

ขอให้ตระหนักไว้เสมอว่า “คนเราไม่สามารถเลือกงานที่รักได้เสมอไป แต่เราสามารถเลือกที่จะรักงานที่ทำอยู่ได้” พบว่าในยุคสมัยนี้การเลือกงานที่รักมีโอกาสเกิดขึ้นน้อยกว่าการที่จะเลือก รักงานที่ทำ ดังนั้น “หากท่านไม่สามารถเลือกงานที่รักได้ คุณก็ควรเลือกที่จะรักงานที่ท่านทำ” เพราะความรู้สึกนี้เองจะส่งผลให้ท่านมีความสุขกับงานของท่าน ขอให้ลองถาม ตัวเองว่าท่านรักงานวิชาชีพครูที่ทำอยู่หรือไม่ แล้วท่านมีพฤติกรรมอย่างไรหากท่านมีความรู้สึกที่ไม่รักงานที่ทำอยู่เลย และผลงานที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไรบ้าง บางท่านเบื่อหน่ายกับชีวิตทำงาน แบบคร่ำเซ้าซามเย็นซามไม่มีเป้าหมายในการทำงาน ซึ่งย่อมแน่นอนว่าคงไม่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานของท่านเลย พื้นฐาน ของความสำเร็จอยู่ที่ความรักในสิ่งนั้น เมื่อมีความรัก ท่านจะมีความสุขกับงานที่ทำ ซึ่งจะทาให้พยายามหาวิธีการต่างๆ เพื่อเพิ่มมูลค่าของงานที่ท่านอยู่ตลอดเวลาและนั่นจะส่งผลให้ท่านรู้จักวางแผนชีวิตและเป้าหมายความสำเร็จในการทำงานของท่าน

#### 4.6 Organizing : จัดการเป็นเลิศ

การจัดการงานที่ดี จะทำให้ท่านรู้ว่าควรจะทำอะไรก่อนและหลังบ้าง สามารถจัดสรรเวลาและทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพได้อย่างเต็มที่ เวลาในการสอนหนังสือ เวลาให้กับตนเอง ครอบครัว เพื่อนฝูง การจัดการจะเป็นสิ่งผลักดันให้ท่านต้องวางแผนและเป้าหมายการทำงานอยู่เสมอ ทั้งนี้ต้องสำรวจตนเองบ้างว่าท่านมีความสับสนและไม่สามารถทำงานได้เสร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เองจะเป็นเครื่องบ่งบอกว่าท่านขาดประสิทธิภาพในการจัดการงานของท่าน และไม่สามารถบริหารทรัพยากรต่างๆ ที่มีให้เกิดประสิทธิผลได้

#### 4.7 Positive Thinking : คิดแต่ทางบวก

ความคิดทางบวกจะเป็นสิ่งที่จะช่วยทำให้คุณมองโลกในแง่ดีและพัฒนาจิตวิญญาณความเป็นครู มีกำลังใจและพลังที่จะทำงานต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จ คนที่มีความคิดทางบวกจะเป็นคนที่สนุกและมีความสุขกับงานที่ทำ

แสวงหาโอกาสที่จะช่วยเหลือและสนับสนุนผู้อื่นอยู่เสมอ สำหรับผู้ที่มีความคิดในด้านลบ อยู่ตลอดเวลา จะเป็นผู้ที่หมกมุ่นอยู่แต่กับปัญหาของบไทยตัวเองและคนรอบข้างอยู่เสมอ ขาดความคิดที่จะพัฒนาตนเองและงานที่ทำ ในที่สุดผลงานที่ได้รับย่อมขาด ประสิทธิภาพ ดังนั้นหากท่านต้องการที่จะเป็นผู้หนึ่งที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานความเป็นครู ควรประยุกต์ใช้หลักของการ “D-E-V-E-L-O-P” (ไม่หยุดยั้งการพัฒนา มุ่งเน้นความอดทน หลากหลายความสามารถ กระตือรือร้นอยู่เสมอ รักรงานที่ทำ จัดการเป็นเลิศ คิดแต่ทางบวก) กล่าวโดยรวมก็คือ พัฒนาตนเองอยู่เสมอทั้งในด้านความคิด ความรู้ จิตใจ และการกระทำของตัวท่าน และจะส่งผลให้ท่านมีความก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จ ในหน้าที่การงานอย่างที่ตั้งใจและมุ่งหวังไว้

## 5. การให้บริการที่ดี

5.1 คุณภาพการบริการของคุณครู (MARKETING Is all Around:) (วิเลิศ ภูริวัชร wilert@acc.chula.ac.th) กล่าวถึงอาชีพครูในลักษณะของการบริการ ดังนี้

5.1.1 อาชีพครูที่ประเทศไทยให้ความสำคัญเพราะสังคมไทย ไม่ได้คาดหวังให้ครูเป็นเพียงแค่คนถ่ายทอดความรู้เท่านั้น แต่เป็นความเป็นครูหมายถึง ผู้อบรมสั่งสอน ผู้ถ่ายทอดความรู้ ผู้สร้างสรรค์ภูมิปัญญาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองของสังคมและประเทศชาติ การพัฒนาคุณภาพของคุณครูเองจึงเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งจะว่าไปแล้วอาชีพครูไม่ได้แตกต่างไปจากการทำงานในอาชีพอื่นๆ เพราะถือว่าเป็นอาชีพให้บริการที่ต้องมีคุณภาพในรอบด้าน ดังนั้น การประยุกต์แนวทางการพัฒนามิติคุณภาพบริการที่ใช้กับทางธุรกิจก็สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับการทำงานทั้งในอาชีพครูและในอาชีพอื่นๆ

5.1.2 คุณภาพบริการในการทำงาน ซึ่งจะทำให้การทำงานในอาชีพครู หรือคนที่ทำงานในทุกๆ วิชาชีพสามารถปรับปรุงคุณภาพบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เป็นที่ประทับใจของผู้รับบริการ คุณภาพของบริการที่ประทับใจถึงขั้นความผูกพันจะเกิดขึ้นได้ต้องมีการพิจารณาถึงคุณภาพในหลายด้าน แบ่งออกได้เป็นคุณภาพบริการซึ่งประกอบด้วย

5.1.3 Assurance การให้บริการต้องมีคุณภาพที่ทำให้ผู้รับบริการหรือผู้เรียนเกิดความมั่นใจอย่างแน่นอน มีความถูกต้อง ความรอบรู้ ความแตกฉาน และความแม่นยำอย่างรู้จริงในความรู้ของคุณครู จะเป็นเรื่องที่สำคัญที่จะทำให้เกิดคุณภาพของการเรียนการสอนหรือการทำงานมีมากขึ้นท่านที่ทำงานอยู่ในวิชาชีพอื่นๆ ก็ต้องสำรวจว่าเรามีความรู้ในวิชาชีพของตนเองมากน้อยแค่ไหน การใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง จะ

ทำให้งานที่ทำอยู่มีคุณภาพดีขึ้น

5.1.4 ความไวใจได้ จะต้องพิจารณาว่า บริการที่ให้มีใจได้ สามารถให้บริการ อย่างที่ได้สัญญาไว้ การสอนเนื้อหาครบถ้วนตามประมวลความรู้ ย่อมทำให้ลูกศิษย์ได้ความรู้เต็มเม็ดเต็มหน่วย ในวิชาชีพบริการอื่นๆ เช่นสายการบิน ก็คือ การเดินทางตรงตามเวลาไม่ล่าช้าหรือเจ้านายสามารถวางใจได้กับงานที่มอบหมายให้กับ พนักงาน

5.1.5 ลักษณะทางกายภาพ เป็นเรื่องของสิ่งที่เห็นและจับต้อง ได้เมื่อประยุกต์กับเรื่องของการบริการโดยคนก็เป็นเรื่องของการแต่งกาย เสื้อผ้า หน้าผมและ บุคลิกภาพที่ดี สะอาด และเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับขององค์กร มีกิริยา ท่าทางที่ดี สอดคล้องกับอาชีพของตนเอง มิตินี้มีความสำคัญกับคุณครูและอาจารย์ทั้งหลาย เพราะ เป็นที่จับตามองของลูกศิษย์ เพราะจะมีผลกระทบต่อ การรับรู้ การเอาเป็นเยี่ยงอย่างและ การเลียนแบบของลูกศิษย์

5.1.6 ความช่วยเหลือที่ ต้องมีให้ อย่างทันที่ (Responsiveness) คุณภาพที่ประทับใจ เกิดจากการเต็มอกเต็มใจที่จะช่วยเหลือได้อย่าง รวดเร็ว การตอบข้อซักถามหรือเป็นที่พึ่งของลูกศิษย์ในยามที่มีปัญหาทำให้เกิดความ ผูกพันมากกว่าการสอนแค่ตามหน้าที่ สำหรับในวิชาชีพอื่นๆ ก็คือ การให้ความช่วยเหลือ อย่างทันที่

5.1.7 ความเอาใจใส่ การดูแลและใส่ใจในสารทุกข์สุกดิบ ความเอาใจใส่ในปัญหา และความเดือดร้อนถึงระดับแต่ละบุคคลเป็นสิ่งสำคัญในมิตินี้ เนื่องจากลูกศิษย์แต่ละคนย่อมต้องการการดูแลที่ไม่เหมือนกัน (Individualized caring) มิติ นี้รวมไปถึงการพูดคุยอย่างมีอารมณ์ดี หน้าตายิ้มแย้มแจ่มใส คำพูดที่ไพเราะ การมีมนุษย สัมพันธ์เป็นส่วนที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์และความผูกพันบริการให้มีคุณภาพในทุกๆ จะทำให้คุณภาพของบุคลากรที่มีหน้าที่ให้บริการได้เสนอบริการที่มีคุณภาพมากขึ้น แต่อย่างไร ก็ตามแต่ละวิชาชีพต้องให้ความสำคัญในแต่ละเรื่องไม่เหมือนกัน อาชีพครู การสอนได้ดีตามหน้าที่สอนเป็นคุณภาพบริการในสามเรื่องแรกเท่านั้น การให้ความสำคัญ ของสองเรื่องสุดท้ายที่เป็น ความรัก ความเมตตา ความเอาใจใส่กับลูกศิษย์เป็นพิเศษ ต้องควบคู่กันกับความรู้ที่จะถ่ายทอดไปด้วย คำกล่าวที่พูดถึงคุณครูที่ว่า ครูทั่วไปคือเล่าได้ ครูที่ดีอธิบายได้ ครูที่ดีกว่าคือสาธิตให้เห็นได้ แต่ครูที่ยิ่งใหญ่ คือ ครูที่สร้างแรงบันดาลใจ ให้ลูกศิษย์(หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ, 2556, หน้า 6)

## 5.2 ความเป็นกัลยาณมิตรของครู

ครูที่ประสบผลสำเร็จในการสอน ต้องสร้างสรรค์บรรยากาศการเรียนรู้ในชั้นเรียน และมีพื้นฐานแห่งวัตรปฏิบัติที่เป็นกัลยาณมิตรต่อผู้เรียน คือ ครูต้องเป็นไปตามหลักธรรมชาติความเป็นกัลยาณมิตร 7 ประการ (พจนานุกรมพุทธศาสตร์, 2528 อ้างถึงในสมน อมรวิวัฒน์, 2547) ดังนี้

1. ปิโย มีความน่ารักด้วยการเปิดเผย เด็กรู้สึกสบายใจ อบอุ่นสนิทสนม ชวนให้เข้าไปถามไปปรึกษา เป็นที่ไว้วางใจ
2. ครู มีความน่ารักด้วยการประพฤติ สมควรแก่ฐานะ เด็กเกิดความรู้สึกอบอุ่นใจ เป็นที่พึ่งได้ปลอดภัย
3. ภาวนีโย มีความน่ายกย่องด้วยความเป็นผู้รอบรู้ ทรงภูมิปัญญาที่แท้จริง รวมทั้งปรับปรุงตนเอง เป็นที่เอาอย่าง ทำให้เด็กได้ระลึกถึง ได้เอ่ยอ้างถึงด้วยความภูมิใจ
4. วัตตา รู้จักพูดให้เหตุผล รู้จักชี้แจงให้เข้าใจให้คำแนะนำ ว่ากล่าวตักเตือนเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดี
5. วจนกขโม อุดหนุนต่อถ้อยคำพร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษา ชักถามข้อเสนอนะข้อวิพากษ์วิจารณ์อดทนฟังได้ไม่เบื่อ ไม่นุนเฉียว เป็นผู้ใจกว้างเปิดใจ ยอมรับความคิดเห็น
6. คัมภีร์ญจะกถังกัตตา แผลงเรื่องล้าลึกได้สามารถอธิบาย เรื่องที่ยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจให้เรียนรู้เรื่องราวที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นไป สามารถอธิบายให้ ความกระจ่างได้
7. โนจัญฐาเนนियोชเย ไม่แนะนำในเรื่องเหลวไหลชักจูงไปในทาง เสื่อมเสีย เป็นแบบอย่างที่ดีเป็นตัวอย่างที่ดี

ความเป็นกัลยาณมิตรของครู สนองธรรมชาติ ความต้องการของเด็กได้ตามทฤษฎีมนุษยนิยม ของมาสโลว์ (Maslow, 1987 อ้างถึงในสุรางค์ ไคว์ตระกูล, 2541) ช่วยให้เด็กจะได้รับการตอบสนองในสิ่งที่ตนเองต้องการ

1. เด็กมีความสุข สะดวกสบายในการเรียน ครูใจดี บรรยากาศการเรียนมีความสุข ไม่อึดอัด
2. เด็กรู้สึกปลอดภัย อบอุ่น ครูให้ความมั่นใจ เอาใจใส่ดูแล ให้ความรักความเมตตา

3. เด็กได้ความรัก ความเอาใจใส่จากครู ใช้คำพูดเสริมแรง ให้กำลังใจชื่นชมยกย่องเมื่อทำงานสำเร็จ เปิดใจกว้างยอมรับฟังเหตุผลของนักเรียนทุกคน

4. เด็กได้รับความภาคภูมิใจ ชื่นชมในตนเอง ครูจัดการเรียนรู้ ตามศักยภาพเปิดโอกาสให้ผู้เรียนทุกคนได้พบกับความสำเร็จตามความสามารถของตนเอง หาวิธีการ นำส่วนที่ดีของแต่ละคนมาใช้ประโยชน์ ในการทำงานกลุ่ม

5. เด็กได้ทำในสิ่งที่ตนเองปรารถนาสูงสุด ครูให้อิสระในการ เรียนรู้การสร้างสรรค์ผลงานในระบบกลุ่มร่วมมือทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ทุกคน มีความสำคัญ ได้รับการยอมรับในคุณค่าของตนเอง

ดังนั้น ชีวิตในโรงเรียน ในชั้นเรียนของเด็กเป็นส่วนหนึ่งของ ชีวิตประจำวัน หากการเรียนรู้รอบอวลไปด้วยบรรยากาศแห่งความเป็นกัลยาณมิตร มีการ เรียนรู้ มีลักษณะช่วยเหลือพึ่งพา มากกว่าการแข่งขัน ชิงดีชิงเด่น มีครู มีเพื่อนที่เข้าใจ รู้ใจ ไว้วางใจ ไกล่ลัด สนับสนุน ค้ำค้ำคอง ยอมรับรู้ถึงความอบอุ่น ปลอดภัย จิตใจเบิกบาน เรียนรู้อย่างมีความสุข

#### 6. คุณลักษณะของความเป็นครูในโรงเรียนประถมศึกษา

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า คุณลักษณะของ ครูในโรงเรียนประถมศึกษา มีดังนี้ แต่งกายสุภาพเรียบร้อย และถูกต้องตามระเบียบ ของทางราชการ มีระเบียบวินัย มีความตรงต่อเวลา มีความรับผิดชอบ มีคุณธรรม จริยธรรม มีจรรยาบรรณวิชาชีพครู ปฏิบัติตนตามมาตรฐานวิชาชีพครู มีความรักและ ครรภ์ในวิชาชีพครู ความซื่อสัตย์ เสียสละ ช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ และมีความ เป็นกัลยาณมิตร มีความสามัคคี และทำงานเป็นทีม

สรุปว่า ลักษณะของครูที่ดีนั้นมีมากมายหลายแบบ และการที่จะ ยอมรับว่า ครูที่ดีจะต้องมีลักษณะอย่างไรมัน ขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของแต่ละบุคคล แต่เมื่อพิจารณาโดยทั่วไปแล้ว ก็สามารถสรุปได้ว่า ครูที่ดีควรประกอบไปด้วยคุณลักษณะ ที่สำคัญๆ คือ

##### 6.1 ลักษณะของครูที่ดี ประกอบด้วย

6.1.1 บุคลิกภาพดี คือ รูปร่างท่าทางดี แต่งกายสะอาด สุภาพ เรียบร้อย พูดจาไพเราะ และมีลักษณะเป็นผู้นำ

6.1.2 มีความรู้ดี มีความคิดสร้างสรรค์ เชื่อมมั่นในตนเอง กระตือรือร้นและสุขภาพแข็งแรง

6.1.3 การสอนดีและปกครองดี คือ อธิบายได้แจ่มแจ้ง ชัดเจน ครบทุกกระบวนการ สอนสนุกสนาน ปกครองดูแลนักเรียนให้อยู่ในระเบียบวินัยที่ตั้งงาม

6.1.4 ความประพฤติดี คือ เว้นจากอบายมุขทุกอย่างทำแต่ความดีทั้งกาย วาจา ใจ มีคุณธรรม และจริยธรรมสูง มีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบ ตรงต่อเวลาเสียสละ มีเมตตากรุณา มีความยุติธรรม และมีมานะอดทน

6.1.5 มีมนุษยสัมพันธ์อันดี คือ มีอัธยาศัยไมตรี มีน้ำใจกับคนทุกเพศ ทุกวัย และทุกฐานะ

6.2 มาตรฐานวิชาชีพรู ประกอบด้วย

มาตรฐานที่ 1 ภาษาและเทคโนโลยี

สาระความรู้

1. ภาษาไทยสำหรับครู
2. ภาษาอังกฤษหรือภาษาต่างประเทศอื่นๆ สำหรับครู
3. เทคโนโลยีสารสนเทศ

สมรรถนะ

1. สามารถใช้ทักษะในการฟังการพูด การอ่าน การเขียน ภาษาไทย เพื่อการสื่อสาร

2. สามารถใช้ทักษะในการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน ภาษาอังกฤษ หรือภาษาอื่นๆ เพื่อการสื่อความหมายได้อย่างถูกต้อง

3. สามารถใช้คอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐาน

มาตรฐานที่ 2 การพัฒนาหลักสูตร

สาระความรู้

1. ปรัชญา แนวคิดทฤษฎีการศึกษา
2. ประวัติความเป็นมาและระบบการจัดการศึกษาไทย
3. วิสัยทัศน์และแผนพัฒนาการศึกษาไทย
4. ทฤษฎีหลักสูตร
5. การพัฒนาหลักสูตร
6. มาตรฐานและมาตรฐานช่วงชั้นของหลักสูตร
7. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
8. ปัญหาและแนวโน้มการพัฒนาหลักสูตร

สมรรถนะ

1. สามารถวิเคราะห์หลักสูตร
2. สามารถปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรได้อย่างหลากหลาย
3. สามารถประเมินหลักสูตรได้ทั้งก่อนและหลังการใช้

หลักสูตร

4. สามารถจัดทำหลักสูตร

มาตรฐานที่ 3 การจัดการเรียนรู้

สาระความรู้

1. ทฤษฎีการเรียนรู้และการสอน
2. รูปแบบการเรียนรู้และการพัฒนา รูปแบบการเรียนการสอน
3. การออกแบบและการจัดประสบการณ์การเรียนรู้
4. การบูรณาการเนื้อหาในกลุ่มสาระการเรียนรู้
5. การบูรณาการการเรียนรู้แบบเรียนรวม
6. เทคนิคและวิทยาการจัดการเรียนรู้
7. การใช้และการผลิตสื่อและการพัฒนานวัตกรรมในการ

เรียนรู้

8. การจัดการเรียนรู้แบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
9. การประเมินผลการเรียนรู้

สมรรถนะ

1. สามารถนำประมวลรายวิชามาจัดทำแผนการเรียนรู้ราย

ภาคและตลอดภาค

2. สามารถออกแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน
3. สามารถเลือกใช้ พัฒนา และสร้างสื่ออุปกรณ์ที่ส่งเสริมการ

เรียนรู้ของผู้เรียน

4. สามารถจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนและ

จำแนกระดับการเรียนรู้ของผู้เรียนจากการประเมินผล

มาตรฐานที่ 4 จิตวิทยาสำหรับครู

สาระความรู้

1. จิตวิทยาพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาการมนุษย์
2. จิตวิทยาการศึกษา



## 3. จิตวิทยาการแนะแนวและให้คำปรึกษา

## สมรรถนะ

1. เข้าใจธรรมชาติของผู้เรียน
2. สามารถช่วยเหลือผู้เรียนให้เรียนรู้และพัฒนาได้ตาม
3. สามารถให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้เรียนให้มีคุณภาพชีวิต

ศักยภาพของตน

ที่ดีขึ้น

4. สามารถส่งเสริมความถนัดและความสนใจของผู้เรียน

## มาตรฐานที่ 5 การวัดและประเมินผลการศึกษา

## สาระความรู้

1. หลักการและเทคนิคการวัดและประเมินผลการศึกษา
2. การสร้างและการใช้เครื่องมือวัดผล และประเมินผล

การศึกษา

3. การประเมินตามสภาพจริง
4. การประเมินจากแฟ้มสะสมงาน
5. การประเมินภาคปฏิบัติ
6. การประเมินผลแบบย่อยและแบบรวม

## สมรรถนะ

1. สามารถวัดและประเมินผลได้ตามสภาพความเป็นจริง
2. สามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการจัดการ

เรียนรู้และหลักสูตร

## มาตรฐานที่ 6 การบริหารจัดการในห้องเรียน

## สาระความรู้

1. ทฤษฎีและหลักการบริหารจัดการ
2. ภาวะผู้นำทางการศึกษา
3. การคิดอย่างเป็นระบบ
4. การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร
5. มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร
6. การติดต่อสื่อสารในองค์กร
7. การบริหารจัดการชั้นเรียน

8. การประกันคุณภาพการศึกษา
9. การทำงานเป็นทีม
10. การจัดทำโครงการทางวิชาการ
11. การจัดโครงการฝึกอาชีพ
12. การจัดโครงการและกิจกรรมเพื่อพัฒนา
13. การจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ
14. การศึกษาเพื่อพัฒนาชุมชน

#### สมรรถนะ

1. มีภาวะผู้นำ
2. สามารถบริหารจัดการในชั้นเรียน
3. สามารถสื่อสารได้อย่างมีคุณภาพ
4. สามารถในการประสานประโยชน์
5. สามารถนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการ

#### มาตรฐานที่ 7 การวิจัยทางการศึกษา

##### สาระความรู้

1. ทฤษฎีการวิจัย
2. รูปแบบการวิจัย
3. การออกแบบการวิจัย
4. กระบวนการวิจัย
5. สถิติเพื่อการวิจัย
6. การวิจัยในชั้นเรียน
7. การฝึกปฏิบัติการวิจัย
8. การนำเสนอผลงานวิจัย
9. การใช้กระบวนการวิจัยในการแก้ปัญหา
10. การเสนอโครงการเพื่อทำวิจัย

##### สมรรถนะ

1. ผู้เรียนสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการจัดการเรียน

การสอน

2. สามารถทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนา

ผู้เรียน

## มาตรฐานที่ 8 นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา

### สาระความรู้

1. แนวคิด ทฤษฎี เทคโนโลยี และนวัตกรรมการศึกษาที่ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้
2. เทคโนโลยีและสารสนเทศ
3. การวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดจากการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีและสารสนเทศ
4. แหล่งการเรียนรู้และเครือข่ายการเรียนรู้
5. การออกแบบ การสร้าง การนำไปใช้ การประเมินและการปรับปรุงนวัตกรรม

### สมรรถนะ

1. สามารถเลือกใช้ และปรับปรุงนวัตกรรมเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดี
2. สามารถพัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดี
3. สามารถแสวงหาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน

## มาตรฐานที่ 9 ความเป็นครู

### สาระความรู้

1. ความสำคัญของวิชาชีพครู บทบาท หน้าที่ ภาระงานของครู
2. พัฒนาการของวิชาชีพครู
3. คุณลักษณะของครูที่ดี
4. การสร้างทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพครู
5. การเสริมสร้างศักยภาพและสมรรถภาพความเป็นครู
6. การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และการเป็นผู้นำทางวิชาการ
7. เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู
8. จรรยาบรรณของวิชาชีพครู
9. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

### สมรรถนะ

1. รัก เมตตา และปรารถนาดีต่อผู้เรียน
2. อดทนและรับผิดชอบ
3. เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และเป็นผู้นำทางวิชาการ
4. มีวิสัยทัศน์
5. ศรัทธาในวิชาชีพครู
6. ปฏิบัติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพครู

### 6.3 คุณลักษณะของครูในศตวรรษที่ 21

WordPress.com (2011) เขียนถึง การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษาในปัจจุบันว่า มีอิทธิพลจากเทคโนโลยีใหม่ๆ อินเทอร์เน็ต เครื่องมือเว็บ 2.0 และเครือข่ายสังคมออนไลน์ ทำให้ต้องการครูที่เปลี่ยนแปลงจากการเป็นผู้กระจายความรู้ไปเป็นประพันธ์การเรียนรู้ ช่วยนักเรียนเปลี่ยนสารสนเทศเป็นความรู้ และเปลี่ยนความรู้เป็นภูมิปัญญาโดยเน้นทักษะ ดังนี้

- 6.3.1 ความร่วมมือเป็นทีม (collaboration)
- 6.3.2 การคิดเชิงวิพากษ์ (critical thinking)
- 6.3.3 การนำเสนอ (oral communication)
- 6.3.4 การเขียน (written communications)
- 6.3.5 การใช้เทคโนโลยี (technology)
- 6.3.6 ความเป็นพลเมืองที่ดี (citizenship)
- 6.3.7 การเรียนรู้ในอาชีพ (learn about careers)
- 6.3.8 การมีเนื้อหาความรู้ (content)

นอกจากนั้น ได้อ้างอิงทัศนะของ Alex Ragone ว่า ครูในศตวรรษที่ 21 ควรเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่น ร่วมมือ ทำวิจัย รู้สไตล์การเรียนรู้สำหรับนักเรียนของตนเอง ใช้สไตล์การเรียนรู้หลายรูปแบบกับนักเรียนที่มีความสามารถแตกต่างกัน และอ้างอิงทัศนะของ Churches ที่กล่าวถึงลักษณะ 8 ประการ สำหรับครูศตวรรษที่ 21 ดังนี้

1. สามารถปรับตัว (adapting)
2. มีวิสัยทัศน์ (being visionary) ถึงความต้องการของนักเรียน
3. ทำงานแบบร่วมมือ (collaboration)
4. กล้าคิดกล้าทำ (taking risks)
5. เรียนรู้ตลอดชีวิต (life-long learning)

6. เป็นนักสื่อสาร (communicator)
7. เป็นต้นแบบทางพฤติกรรม (modeling behavior)
8. เป็นผู้นำ (leading)

สรุปได้ว่า ความเป็นครู หมายถึง วิธีของความเป็นครูผู้ใช้ความรู้  
 ความสามารถ ภูมิธรรม ภูมิปัญญาในการปฏิบัติหน้าที่ของครู ประกอบด้วย คุณธรรม  
 จริยธรรม จิตวิญญาณของความเป็นครู และการให้บริการที่ดี ดังตาราง 2  
 ตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักที่ 1 ความเป็นครู

นักวิชาการ/นักวิจัย	ภาวะผู้นำครู												ความถี่
	อดภารัตน์ ราชพัฒน์ (2554)	พนกรรัตน์ บุตรชารี (2556)	ศิริพร กุลสถกนต์ (2557)	ศิริวรรณ จันทร์หงส์ (2542)	อุไรรัตน์ ยุวธนากร (2546)	Tyler (1949)	Taba (1962)	Stufflebeam (1968)	Wolten and Sanders (1973)	Beauchamp (1981)	Saylor Alexander and Lewis (1981)	Oliva (1992)	
1. มีคุณธรรม จริยธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	12
2. มีความเมตตาต่อศิษย์	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓				8
3. รักและศรัทธาวิชาชีพ		✓	✓	✓	✓					✓		✓	6
4. มีระเบียบวินัยในตนเอง	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓			8
5. มีจิตวิญญาณของความเป็นครู	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	11
6. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความขยันและอดทน	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓			8
7. มุ่งมั่นในการอบรมสั่งสอนให้ศิษย์ เจริญก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จ	✓		✓	✓	✓		✓		✓				6
8. ประพฤติปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพครู	✓	✓			✓		✓	✓			✓		6
9. การให้บริการที่ดี			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
10. ทำกิจกรรมเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	✓			✓		✓		✓		✓		✓	6
11. มีความสุขในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ	✓	✓		✓		✓			✓		✓	✓	7
12. ศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ	✓	✓		✓		✓		✓		✓	✓	✓	8
13. ปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการ	✓		✓		✓	✓	✓		✓	✓		✓	8
14. ให้เกียรติโดยไม่เลือกเชื้อชาติ ศาสนา	✓			✓		✓	✓						4

จากตาราง 2 สรุปได้ว่า องค์ประกอบย่อยของความเป็นครู ใช้เกณฑ์ความคิดเห็นสอดคล้องกันของนักการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 75 ซึ่งมี 3 องค์ประกอบ ดังนี้ คือ 1) มีคุณธรรม จริยธรรม 2) จิตวิญญาณของความเป็นครู และ 3) การให้บริการที่ดี และมีตัวบ่งชี้ประกอบด้วย 1) มีระเบียบวินัยในตนเอง 2) มีความเมตตาต่อศิษย์ 3) มีความยุติธรรม 4) ยึดหลักความพอเพียง 5) รักและศรัทธาในวิชาชีพ 6) มีอุดมการณ์ของความเป็นครู 7) ตระหนักและเห็นคุณค่าของความเป็นครู 8) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความขยัน อดทน 9) มุ่งมั่นในการอบรมสั่งสอนและพัฒนาให้ศิษย์เจริญก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จ 10) สร้างแรงบันดาลใจให้ศิษย์และเพื่อนร่วมงาน 11) ประพฤติปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพครูอย่างเคร่งครัด 12) ประพฤติปฏิบัติตนถูกต้อง ดึงตาม เหมาะสมกับความเป็นครู 13) ทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อประโยชน์ส่วนรวมเมื่อมีโอกาส 14) เต็มใจ ภาคภูมิใจ และมีความสุขในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ 15) ศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ และนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุง 16) ปรับปรุงและพัฒนาระบบการให้บริการให้มีประสิทธิภาพ 17) ให้เกียรติโดยไม่เลือกเชื้อชาติ ศาสนา ฐานะครอบครัว เพศและวัย

## องค์ประกอบหลักที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาคนในสังคมไทย และจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการใน การพัฒนาเยาวชนสู่ศตวรรษที่ 21 จึงเกิดการทบทวนหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เพื่อนำไปสู่การพัฒนาหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ที่มีความเหมาะสม ชัดเจน ทั้งเป้าหมายของหลักสูตรในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และกระบวนการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ จุดหมาย สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด ที่ชัดเจน เพื่อใช้เป็นทิศทางในการจัดทำหลักสูตร การเรียนการสอนในแต่ละระดับ นอกจากนี้ได้กำหนดโครงสร้างเวลาเรียนขั้นต่ำของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ในแต่ละชั้นปีไว้ในหลักสูตรแกนกลาง และเปิดโอกาสให้สถานศึกษาเพิ่มเติมเวลาเรียนได้ตามความพร้อมและจุดเน้น อีกทั้งได้ปรับกระบวนการวัดและประเมินผลผู้เรียนเกณฑ์การจบการศึกษาแต่ละระดับ และเอกสารแสดงหลักฐานทางการศึกษาให้มีความสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ และมีความชัดเจนต่อการนำไปปฏิบัติ หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 จัดทำขึ้นสำหรับท้องถิ่นและสถานศึกษาได้นำไปใช้เป็นกรอบและทิศทางในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและจัดการเรียนการ

สอนเพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชนไทยทุกคนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพด้านความรู้ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง และแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

### 1. ความหมายและความสำคัญของหลักสูตร

มีนักวิชาการ นักการศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาได้ให้ความหมายของหลักสูตร ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้ความหมายของหลักสูตร หมายถึง รายวิชาที่กำหนดไว้ให้ศึกษาเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง

ต่อมามีนักการศึกษา ได้กล่าวถึงหลักสูตร (curriculum) ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณาเห็นว่ามีความคิดที่เป็นไปในทางเดียวกัน คือ ได้ให้ความหมายหลักสูตร หมายถึง ประสบการณ์ทุกอย่างที่สถานศึกษาจัดให้แก่นักเรียนเพื่อให้นักเรียนมีคุณลักษณะที่เหมาะสมในการดำเนินชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข (Taba, 1962, P. 8 ; Saylor, 1981, P.5; Sowell, 1996, P.5 อ้างถึงใน วิจิตรพร หล่อสุวรรณกุล, 2544, หน้า 70)

นอกจากนี้ หลักสูตร หมายถึงประมวลประสบการณ์ที่ครูผู้สอนที่เกี่ยวข้องได้จัดทำขึ้นหรือกำหนดขึ้นไว้ใช้จัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับนักเรียนอย่าง เป็นระบบเพื่อพัฒนานักเรียนให้เกิดการเรียนรู้มีการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้มีคุณลักษณะตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการ (สังัด อุทรานันท์. 2532 หน้า 16; ชมพันธ์ ญุณชร ณ อยุธยา. 2540 หน้า 1-4; รุจิรี ภู่อาระ. 2545 หน้า 1; บุญชม ศรีสะอาด, 2546 หน้า 7)

Taba (1962, pp.10-11) Beauchamp (1981, pp.61-62 , อ้างถึงใน สังัด อุทรานันท์, 2532, หน้า 12, วิชัย วงษ์ใหญ่, 2543, หน้า 47) ซึ่งความหมายของหลักสูตรอย่างนี้สามนั้นเป็นการศึกษาหลักสูตรในลักษณะของความหมายที่หนึ่งและสอง ซึ่งสามารถมองได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ความหมายที่แคบ ซึ่งหมายถึงตัวรายวิชาหรือเนื้อหาที่สามารถใช้เป็นกิจกรรมการเรียนการสอนหรือกิจกรรมทางการศึกษาที่จัดให้ผู้เรียน เป็นสิ่งที่สังคมมุ่งหวังที่จะให้เด็กได้รับ หรืออาจเป็นแผนสำหรับจัดโอกาสทางการเรียนรู้หรือประสบการณ์ที่คาดหวังแก่ ผู้เรียนและความหมายที่กว้างไปจนถึงมวลประสบการณ์ ทั้งหลายที่จัดให้กับผู้เรียนทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อให้ผู้เรียนมีการเปลี่ยนแปลงไปตามลักษณะที่ตั้งจุดหมายเอาไว้ ดังนั้นความหมายของหลักสูตรจะต้องครอบคลุมเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้ 1) เป็นสิ่งที่สร้างขึ้นในลักษณะของรายวิชาซึ่งประกอบด้วย เนื้อหาสาระที่ได้จัดเรียงลำดับความยากง่าย หรือเป็นขั้นตอน

อย่างดีแล้ว 2) เป็นสิ่งที่ประกอบด้วยประสบการณ์ทางการเรียนซึ่งได้วางแผนไว้เป็นการล่วงหน้า เพื่อมุ่งหวังจะให้เด็กได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ต้องการ 3) เป็นสิ่งที่สังคมสร้างขึ้นให้ประสบการณ์ทางการศึกษาแก่เด็กในโรงเรียน 4) ประกอบไปด้วยประสบการณ์ทั้งหมดของผู้เรียนซึ่งผู้เรียนได้ทำ ได้รับรู้และได้ตอบสนองต่อการแนะนำแนวทางของโรงเรียน

## 2. องค์ประกอบของหลักสูตร

ในการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของหลักสูตร Taba (1962, p.10) อ้างถึงใน สัจด์ อุทรานันท์ (2532, หน้า 236-241) ได้เสนอไว้ว่าทุกหลักสูตรไม่ว่าจะเป็นการออกแบบในลักษณะใดๆ ก็ตาม จะต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลักต่างๆ ซึ่งมีความต่อเนื่องและสอดคล้องกันอยู่ 3 ส่วนด้วยกัน ได้แก่ จุดมุ่งหมายทั่วไปและจุดมุ่งหมายเฉพาะ เนื้อหาสาระและประสบการณ์การเรียนรู้และการประเมินผล ในขณะเดียวกันได้ขยายความเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักของหลักสูตรไว้ดังนี้

2.1 จุดมุ่งหมายทั่วไปและจุดมุ่งหมายเฉพาะ เป็นส่วนประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะจุดมุ่งหมายจะเป็นเครื่องชี้ถึงเป้าหมายและเจตนารมณ์ของหลักสูตรว่าต้องการให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะเป็นเช่นใด ซึ่งจุดมุ่งหมายทั่วไปจะกล่าวไว้อย่างกว้างๆ และค่อนข้างเป็นปรัชญา เน้นที่ค่านิยมมากกว่าการเน้นทางด้านจิตวิทยาหรือด้านการเรียนการสอน ส่วนจุดมุ่งหมายเฉพาะจะเน้นที่การประยุกต์ใช้ เป็นจุดมุ่งหมายที่กล่าวไว้ในส่วนที่เป็นจุดมุ่งหมายของกลุ่มวิชาหรือรายวิชาต่างๆ ที่มีอยู่ในหลักสูตรนั่นเอง

2.2 เนื้อหาสาระและประสบการณ์ในการเรียนรู้เป็นสื่อกลาง (means) ที่จะพาผู้เรียนไปสู่จุดมุ่งหมายของหลักสูตรที่ได้กำหนดไว้ เนื้อหาสาระที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรอาจแบ่งออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ ข้อเท็จจริงและความรู้ธรรมดา ความคิดรวบยอดและหลักการ การแก้ปัญหาและความคิดสร้างสรรค์ เจตคติและค่านิยม และทักษะทางกาย

2.3 การประเมินผล เป็นการเสนอแนะแนวทางการดำเนินการวัดและประเมินผลที่มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับหลักสูตรนั้นๆ เปรียบเสมือนเป็นการกำหนดเครื่องมือในการควบคุมการใช้หลักสูตร

ในการจัดทำหลักสูตรขึ้นมาใหม่อาจมีองค์ประกอบอื่นๆ อีกเพื่อให้หลักสูตรที่สร้างขึ้นมานั้นเป็นเหตุเป็นผล มองเห็นความสำคัญของหลักสูตรอย่างเด่นชัด และยังสามารถชี้แนะให้การใช้หลักสูตรเป็นไปอย่างได้ผลอีกด้วย ส่วนประกอบเหล่านี้



ได้แก่ เหตุผลและความจำเป็นของหลักสูตร การเสนอแนะแนวทางในการจัดการเรียนการสอน การเสนอแนะการใช้สื่อการเรียนการสอน และการเสนอแนะเกี่ยวกับการช่วยเหลือและส่งเสริมผู้เรียน อย่างไรก็ตามหากพิจารณาองค์ประกอบหลักของหลักสูตรโดยทั่วไปนั้นสามารถแยกออกได้เป็นองค์ประกอบได้ ดังต่อไปนี้

1. เป้าประสงค์และนโยบายทางการศึกษา (educational goals and policies) ซึ่งหมายถึงสิ่งที่รัฐต้องการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติในเรื่องที่เกี่ยวกับการศึกษา
2. จุดหมายของหลักสูตร (curriculum aims) เป็นผลส่วนรวมที่ต้องการให้เกิดแก่ผู้เรียนหลังจากเรียนจบหลักสูตรแล้ว
3. รูปแบบและโครงสร้างหลักสูตร (types and structures) ซึ่งเป็นลักษณะและแผนผังที่แสดงการแจกแจงวิชาหรือกลุ่มวิชาหรือกลุ่มประสบการณ์
4. จุดประสงค์ของวิชา (subject objectives) เป็นผลที่ต้องการให้เกิดแก่ผู้เรียนหลังจากที่ได้เรียนวิชานั้นไปแล้ว
5. เนื้อหา (content) เป็นสิ่งที่ต้องการให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และความสามารถที่ต้องการให้มี รวมทั้งประสบการณ์ที่ต้องการให้ได้รับ
6. จุดประสงค์ของการเรียนรู้ (instructional objectives) เป็นการระบุถึงสิ่งที่ต้องการให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ ได้มีทักษะและความสามารถ หลังจากเรียนรู้เนื้อหาที่กำหนด
7. ยุทธศาสตร์การจัดการเรียนการสอน (instructional strategies) เป็นวิธีการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมอย่างมีหลักเกณฑ์ เพื่อให้บรรลุผลตามจุดประสงค์ของการเรียนรู้
8. การประเมินผล (evaluation) เป็นการประเมินผลการเรียนรู้เพื่อใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอน
9. วัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน (curriculum materials and Instructional media) ได้แก่ เอกสารสิ่งพิมพ์ แผ่นฟิล์ม แถบวีดิทัศน์ และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ รวมทั้งอุปกรณ์โสตทัศนศึกษา เทคโนโลยีการศึกษาและอื่นๆ ที่ช่วยส่งเสริมคุณภาพและประสิทธิภาพการเรียนการสอน

นอกจากนี้ยังมีนักการศึกษาที่กล่าวถึงองค์ประกอบของหลักสูตรได้แก่ กาญจนา คุณารักษ์ (2527, หน้า 10-14) กล่าวว่าองค์ประกอบของหลักสูตรประกอบด้วย 1) ความมุ่งหมายของหลักสูตร 2) เนื้อหาวิชาและประสบการณ์ 3) วิธีการ

สอนและการจัดดำเนินการ 4) วัตถุประสงค์ของการสอน 5) กิจกรรมการเรียนการสอน 6) การประเมินผลสอดคล้องกับ ลีริพร บัญญานันต์ (2529, หน้า 5) กล่าวว่า หลักสูตรประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ คือ 1) จุดหมาย 2) หลักสูตร 3) โครงสร้าง 4) จุดประสงค์การเรียนรู้ 5) เนื้อหาของรายวิชา 6) สื่อการเรียน 7) วิธีสอน 8) การประเมินผล และสังต์ อุทรานันท์ (2532, หน้า 244) ได้แบ่งส่วนประกอบของหลักสูตรเป็น 7 ประการ คือ 1) เหตุผลและความเป็นจริงของหลักสูตร 2) จุดมุ่งหมายของหลักสูตร 3) เนื้อหาสาระและประสบการณ์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน 5) การเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้สื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิชาในชุมชน 6) การประเมินผล 7) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการช่วยเหลือและส่งเสริมผู้เรียน นอกจากนี้ Tyler (1950, p.1) กล่าวว่าในการทำหลักสูตรมีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึง 4 ประการคือ 1) มีจุดประสงค์อย่างไร 2) มีเนื้อหาอะไรบ้าง 3) จะจัดเนื้อหาสาระและประสบการณ์อย่างไร 4) จะทำการประเมินผลอย่างไร ส่วน Tabo (1962, p.10) กล่าวว่าหลักสูตรไม่ว่าจะสร้างขึ้นมาในลักษณะใดประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วนที่คือ 1) จุดมุ่งหมาย เป็นส่วนที่กล่าวถึงจุดมุ่งหมายทั่วไปและวัตถุประสงค์เฉพาะวิชา 2) เนื้อหาวิชาเป็นส่วนที่กล่าวถึงเนื้อหาวิชาที่จัดไว้ในหลักสูตรเพื่อให้ผู้เรียนได้ศึกษาจะมีคุณลักษณะตามจุดมุ่งหมาย 3) กิจกรรมและรูปแบบการเรียนการสอนเป็นส่วนที่กล่าวถึงวิธีการและกระบวนการหนึ่งที่จะทำให้ผู้เรียนได้รับเนื้อหาวิชาอย่างมีประสิทธิภาพ 4) การประเมินผลเป็นส่วนที่กล่าวถึงวิธีการตรวจสอบว่าผู้เรียนได้บรรลุ ตามวัตถุประสงค์เพียงใด นอกจากนี้ Kerr (1989 pp. 16-17) ได้แบ่งส่วนประกอบของหลักสูตรไว้ 4 ส่วนคือ 1) วัตถุประสงค์ของหลักสูตร 2) เนื้อหาความรู้ 3) ประสบการณ์การเรียนรู้ 4) การประเมินผล

จากองค์ประกอบของหลักสูตรดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าหลักสูตรประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ คือ 1) จุดประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย 2) โครงสร้าง 3) เนื้อหาวิชา 4) กิจกรรมการเรียนการสอน 5) สื่อการเรียนการสอนและ 6) การวัดและประเมินผล

### 3. ความหมายของการพัฒนาหลักสูตร

การพัฒนาหลักสูตรนั้นมีแนวคิดอยู่ 2 ลักษณะด้วยกันคือ การสร้างหลักสูตรขึ้นมาใหม่โดยไม่มีหลักสูตรเดิมเป็นพื้นฐานอยู่เลย และการปรับปรุงหลักสูตรที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น ความหมายของคำว่า การพัฒนาหลักสูตรจะรวมไปถึงการผลิตเอกสารต่างๆ สำหรับผู้เรียนด้วย (Saylor and Alexander, 1981, p.7) ดังนั้น ระบบการพัฒนาหลักสูตรจะเกี่ยวข้องกับการจัดทำหลักสูตร ได้แก่ การร่างหรือการสร้างหลักสูตรการนำ

หลักสูตรไปใช้ และการประเมินหลักสูตร ซึ่งเมื่อพิจารณาจากลักษณะของงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรแล้ว จะเห็นว่ามีความใกล้เคียงกับการพัฒนาหลักสูตรก็คือ การออกแบบหลักสูตร (the curriculum design) ซึ่งหมายถึงลักษณะของกระบวนการในการเลือกองค์ประกอบต่างๆ รวมทั้งเทคนิควิธีการทั้งหมดในการจัดทำหลักสูตร และการจัดเนื้อหาสาระและมวลงประสบการณ์ในหลักสูตรที่จัดขึ้นในการพัฒนาหลักสูตรนั้นได้ มีนักการศึกษาหลายท่านได้ทำการพัฒนารูปแบบหลักสูตรตามแนวคิดที่แตกต่างกันดังนี้

### 3.1 แนวคิดและรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของ Tyler

Tyler (1949) ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรเพื่อทำหน้าที่เป็นเครื่องมือในการศึกษา หลักสูตรจะต้องทำหน้าที่กระตุ้นให้ผู้เรียนได้ศึกษาและตรวจสอบหลักการและเหตุผลของผู้อื่น และพัฒนาแนวคิดหรือมโนทัศน์ขององค์ประกอบและความสัมพันธ์ต่างๆ ในการศึกษา นอกจากนี้ Tyler ได้เสนอหลักในการพัฒนาหลักสูตรว่าจะต้องวิเคราะห์คำถามที่จำเป็นต่อการพัฒนาหลักสูตร ดังต่อไปนี้

1.1 มีจุดมุ่งหมายทางการศึกษาอะไรบ้างที่สถาบันการศึกษาจะต้องกำหนดให้กับผู้เรียน

1.2 มีประสบการณ์ทางการศึกษาอะไรบ้างที่สถาบันการศึกษาควรจัดขึ้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

1.3 จะจัดประสบการณ์ทางการศึกษาอะไรบ้าง จึงจะทำให้การสอนมีประสิทธิภาพ

1.4 จะประเมินผลประสิทธิภาพของประสบการณ์ในการศึกษาอย่างไร จึงจะตัดสินได้ว่าบรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ Tyler เน้นว่าคำถามทั้ง 4 ข้อนี้จะต้องถามเรียงลำดับกันลงมา เพราะฉะนั้นการตั้งจุดมุ่งหมายจึงเป็นขั้นที่สำคัญที่สุด แนวความคิดในการพัฒนาหลักสูตรของ Tyler นั้นเป็นไปตามลำดับขั้นดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร เริ่มด้วยการกำหนดจุดมุ่งหมายชั่วคราวโดยอาศัยข้อมูลจากแหล่งกำเนิดที่จะเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ 3 แหล่งด้วยกัน คือ ศึกษาจากสังคม ศึกษาจากตัวผู้เรียนและศึกษาจากข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญในเนื้อหาวิชา ข้อมูลที่ได้จากแหล่งทั้ง 3 ดังกล่าว จะเป็นเครื่องมือช่วยในการตั้งจุดมุ่งหมายชั่วคราว จุดมุ่งหมายที่ได้ในขั้นนี้บางครั้งอาจจะมีมากเกินไปที่จะจัดไว้ในหลักสูตรได้ทั้งหมด จึงควรได้มีการพิจารณาเลือกเฉพาะจุดมุ่งหมายที่สำคัญ และสอดคล้องกันเพื่อนำไปเป็นหลักในการปฏิบัติขั้นต่อไป Tyler ได้เสนอว่า การเลือกจุดมุ่งหมายถาวร ควรผ่านการกลั่นกรองเพื่อตัดเอาข้อที่ไม่สำคัญและไม่สอดคล้อง

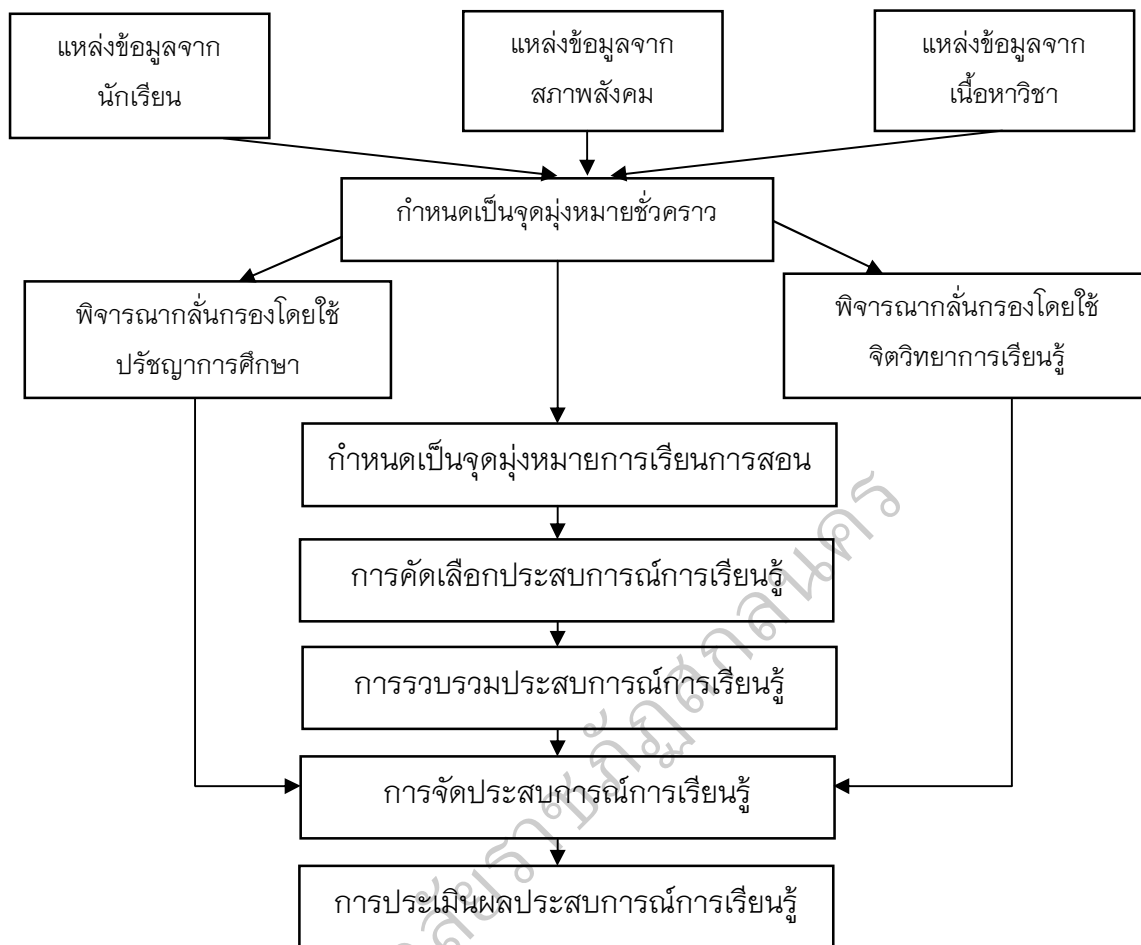
กันออกไป ด้วยวิธีการพิจารณาหลักจิตวิทยาการเรียนรู้ และพิจารณาจากหลักปรัชญาการศึกษา และปรัชญาสังคม จุดมุ่งหมายที่ผ่านการกลั่นกรองแล้วนี้เรียกว่า จุดมุ่งหมายขั้นสุดท้ายหรือจุดมุ่งหมายถาวรที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตรต่อไป

ขั้นที่ 2 การเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ในการวางโครงสร้างของหลักสูตร Tyler ได้ตั้งคำถามข้อที่ 2 ว่า จะเลือกประสบการณ์การเรียนรู้อย่างไร จึงจะช่วยให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ โดยจุดมุ่งหมายที่ระบุพฤติกรรมและเนื้อหาเป็นจุดหมายปลายทางที่ต้องการไปถึง (ends) แต่อย่างไรก็ตามประสบการณ์การเรียนรู้ที่จะจัดขึ้นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น เป็นวิธีการที่จะทำให้บรรลุจุดหมายปลายทางได้ (means)

ขั้นที่ 3 การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ มักจัดประสบการณ์ให้เป็นหน่วยการเรียนรู้โดยมีการสำรวจความสัมพันธ์ทางด้านเวลาและด้านเนื้อหา ทั้งนี้เกณฑ์ในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพคือมีความต่อเนื่องกัน มีการเรียงลำดับขั้นตอน และมีการบูรณาการ

ขั้นที่ 4 การประเมินผล เป็นขั้นสุดท้ายของแนวคิดในการจัดหลักสูตรของ Tyler เป็นขั้นที่จะทำให้ผู้วางแผนจัดทำหลักสูตร สามารถรู้ได้ว่า ประสบการณ์การเรียนรู้ที่จัดขึ้นบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้เพียงใด

Oliva (1992, p.168 อ้างถึงใน อุไรรัตน์ ยุวธนากร, 2546 หน้า21-30) ได้นำแนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรของ Tyler มาปรับและเขียนเป็นแผนภูมิ โดยเพิ่มเติมกระบวนการวางแผนภายหลังจากการกำหนดจุดประสงค์ของการเรียนการสอน รายละเอียด ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของ Tyler  
(อุไรรัตน์ ยุทธนากร, 2546, หน้า 21-30)

### 3.2 รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของ Taba

Taba (อุไรรัตน์ ยุทธนากร, 2546, หน้า 21-30) ใช้วิธีการพัฒนาหลักสูตรแบบรากหญ้าโดยมีความเชื่อว่าหลักสูตรควรได้รับการออกแบบโดยครูผู้สอนมากกว่าที่จะถูกพัฒนาโดยองค์กรที่อยู่ระดับสูงขึ้นไปรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของทาบานั้นมี 5 ขั้นตอนดังนี้

1. การสร้างหน่วยการเรียนการสอนนำร่องเพื่อเป็นตัวแทนของระดับหรือขอบเขตของเนื้อหาถ้าพิจารณาว่าขั้นตอนนี้มีความเชื่อมโยงกันระหว่างที่สตรี้กับการปฏิบัติในการสร้างหน่วยนำร่องนี้ประกอบด้วยขั้นตอนต่อไปนี้

1.1 จำแนกความต้องการนักพัฒนาหลักสูตรต้องจำแนกความต้องการของผู้เรียนในด้านช่องว่างข้อบกพร่องและความแตกต่างด้านภูมิหลัง

- 1.2 กำหนดจุดมุ่งหมายโดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการจำแนกความต้องการของผู้เรียนถ้าทำได้ใช้คำว่าเป้าหมายและจุดประสงค์
  - 1.3 การคัดเลือกเนื้อหาวิชาเนื้อหาวิชาที่กำหนดให้เรียนนั้นต้องพิจารณาจากจุดมุ่งหมายไม่เพียงแต่จะพิจารณาให้สอดคล้องกันระหว่างเนื้อหา นั้น ๆ ด้วย
  - 1.4 การจัดรวบรวมเนื้อหาวิชาเป็นการจัดสำหรับของเนื้อหาวิชาที่จะใช้สอนผู้เรียนโดยพิจารณาจากวุฒิภาวะความพร้อมของผู้เรียนความยากง่ายของเนื้อหาวิชา
  - 1.5 การคัดเลือกประสบการณ์การเรียนรู้หลักผู้สอนจะเป็นผู้กำหนดวิธีการหรือกิจกรรมการเรียนการสอนให้แก่ผู้เรียน
  - 1.6 การจัดอบรมกิจกรรมการเรียนรู้ครูผู้สอนพิจารณาว่าจะดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนตลอดจนความเชื่อมโยงและจัดลำดับกิจกรรมให้มีความสอดคล้องกัน
  - 1.7 การพิจารณาถึงวิธีการและแนวทางในการประเมินผลการประเมินผลการพัฒนาหลักสูตรจะพิจารณาที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เรียนว่าเป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้หรือไม่และพัฒนาหลักสูตรจะเลือกเทคนิควิธีการประเมินผลที่เหมาะสมมาใช้ในการประเมินผลหลักสูตร
  - 1.8 การตรวจสอบความสมดุลและลำดับขั้นตอนทาบานได้ให้ข้อเสนอว่าต้องมีการพิจารณาความคงที่ระหว่างส่วนประกอบต่างๆของหน่วยการเรียนการสอนการจัดลำดับขั้นตอนประสบการณ์การเรียนรู้และความสมดุลในกิจกรรมการเรียนรู้และรูปแบบของการนำเสนอ
2. การตรวจสอบในการเรียนการสอน หลังจากที่มีการสร้างหน่วยการเรียนการสอนนำร่องแล้วจะต้องมีการนำไปทดลอง
  3. การปรับปรุงและการแก้ไขเนื่องจากหน่วยการเรียนการสอนได้รับการพัฒนาเพื่อให้มีความเหมาะสมกับผู้เรียนที่มีความแตกต่างกันในด้านความต้องการและความสามารถอุปกรณ์การเรียนการสอนความแตกต่างในรูปแบบการสอน ดังนั้นหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมกับชั้นเรียนทุกรูปแบบ ถ้าทำได้แนะนำศึกษานิเทศก์ผู้ร่วมพัฒนาหลักสูตรและนักพัฒนาหลักสูตรว่าต้องมีการพิจารณาถึงหลักการและทฤษฎีในการกำหนดโครงสร้างการเลือกเนื้อหาและกิจกรรมการเรียนรู้ที่นอกจากนี้แล้วยังไม่ได้ให้ข้อสังเกตว่าควรจะมีคู่มือการใช้หน่วยงานการเรียนการสอน

4. การพัฒนากรอบโครงสร้างหลังจากที่ได้พัฒนาหน่วยการเรียนการสอนต่างๆ แล้วผู้วางแผนหลักสูตรจะต้องตรวจสอบหน่วยการเรียนการสอนเหล่านั้นเพื่อดูความสมบูรณ์ของขอบข่ายและความเหมาะสมของลำดับเนื้อหาผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตรจะต้องเป็นผู้ตรวจสอบ ความเหมาะสมของหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นมา

5. การนำไปใช้และการเผยแพร่เป็นการอำนวยความสะดวกการเรียนการสอนที่ได้รับการพัฒนาไปใช้ในชั้นเรียนถ้าบ้ากะว่าก่อนที่จะนำไปใช้และเผยแพร่นั้นต้องมีการฝึกอบรมก่อน

### 3.3 รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของ สงัด อุทรานันท์ (2532:38)

ได้ประยุกต์แนวคิดของ Tyler เพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดขั้นตอนของการพัฒนาหลักสูตร 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดข้อมูลพื้นฐาน เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัญหาความต้องการของสังคมและผู้เรียน ซึ่งจะช่วยให้อาจจัดหลักสูตรให้สนองกับความต้องการ และสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ข้อมูลพื้นฐานของหลักสูตรคือข้อมูลทางด้านประวัติศาสตร์และปรัชญาการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียนและทฤษฎีการเรียนรู้ข้อมูลทางสังคมและวัฒนธรรมในข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับธรรมชาติของเนื้อหา

2. การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรเป็นการมุ่งแก้ปัญหาและสนองความต้องการที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลอาจเป็นข้อมูลพื้นฐานที่มีอยู่เดิมหรือจากการเก็บรวบรวมข้อมูลความต้องการขึ้นมาใหม่ก็ได้

3. การคัดเลือกจัดเนื้อหาสาระและประสบการณ์การเรียนการสอนที่จะนำมาจัดไว้ในหลักสูตรจะต้องผ่านการพิจารณากลับกรองถึงความเหมาะสมและจำเป็นต้องสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตรที่กำหนดไว้

4. การกำหนด มาตรการวัดและการประเมินผลขั้นนี้มุ่งที่จะหาเกณฑ์มาตรฐานเพื่อใช้ในการวัดและประเมินผลว่าจะวัดและประเมินอะไรบ้างจึงจะสอดคล้องกับเจตนารมณ์หรือจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

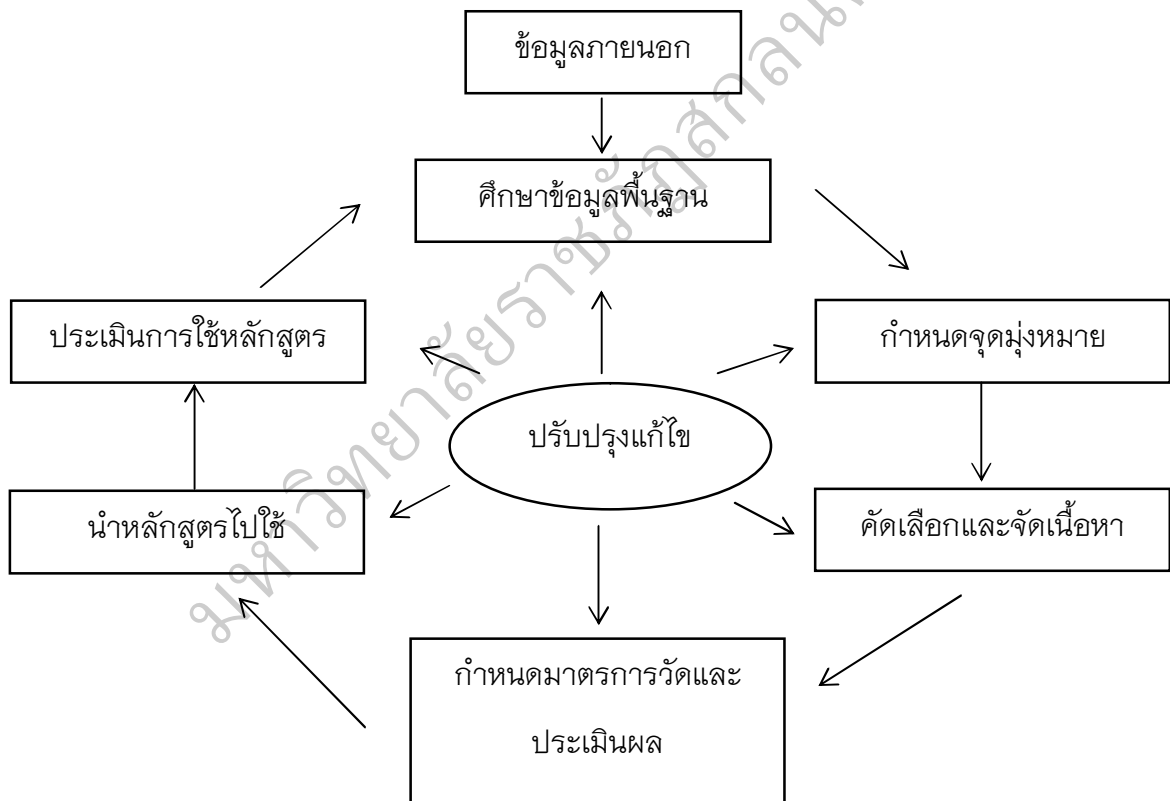
5. การทดลองใช้หลักสูตรขั้นตอนนี้จะไม่มีผู้สังเกตการณ์หรือข้อบกพร่องต่างๆ ของหลักสูตรหลังจากได้มีการร่างหลักสูตรเสร็จแล้วทั้งนี้เพื่อหาวิธีการแก้ไขและปรับปรุงหลักสูตรให้ดียิ่งขึ้น

6. การประเมินผลการใช้หลักสูตร เพื่อให้ทราบผลการใช้ว่าเป็นอย่างไรมีส่วนไหนที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขบ้างถ้ามีจุดอ่อนหรือไม่เหมาะสมตรงไหนก็จะต้องปรับปรุงให้เหมาะสมก่อนนำออกไปใช้ที่อื่นต่อไป เพื่อให้ทราบผลการใช้ว่า

เป็นอย่างไรมีส่วนไหนที่ควรจะได้รับ การปรับปรุงแก้ไขบ้างถ้ามีจุดอ่อนหรือไม่เหมาะสม ตรงไหนก็ต้องปรับปรุงให้เหมาะสมก่อนนำออกไปใช้ที่อื่นต่อไป

7. การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรการนำไปใช้หลังจากที่ได้มีการ ตรวจสอบและประเมินผลเบื้องต้นแล้วหากพบว่าหลักสูตรมีข้อบกพร่องจะต้องปรับปรุง แก้ไขให้มีความถูกต้องหรือเหมาะสมก่อนที่จะนำหลักสูตรไปใช้ในสถานการณ์จริง ทั้งนี้ เพื่อให้การใช้หลักสูตรบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การดำเนินการ ตามกระบวนการต่างๆ เหล่านี้ได้ว่า เป็นวัฏจักรที่มีความ ต่อเนื่องกันซึ่งหากขาดขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งไปแล้วจะทำให้การพัฒนาหลักสูตรนั้นขาด ความสมบูรณ์ไปได้ดังแสดงใน ภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 กระบวนการพัฒนาหลักสูตรตามแนวความคิดของ

สงัด อุทรานันท์ (2532, หน้า 38)



### 3.4 รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของ Saylor, Alexander and Lewis (1981, p.30)

ได้เสนอ แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาหลักสูตรดังนี้

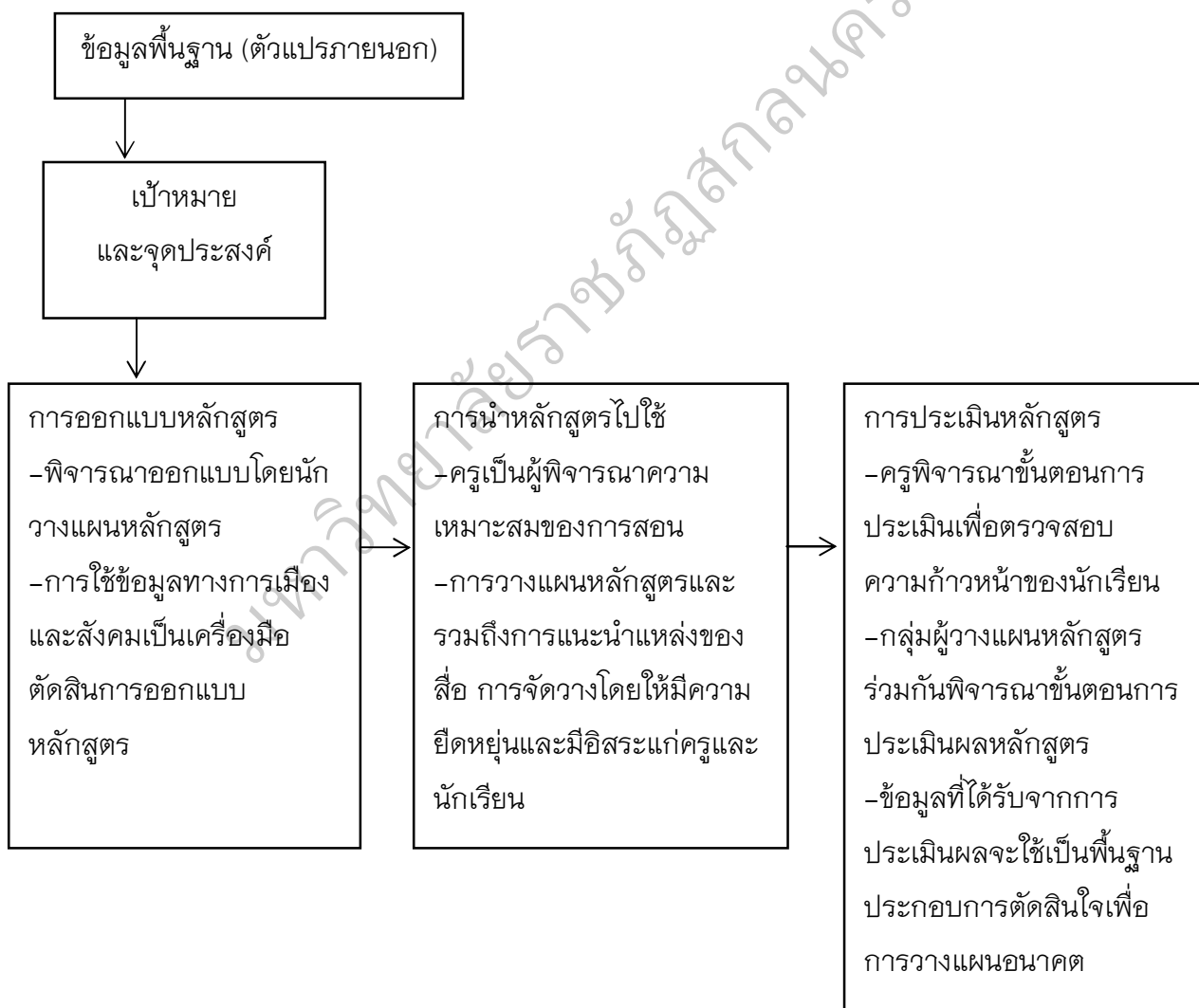
3.4.1 การศึกษาตัวแปรต่างๆ จากภายนอกได้แก่ภูมิหลังของนักเรียน สังคมธรรมชาติของการเรียนรู้แผนการศึกษาแห่งชาติทรัพยากรและความสะดวกสบายในการพัฒนาหลักสูตรและคำแนะนำจากผู้ประกอบอาชีพ

3.4.2 การกำหนดความหมายของวัตถุประสงค์

3.4.3 การนำหลักสูตรไปใช้

3.4.4 การประเมินผล

ดังแสดงในภาพประกอบ 5

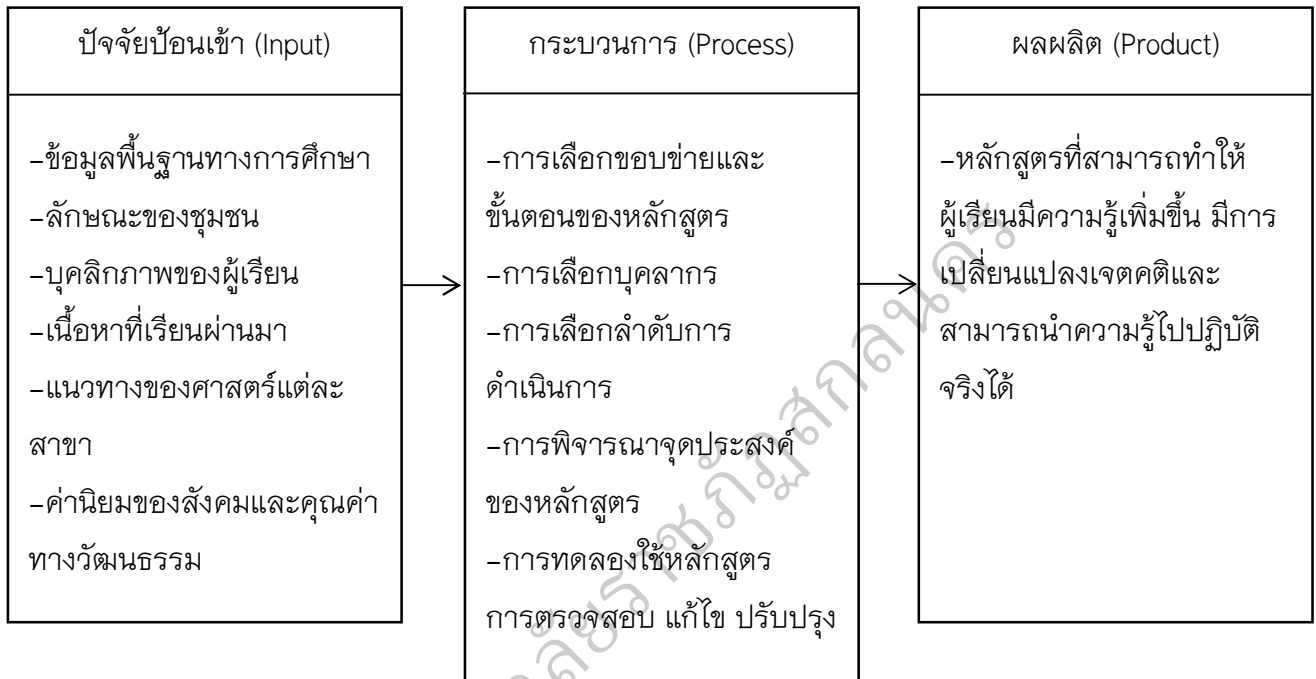


ภาพประกอบ 5 ขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรของ

Saylor, Alexander and Lewis (1981, p.30)

### 3.5 รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของ Beauchamp (1981, p.146)

Beauchamp ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรที่เป็นแนวคิดเชิงระบบโดยนำเอารูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของ Tabo มาพัฒนา ซึ่งแสดงระบบการพัฒนาหลักสูตรดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 ขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรของ Beauchamp (1981 p.146 อ้างถึงใน อุไรรัตน์ ยุวชนกร, 2546, หน้า 32-35)

จากแนวความคิดของ Beauchamp สรุปได้ว่า การพัฒนาหลักสูตรนั้น นำเอาแนวคิดเชิงระบบ มาเป็นหลักในการพัฒนาหลักสูตร โดยมีปัจจัยป้อนเข้า คือ ข้อมูลทางการศึกษา ลักษณะของชุมชน บุคลิกภาพของผู้เรียน เนื้อหาที่เรียนผ่านมา แนวทางของศาสตร์แต่ละสาขา ค่านิยมของสังคม และคุณค่าทางวัฒนธรรม ส่วนกระบวนการ กล่าวถึง การเลือกขอบข่ายและขั้นตอนของหลักสูตร การเลือกบุคลากร การเลือกลำดับการดำเนินการ การพิจารณาจุดประสงค์ของหลักสูตร การทดลองใช้หลักสูตร การตรวจสอบแก้ไขปรับปรุง และสุดท้าย กล่าวถึงผลผลิต คือ หลักสูตรที่สามารถทำให้ผู้เรียนมีความรู้เพิ่มขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสามารถนำความรู้ไปปฏิบัติจริงได้

หลังจากที่ผู้วิจัยนำเสนอการพัฒนาหลักสูตรที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหลักสูตรเพื่อให้เหมาะสมกับโรงเรียนหรือระบบโรงเรียน จุดมุ่งหมายของการสอน วัสดุอุปกรณ์ วิธีสอน รวมทั้งการประเมินผล ตามสถานการณ์ปัจจุบันของสังคมไทยและสังคมโลก

#### 4. การประเมินผลหลักสูตร

หลักสูตรที่ดีมีคุณภาพควรมีการประเมินผลหลังจากการใช้ เพราะทำให้ทราบว่าหลักสูตรที่ใช้ นั้นตรงต่อจุดประสงค์หรือไม่ เพียงใด มีนักการศึกษา และ นักวิชาการ ได้ให้ความหมายของการประเมินผลหลักสูตรได้แก่

##### 4.1 ความหมายของการประเมินผลหลักสูตร

ทิตนา แคมมณี (2526, หน้า 10-15) กล่าวว่า การประเมินผลหลักสูตรหมายถึง กระบวนการหาข้อมูลเก็บข้อมูลเพื่อที่จะนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจเลือกวิธีทางที่ดีกว่าเดิม ส่วน บุญชม ศรีสะอาด (2528, หน้า 229) ให้ความหมายว่าหมายถึงการพิจารณาเปรียบเทียบและตัดสินเกี่ยวกับองค์ประกอบต่างๆ ในระบบหลักสูตรว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร มีความสอดคล้องระหว่างมาตรฐานความมุ่งหวังและการปฏิบัติจริงเพียงใดหลักสูตรนั้นมีประสิทธิภาพเพียงใดมีผลกระทบอย่างไรทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ปรับปรุงหลักสูตรงานให้ดีขึ้น และ กาญจนา คุณารักษ์ (2540, หน้า 219) กล่าวว่า การประเมินผลหลักสูตรใดๆ ก็ตาม มีจุดมุ่งหมายอยู่ 3 ประการได้แก่ 1) เพื่อศึกษาคุณค่าของหลักสูตรนั้นโดยดูว่าหลักสูตรที่จัดขึ้นสามารถสนองตามวัตถุประสงค์ที่หลักสูตรนั้นต้องการหรือไม่ 2) เพื่อตัดสินใจว่าการวางเค้าโครงและรูปแบบของหลักสูตรตลอดจนการบริหารงานและการสอนตามหลักสูตรเป็นไปในทางที่ถูกต้องแล้วหรือไม่ 3) เพื่อวัดดูผลว่าผลผลิตคือผู้เรียนนั้นเป็นอย่างไร ส่วน Stufflebeam (1973, p.128) ให้ความหมายการประเมินผลหลักสูตรว่า เป็นกระบวนการในการเก็บข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อที่จะนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจทางเลือกที่ดีกว่าเดิม Worthen and Sanders (1973, p.19) ได้ให้ความหมายว่าการประเมินมีลักษณะเป็นกระบวนการในการกำหนดคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งประกอบด้วยวิธีการหาข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจคุณค่าของผลผลิตวิธีการจุดหมายและประโยชน์ที่ได้รับจากโครงการโดยเน้นในเรื่องการตัดสินใจคุณค่าของเสียงดังกล่าวดังนั้นการประเมินหลักสูตรจะมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลการใช้เทคนิคและเครื่องมือการประเมินที่เหมาะสม ดังนั้นการประเมินผลหลักสูตรหมายถึง

กระบวนการเก็บข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อดูผลผลิตของผู้เรียนว่าเป็นอย่างไรและนำมาใช้  
ในการตัดสินใจเลือกวิธีทางที่ดีมาปรับปรุงหลักสูตรให้ดีขึ้น

#### 4.2 รูปแบบการประเมินผลหลักสูตร

มีผู้เสนอไว้หลายรูปแบบซึ่งพอจะสรุปได้ 3 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบที่  
ช่วยในการตัดสินใจ รูปแบบที่ยึดจุดมุ่งหมายเป็นหลัก และรูปแบบที่ยึดเกณฑ์เป็นหลัก เช่น

1. รูปแบบที่ช่วยในการตัดสินใจ เป็นรูปแบบที่อาศัยการ  
ประเมินผลเปรียบเทียบข้อมูลหรือสิ่งที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของหลักสูตรตาม  
มาตรฐานที่ผู้ประเมินกำหนดไว้ผู้ที่เสนอรูปแบบนี้ ได้แก่ Stufflebeam

รูปแบบการประเมินแบบชิปปี้ Stufflebeam (1968, pp.128-150 อ้าง  
ถึงใน ศรีวรรณ จันทรหงษ์ 2542, หน้า 36-38) ได้เสนอรูปแบบการประเมินผลแบบชิปปี้ให้  
ใช้การประเมินผลทางการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย การประเมินผล 4 ด้านคือ

1. การประเมินบริบท ซึ่งการประเมินสภาพแวดล้อมและความ  
ต้องการที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของหลักสูตรซึ่งผลที่ได้จากการประเมินจะช่วย  
ตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนงานนโยบายเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและความ  
ต้องการอื่น

2. การประเมินตัวป้อนเข้า ซึ่งการประเมินปัจจัยที่ก่อให้เกิดการ  
เปลี่ยนแปลงหรือปัจจัยที่เป็นตัวทำให้เกิดวิธีการที่จะนำมาใช้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่  
ต้องการ การประเมินผลในส่วนนี้เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจว่าระบบโครงสร้างต่างๆ  
ของหลักสูตรรวมทั้งวิธีการและระบบการบริหารของหลักสูตรมีความเหมาะสมหรือไม่หรือ  
ควรจะใช้วิธีการใดที่เหมาะสมกว่า

3. การประเมินกระบวนการที่การประเมินกระบวนการของ  
หลักสูตรในด้านของการพัฒนาการเรียนการสอนและเนื้อหาวิชาภายในและภายนอก  
ห้องเรียนการประเมินในส่วนนี้จะใช้เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจ ดำเนินการปฏิบัติ  
ตามวิธีการที่กำหนดไว้แล้ว

4. การประเมินผลผลิต ซึ่งการประเมินผลที่เกิดจากการใช้หลักสูตร  
ตามวิธีการและแนวทางดำเนินการสอนตามที่ได้ตัดสินใจแล้ว การประเมินผลส่วนนี้เพื่อ  
ช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับปรุงข้อบกพร่องของการวางแผนการบริหารหลักสูตร  
และการนำหลักสูตรไปใช้ว่าต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างและเมื่อดำเนินการ  
ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแล้วจะต้องทำการประเมินกระบวนการเดิมเช่นนี้อีกเพื่อให้ได้  
หลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ จากแนวความคิดในการประเมินองค์ประกอบต่างๆ ดังกล่าว

กรอบความคิดในการประเมินของ Stufflebeam สามารถเขียนแสดงความสัมพันธ์ของการประเมินได้ดังนี้ดังแสดงในตาราง 3

ตาราง 3 ความสัมพันธ์ของการประเมินและการตัดสินใจตามแนวความคิดของ Stufflebeam

	ความคาดหวัง	ความเป็นจริง
<b>เป้าหมาย</b>	การตัดสินใจในการวางแผนหรือตั้งความมุ่งหมาย (ประเมินบริบท) (1)	การตัดสินใจในผลสำเร็จ (ประเมินผลผลิต) (4)
<b>วิธีการ</b>	การตัดสินใจในการออกแบบดำเนินการหรือโครงสร้าง (ประเมินปัจจัยเบื้องต้น) (2)	การตัดสินใจในการใช้วิธีดำเนินการ (ประเมินกระบวนการ) (3)

จากตาราง 3 แสดงว่าหลังจากทำการประเมินองค์ประกอบต่างๆของหลักสูตรจะทำให้ได้สิ่งต่อไปนี้เป็นวัตถุประสงค์ของหลักสูตรปัจจัยหรือกิจกรรมที่ควรจัดเข้าไปในหลักสูตรกิจกรรมในกระบวนการที่นำไปปฏิบัติและผลที่เกิดขึ้นจริงจากการดำเนินการหลักสูตรการประเมินตามแนวความคิดนี้ต้องประเมินต่อเนื่องให้สอดคล้องกันที่การประเมินองค์ประกอบต่างๆ ได้แสดงไว้ดังตาราง 4

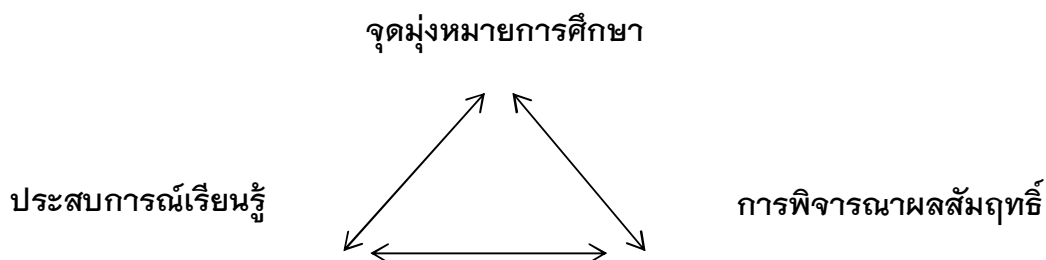
ตาราง 4 วิธีการประเมินองค์ประกอบโดยใช้รูปแบบการประเมินแบบ Cipp Model

บริบท	ปัจจัยเบื้องต้น	กระบวนการ	ผลผลิต
1. บรรยายสภาพแวดล้อม	บรรยายและ	รวบรวมข้อมูล	กำหนดเกณฑ์การ
2. เปรียบเทียบปัจจัย	วิเคราะห์ทรัพยากร	โดยเฉพาะการ	วัดที่สัมพันธ์กับ
ป้อนเข้าผลผลิตที่เป็นจริง	มนุษย์และวัสดุที่	ตัดสินใจและ	วัตถุประสงค์ โดย
กับที่คาดหวัง	เหมาะสมยุทธวิธี	กระบวนการใน	การเทียบผลการวัด
3. เปรียบเทียบระบบการ	การแก้ปัญหาและ	โครงการและกรับวน	กับเกณฑ์มาตรฐาน
ปฏิบัติที่น่าจะเป็นจริงและที่	การออกแบบ	การที่เป็นจริง	และแปลความหมาย
เป็นได้	กระบวนการที่		ผลผลิตในรูปของ
4. วิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้	เป็นไปได้		ข้อมูลที่ได้จาก
เกิดความแตกต่างระหว่าง			องค์ประกอบทั้ง 3
สิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่เป็นจริง			เป็นพื้นฐาน

จากตาราง 4 การดำเนินการประเมินเป็นขั้นตอนตามลำดับที่ประเมินบริบทเป็นจุดเริ่มต้นของการตัดสินใจเพื่อการวางแผนตั้ง วัตถุประสงค์และดำเนินการประเมินปัจจัยเบื้องต้นเพื่อกำหนดโครงสร้างของหลักสูตรและวิธีการที่เหมาะสมและเมื่อนำหลักสูตรไปใช้ประเมินกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการขั้นตอนสุดท้ายเมื่อสิ้นสุดการดำเนินการหลักสูตรประเมินผลผลิต

2. รูปแบบที่ยึดจุดมุ่งหมายเป็นหลัก ซึ่งเน้นวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของหลักสูตรเป็นหลักในการประเมินดังนั้นผู้ประเมินจึงต้องกำหนดจุดมุ่งหมายและตีค่าจุดมุ่งหมายเหล่านี้เพื่อพิจารณาว่าสิ่งที่จะประเมินบรรลุจุดมุ่งหมายมากน้อยเพียงใดผู้ใช้แนวคิดนี้ได้แก่ Tyler Taba Robert L. Hammond และ Hammond

รูปแบบการประเมินของ Tyler ซึ่งเป็นผู้วางรากฐานการประเมินผลหลักสูตรนับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1930 และได้ให้คำนิยามของการศึกษาว่าการศึกษาคือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังนั้นการประเมินผลหลักสูตรซึ่งเป็นการเปรียบเทียบว่าพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่ได้ตั้งไว้หรือไม่ (Worthen and Sanders 1973:19) นอกจากนี้ Tyler มีความเห็นว่ากระบวนการจัดการศึกษานั้น ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 3 อย่าง คือ จุดมุ่งหมายของการศึกษาประสบการณ์เรียนรู้และการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ ทั้ง 3 ส่วนนี้จะมีความสัมพันธ์กันดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทางการศึกษาตามแนวคิดของ Taylor

จากภาพประกอบ 7 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทางการศึกษาตามแนวคิดของ Taylor กรอบแนวคิดนี้พื้นฐานของการจัดหลักสูตรชั้นปีที่จัดทำหลักสูตรจะต้องสามารถวางจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนว่าต้องการให้ผู้เรียนเปลี่ยนแปลงหรือมีพฤติกรรมอย่างไรพยายามจัดประสบการณ์การสอนเพื่อช่วยผู้เรียนให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามที่ต้องการบทบาทของการประเมินหลักสูตรเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอนและเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาหลักสูตรขึ้นอยู่กับที่การดูผลผลิตของหลักสูตรว่าตรงตามจุดมุ่งหมายหรือไม่แนวคิดของ Taylor จึงคิดความสำเร็จของจุดมุ่งหมายเป็นวัฏจักร จุดมุ่งหมายของการประเมินหลักสูตรของ Taylor ซึ่งถือว่าการประเมินผลหลักสูตรเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอนโดยมีการประเมินผลดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายอย่างกว้างโดยวิเคราะห์ทรัพยากรของจุดมุ่งหมายคือนักเรียนสังคมและเนื้อหาสาระข้อคิดของจุดมุ่งหมายคือจิตวิทยาการเรียนรู้และปรัชญาการศึกษา
2. จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมอย่างชัดเจนเฉพาะเจาะจงซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ต้องการวัดในภายหลัง
3. กำหนดเนื้อหาหรือประสบการณ์ทางการศึกษาเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้
4. วิธีการเรียนการสอนที่เหมาะสมเพื่อให้เนื้อหาหรือประสบการณ์ที่วางไว้ประสบความสำเร็จ
5. ประเมินผลโดยใช้วิธีการต่างๆ หรือการทดสอบผลสัมฤทธิ์ในการเรียน ถ้าไม่บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้จะต้องมีการตัดสินใจที่จะยกเลิกหรือปรับปรุงหลักสูตรนั้น แต่ถ้าบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ก็อาจจะใช้ผลสะท้อนกลับของหลักสูตรนั้นเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาคุณค่าของการเรียน

หลักสูตรการประเมินตามขั้นตอนของ Tyler การเปลี่ยนแปลงแก้ไขหรือปรับปรุงจุดหมายของหลักสูตร ที่จะประเมินจะส่งผลให้เกิดการปรับปรุงวิธีการในการประเมินด้วย (Worthen and Sander 1973:156) การประเมินผลแบบนี้จึงเป็นการประเมินผลสรุปมากกว่าการประเมินผลย่อย

3. รูปแบบที่ยืดหยุ่นเป็นหลัก รูปแบบที่ใช้เกณฑ์เป็นหลักแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

3.1 ประเภทที่ใช้เกณฑ์ภายในเป็นหลักได้แก่การประเมินกระบวนการต่างๆ ที่ช่วยให้วัตถุประสงค์บรรลุผลเช่นการประเมินผลผลิตหรือวิธีการ

3.2 ประเภทใช้เกณฑ์ภายนอกเป็นหลักได้แก่การประเมินผลของวัตถุประสงค์ที่บรรลุผลเช่นการประเมินผลผลิตผู้นำในแนวความคิดรูปแบบการประเมินประเภทนี้ได้แก่ Scriven และ Stake

รูปแบบการประเมินผลของ Stake ที่ควรพิจารณาในการประเมินผลหลักสูตรมี 3 ชนิดด้วยกัน คือ

1. ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเบื้องต้นได้แก่สิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวกับหลักสูตรเช่นบุคลิกและนิสัยของนักเรียนและครู เนื้อหาสาระของหลักสูตรสื่อการเรียน สภาพแวดล้อมชุมชน เป็นต้น

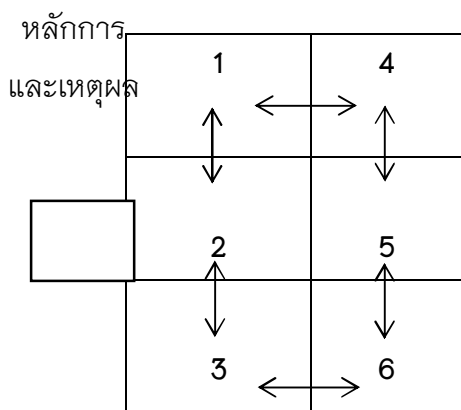
2. การได้แก่กระบวนการเรียนการสอนเช่นการจัดลำดับประสบการณ์บรรยากาศของชั้นเรียน เป็นต้น

3. ผลผลิตได้แก่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนทัศนคติของนักเรียนผลที่มีต่อครูและสถาบัน เป็นต้น Worthen and Sanders (1973 p.19) จากข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมมา 3 ประเภทผู้ประเมินต้องแยกเป็น 4 ประเภทคือผลที่คาดหวัง ผลที่เกิดขึ้นจริง เกณฑ์มาตรฐานที่ใช้และที่มาจากการตัดสินใจดังแสดงในภาพประกอบ 8



ผลที่คาดหวัง ผลที่เกิดขึ้นจริง

เกณฑ์มาตรฐานที่ใช้ ที่มาของการตัดสินใจ



เมตริกการบรรยาย



เมตริกการตัดสินใจ

ภาพประกอบ 8 รูปแบบการประเมิน Robert E. Stake

(1978, อ้างถึงใน อุไรรัตน์ ยวธนากร, 2546 หน้า 40-41)

จากภาพประกอบ 8 รูปแบบการประเมินของผู้ประเมินต้องพิจารณาข้อมูลเพื่อการอธิบายก่อนที่ต้องมีการศึกษาความสอดคล้องระหว่างผลที่คาดหวังกับผลที่เกิดขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเบื้องต้นทุนการและผลผลิต เมื่อได้ผลอย่างไรแล้วจึงเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้และมาตรฐานที่คาดว่าจะให้เกิดขึ้นแล้วจึงตัดสินใจนั้น คือจากแผนภูมิตั้งแต่ช่วงที่ 1-6 ผู้ประเมินต้องพิจารณาข้อมูลใน 2 แนวคิดในแนวตั้งได้แก่ ช่อง 1-2-3 และ 4-5-6 คน มีความสัมพันธ์กันเพื่อดูว่าปัจจัยเบื้องต้นอำนวยต่อกระบวนการหรือไม่ในแนวนอนได้แก่ ช่อง 1-4 , 2-5 และ 3-6 ต้องมีความสอดคล้องกัน เพื่อตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้ในแต่ละส่วนตามแนวตั้งมีความสอดคล้องกับสิ่งที่คาดหวังไว้หรือไม่ต้องมีการปรับปรุงในส่วนใดบ้าง

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา หมายถึง การจัดทำหลักสูตรและปรับปรุงหลักสูตร มีจุดประสงค์ โครงสร้าง เนื้อหาวิชา การดำเนินการ กิจกรรมการเรียนการสอน สื่อการเรียนการสอนและการวัดและประเมินผลของโรงเรียน เพื่อให้เหมาะสม กับการบริบทของศักยภาพของผู้เรียนในสถานศึกษา

จากการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรดังกล่าว ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ องค์ประกอบย่อย การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา นำเสนอรายละเอียดดังตาราง 5

ตาราง 5 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรฯ

ภาวะผู้นำครู	นักวิชาการ/นักวิจัย											ความถี่	
	อาภารัตน์ ราชพัฒน์ (2554)	พนารัตน์ บุตรซารี (2556)	ศิริพร กุลสนามต์ (2557)	ศศิวรรณ จันทร์หงส์ (2542)	ศุโรรัตน์ ยุวธนากร (2546)	Tyler (1949)	Taba (1962)	Stufflebeam (1968)	Wothan and Sanders (1973)	Beauchamp (1981)	Saylor Alexander and Lewis (1981)		Oliva (1992)
1. การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานสภาพโรงเรียน	✓	✓	✓			✓	✓		✓	✓	✓	✓	9
2. การวิเคราะห์ศักยภาพโรงเรียน	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓		✓	9
3. การวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน	✓	✓	✓			✓		✓			✓		6
4. การร่างหลักสูตร	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓		9
5. การกำหนดโครงสร้างหลักสูตร	✓	✓			✓		✓			✓	✓		6
6. การกำหนดจุดประสงค์ของหลักสูตร	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	9
7. การกำหนดเนื้อหาสาระ		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		9
8. การกำหนดวิธีวัดและการประเมินผล	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		6
9. การตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตร	✓	✓			✓	✓	✓	✓		✓	✓		8
10. การแต่งตั้งคณะกรรมการ		✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓		7
11. การนำเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อประเมินหลักสูตร	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		9
12. การนำหลักสูตรไปใช้	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓		9

ตาราง 5 (ต่อ)

นักวิชาการ/นักวิจัย	ภาวะผู้นำครู												ความถี่
	1.กาญจนา คุณากรค์ (2527,2540) และ สิริพร บุญญานันท์ (2529)	2.ทิศนา แซ่มณี (2527)	3.สังต์ อุทรานันท์ (2532)	4.ศิริวรรณ จันทร์หงส์ (2542)	5.อุไรรัตน์ ยุกธนากร (2546)	6.Tyler (1949)	7.Taba (1962)	8.Stufflebeam (1968)	9.Wothen and Sanders (1973)	10.Beuchamp (1981)	11.Saylor Alexander and Lewis	12.Oliva (1992)	
13.การจัดกิจกรรมได้ครอบคลุมทุกเนื้อหาสาระ	✓	✓		✓			✓	✓		✓		✓	7
14.นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยในการจัดการเรียนการสอน	✓	✓		✓				✓	✓			✓	6
15. การประเมินหลักสูตร	✓✓	✓		✓	✓	✓		✓		✓	✓		8
16. การประเมินผลการจัดการเรียนการสอนของครู	✓	✓		✓		✓		✓		✓			6
17 ประเมินผลที่เกิดจากผู้เรียน	✓		✓		✓		✓		✓		✓		6

จากตาราง 5 สรุปได้ว่า องค์ประกอบย่อย การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ใช้เกณฑ์จากความคิดเห็นสอดคล้องกันของนักการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 75 ซึ่งมี 5 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ คือ 1) การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานสภาพโรงเรียน 2) การร่างหลักสูตร 3) การตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตร 4) การนำหลักสูตรไปใช้ 5) การนำเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อประเมินหลักสูตร และมีตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและความต้องการของชุมชน 2) วิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน 3) วิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2551 4) ศึกษาแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนและในท้องถิ่น 5) กำหนดโครงสร้างหลักสูตร 6) กำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์และสมรรถนะสำคัญของผู้เรียน 7) กำหนดจุดประสงค์ของหลักสูตร 8) กำหนดเนื้อหาสาระการเรียนรู้ 9) กำหนดวิธีการวัดและประเมินผล 10) กำหนดเกณฑ์การจบหลักสูตร 11) แต่งตั้งคณะทำงานและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อตรวจสอบคุณภาพ 12) นำเสนอผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ เพื่อประเมินหลักสูตร 13) นำเสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 14) จัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้ครอบคลุมทุก

เนื้อหาสาระ 15) เสนอแนวทางการจัดกิจกรรมในแต่ละกิจกรรม 16) ประสานงานกับภูมิปัญญาท้องถิ่นที่จะมาช่วยจัดการเรียนการสอน 17) จัดเตรียมสื่อการเรียนการสอนและแหล่งเรียนรู้ให้สอดคล้องกับจุดประสงค์การเรียนรู้และเนื้อหาสาระ 18) ประเมินผลการจัดการเรียนการสอนของครู 19) ประเมินผลที่เกิดกับผู้เรียนด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ 20) ประเมินความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องกับการใช้หลักสูตร

### องค์ประกอบหลักที่ 3 ความเชี่ยวชาญด้านการสอน

ความเชี่ยวชาญด้านการสอน หมายถึง พฤติกรรมของครูที่มีความเข้าใจ ทฤษฎีการเรียนรู้และการสอน รูปแบบการเรียนรู้และการพัฒนารูปแบบการเรียนการสอน สามารถออกแบบและการจัดประสบการณ์เรียนรู้ โดยการบูรณาการเนื้อหาในกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีเทคนิคและวิทยาการจัดการเรียนรู้ การใช้และการผลิตสื่อและการพัฒนานวัตกรรมในการเรียนรู้ โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ประเมินผลการเรียนรู้ และบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ พัฒนาผู้เรียน บริหารจัดการชั้นเรียน วิเคราะห์ สังเคราะห์ และวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549, หน้า 84) สอดคล้องกับบทบาทของครูไทยในศตวรรษที่ 21 ที่ครูต้องเปลี่ยนแปลงบทบาท โดยครูต้องช่วยแก้ไข และชี้แนะความรู้ทั้งถูก ผิด ที่ผู้เรียนได้รับจากสื่อภายนอก รวมทั้งสอนให้รู้จักการคิดวิเคราะห์ กลั่นกรองความรู้อย่างมีวิจารณญาณ ก่อนนำข้อมูลมาใช้ อย่างถูกต้องและเหมาะสม (วิจารณ์ พานิช, 2555) นอกจากนี้ครูยังต้องปรับเปลี่ยนวิธีการสอนและต้องพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของตนเอง สอดคล้องกับ ฅนอมพร เลหาหจรัสแสง (2556) ได้เสนอทักษะที่จำเป็นสำหรับครูไทยในอนาคต (C-Teacher) ไว้ที่น่าสนใจ 8 ประการคือ

1. Content ครูต้องมีความรู้และทักษะในเรื่องที่สอนเป็นอย่างดี หากไม่รู้จริงในเรื่องที่สอนแล้ว เป็นการยากที่นักเรียนจะมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหานั้นๆ
2. Computer (ICT) Integration ครูต้องมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการเรียนการสอน เนื่องจากกิจกรรมการเรียนการสอนที่ใช้เทคโนโลยีจะช่วยกระตุ้นความสนใจให้กับ นักเรียน และหากออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยส่งเสริมความรู้และ ทักษะที่ต้องการได้เป็นอย่างดี
3. Constructionist ครูผู้สอนต้องเข้าใจแนวคิดที่ว่า ผู้เรียนสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตัวเอง โดยเชื่อมโยงความรู้เดิมที่มีอยู่ภายในเข้ากับการได้ลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ดังนั้น ครูจึงควรนำแนวคิดนี้ไปพัฒนา วางแผนการจัดการจัดการเรียนรู้อ

เพื่อให้นักเรียนเกิดความรู้ที่คงทนและเกิดทักษะที่ต้องการ

4. Connectivity ครูต้องสามารถจัดกิจกรรมให้เชื่อมโยงระหว่างผู้เรียนด้วยกัน ผู้เรียนกับครู ครู ภายในสถานศึกษาเดียวกันหรือต่างสถานศึกษา ระหว่างสถานศึกษา และสถานศึกษากับชุมชน เพื่อสร้าง สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์ ให้นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติอันจะก่อให้เกิดประสบการณ์ตรงกับนักเรียน

5. Collaboration ครูมีบทบาทในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในลักษณะการเรียนรู้แบบร่วมมือ ระหว่างนักเรียนกับครู และนักเรียนกับนักเรียนด้วยกัน เพื่อฝึกทักษะการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ด้วยตนเอง และ ทักษะสำคัญอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

6. Communication ครูต้องมีทักษะการสื่อสาร ทั้งการบรรยาย การยกตัวอย่าง การเลือกใช้สื่อ และการนำเสนอ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เพื่อถ่ายทอดความรู้ให้กับนักเรียนได้อย่างเหมาะสม

7. Creativity ครูต้องออกแบบ สร้างสรรค์กิจกรรมการเรียนรู้ จัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการ เรียนรู้ด้วยตนเองของผู้เรียนมากกว่าการเป็นผู้ถ่ายทอด ความรู้หน้าห้องเพียงอย่างเดียว

8. Caring ครูต้องมีมุทิตาจิตต่อนักเรียน ต้องแสดงออกถึงความรัก ความห่วงใยอย่าง จริงใจต่อนักเรียน เพื่อให้ให้นักเรียนเกิดความเชื่อใจ ส่งผลให้เกิดสภาพ การเรียนรู้ที่ตื่นตัวแบบผ่อนคลาย ซึ่ง เป็นสภาพที่นักเรียนจะเรียนรู้ได้ดีที่สุด เมื่อนักเรียนที่และ บทบาทของครูผู้สอนได้เปลี่ยนจากการบรรยายหน้าชั้นเรียนเพียงอย่างเดียวมาเป็นการ กล่าว นำเข้าสู่บทเรียนทำหน้าที่เป็นเพียงผู้แนะนำให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาให้แก่ผู้เรียน จึงเกิดวิธีการสอนที่หลากหลายมากขึ้น

ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ. 2548 (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549, หน้า 84) ได้กำหนดให้ผู้ประกอบวิชาชีพครู ต้องมีมาตรฐานวิชาชีพในมาตรฐานความรู้ ประสบการณ์วิชาชีพเกี่ยวกับสาระความรู้และ สมรรถนะของครูตามมาตรฐานความรู้ด้านการพัฒนาหลักสูตรและด้านการจัดการเรียนรู้ โดยครูจะต้องมีความเชี่ยวชาญ คือ

1. ทฤษฎีการเรียนรู้และการสอน
2. รูปแบบการเรียนรู้และการพัฒนารูปแบบการเรียนการสอน
3. การออกแบบและการจัดประสบการณ์เรียนรู้
4. การบูรณาการเนื้อหาในกลุ่มสาระการเรียนรู้
5. การบูรณาการการเรียนรู้แบบเรียนรู้

6. เทคนิคและวิทยาการจัดการเรียนรู้
7. การใช้และการผลิตสื่อและการพัฒนานวัตกรรมในการเรียนรู้
8. การจัดการเรียนรู้แบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
9. การประเมินผลการเรียนรู้

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้กำหนดสมรรถนะประจำสายงานของครูผู้สอน มี 6 สมรรถนะ คือ

1. การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้
2. การพัฒนาผู้เรียน
3. การบริหารจัดการชั้นเรียน
4. การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน
5. ภาวะผู้นำครู
6. การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้

ต่อมา สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2553 :108-109) นำเสนอบทบาทของครูผู้สอนในการจัดการเรียนการสอน ดังนี้ 1) ศึกษาทำความเข้าใจหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และการออกแบบการจัดการเรียนรู้ 2) จัดทำหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ โดยเน้นความรู้ ทักษะ กระบวนการที่สอดคล้องตามมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัด คุณลักษณะอันพึงประสงค์และสมรรถนะสำคัญของผู้เรียน 3) วิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล พร้อมนำข้อมูลมาใช้ในการออกแบบการเรียนรู้และจัดการเรียนรู้ที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ตามความแตกต่างของผู้เรียนและพัฒนาการทางสมองเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ 4) จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ของหลักสูตร 5) จัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ 6) จัดเตรียมและใช้สื่อการเรียนรู้ต่างๆ ตลอดจนกรณีปัญหาท้องถิ่นเทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ในชุมชนได้อย่างเหมาะสมกับการเรียนรู้ของผู้เรียน 7) ประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ อย่างหลากหลาย ทั้งนี้มุ่งเน้นการประเมินผลการเรียนรู้ ตามสภาพจริงเป็นสำคัญ เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เรียนและผู้ปกครอง ตลอดจนความสอดคล้องกับธรรมชาติวิชาและพัฒนาการของผู้เรียน 8) นำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้ในการสอนซ่อมเสริมและพัฒนาผู้เรียนตลอดจนปรับปรุงการจัดกิจกรรมการสอนของตนเองอย่างเป็นระบบ และ 9) ใช้กระบวนการวิจัยในชั้นเรียน

เพื่อพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สอดคล้องกับบทบาทของครูผู้สอน

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 ได้กำหนดบทบาทของครูผู้สอนไว้ คือ 1) ศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคลแล้วนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ที่ท้าทายความสามารถของผู้เรียน 2) กำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดกับผู้เรียนด้านความรู้และทักษะกระบวนการที่เป็นความคิดรวบยอด หลักการและความสัมพันธ์ รวมทั้งคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 3) ออกแบบการเรียนรู้และจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลและพัฒนาการทางสมองเพื่อนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมาย 4) จัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และดูแลช่วยเหลือผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ 5) จัดเตรียมและเลือกใช้สื่อให้เหมาะสมกับกิจกรรม นำภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยี ที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้ 6) ประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายเหมาะสมกับธรรมชาติของวิชาและระดับพัฒนาการของผู้เรียน 7) วิเคราะห์ผลการประเมินมาใช้ในการสอนซ่อมเสริมและพัฒนาผู้เรียนรวมทั้งปรับปรุง การจัดการเรียนรู้

นอกจากนี้ กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา (2550, หน้า 42) กล่าวว่า ในห้องเรียน ครูต้องเป็นทั้งผู้สอนและเป็นผู้บริหาร เห็นได้จากการแสดงให้เห็นถึงบทบาทของครูในการเป็นครูผู้นำ (Teacher Leaders) ชัดเจนขึ้น เช่น บทบาทการเป็นพี่เลี้ยง (Mentors) ให้กับครูใหม่ บทบาทผู้นำทีมงาน (Team Leaders) การเป็นผู้นำการพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Developers) และบทบาทการเป็นผู้ให้การพัฒนาแก่บุคลากรต่างๆ (Staff Development Providers) เป็นต้น จากการกำหนดบทบาทผู้นำของครูดังกล่าวนี้ มีจุดมุ่งหมาย เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยมีการกำหนดให้ครูมีภาวะผู้นำสูงขึ้น และเพียงพอที่จะดำเนินการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในด้านต่างๆ ให้สำเร็จ โดยบทบาทที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำครูในด้านกระบวนการตัดสินใจ (Decision Making Process) และด้านกระบวนการพัฒนาครูเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ส่วน ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550, หน้า 49) กล่าวว่า ครูควรมีลักษณะ และพฤติกรรมในด้านการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ดังนี้ 1) กระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้เรียนให้รู้จักการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง 2) การเป็นผู้นำทางวิชาการ 3) การบริหารจัดการชั้นเรียน 4) เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์ 5) แสดงออกด้วยพฤติกรรมเชิงรุก 6) กล้าตัดสินใจและ 7) ยอมรับและเห็นความสำคัญ ประโยชน์และความต้องการของผู้เรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดของ อภรณ์ ใจเที่ยง (2550, หน้า 84) กล่าวถึง

บทบาทครูในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยเปลี่ยนบทบาท จากการเป็นผู้ชี้แนะ ถ่ายทอดความรู้ ไปเป็นผู้ช่วยส่งเสริม และสนับสนุนนักเรียนในการแสวงหาความรู้จากสื่อและแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ และเป็นผู้ให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่ผู้เรียน ดังนี้ 1) เป็นผู้จัดการ (Manager) เป็นผู้กำหนดบทบาทผู้เรียนทุกคนมีส่วนร่วมทำกิจกรรม เป็นผู้มอบหมายงานหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดการให้ทุกคนได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถและความสนใจ 2) เป็นผู้ร่วมทำกิจกรรม (An active participant) เข้าร่วมทำกิจกรรมในกลุ่มจริงๆ พร้อมทั้งให้ความคิดเห็น หรือเชื่อมโยงประสบการณ์ส่วนตัวของผู้เรียนขณะทำกิจกรรม 3) เป็นผู้ช่วยเหลือและแหล่งวิชาการ (Helper and resource) คอยให้คำตอบเมื่อผู้เรียนต้องการความช่วยเหลือทางวิชาการ ซึ่งจะช่วยให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 4) เป็นผู้สนับสนุนและเสริมแรง (Supporter and encourage) ช่วยสนับสนุนด้านสื่ออุปกรณ์หรือให้คำแนะนำที่ช่วยกระตุ้นให้ผู้เรียนสนใจเข้าร่วมกิจกรรมหรือฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง และ 5) เป็นผู้ติดตามตรวจสอบ (Monitor) คอยติดตามตรวจสอบความถูกต้องของผลงานซึ่งอาจกระทำได้ทั้งก่อนและหลังการปฏิบัติกิจกรรมนั้นๆ

นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงลักษณะของครูในด้านการจัดการเรียนรู้ว่า ครูจำเป็นต้องมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมและมีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ที่ดี ซึ่งครูเป็นบุคคลสำคัญอย่างยิ่งที่จะสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้เกิดแก่ผู้เรียน ครูจึงต้องมีทั้งศาสตร์ คือ ความรู้พื้นฐานในด้านต่างๆ มากพอ และมีศิลป์ คือ วิธีการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและมีจิตสำนึกรักในวิชาชีพ รักในความเป็นครู รักในสิ่งที่ตนสอนและรักผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดหลักของ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552, หน้า 70) ที่ได้กล่าวถึงพฤติกรรมในด้านการจัดการเรียนรู้ของครูไว้ว่า ครูควรมีพฤติกรรมในการจัดการเรียนรู้ในด้านต่างๆ ดังนี้ มีทักษะความสามารถ สถิติปัญญา ความคิด มีทัศนคติ ค่านิยมความพึงพอใจ ความสนใจ มีความเป็นนักวิชาการ คุณภาพของครู ลักษณะการปฏิบัติงาน ด้านบุคลิกภาพ ความสัมพันธ์กับผู้อื่น พฤติกรรมด้านสุขภาพและภูมิหลังของครู นอกจากนี้ Carter (1990, p. 96) ได้สรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอนประถมศึกษาเรียงตามขั้นเตรียมการ ขั้นดำเนินการสอนและขั้นประเมินผล ดังนี้

1. ครูเตรียมการสอนทั้งเนื้อหาและวิธีการที่ผสมผสานภูมิปัญญาท้องถิ่นและความรู้สากล
2. ครูจัดสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่ปลุกเร้า จูงใจและเสริมแรงให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้เต็มตามศักยภาพ



3. ครูเข้าใจและเอาใจใส่นักเรียนเป็นรายบุคคล และแสดงความเมตตาต่อนักเรียนอย่างทั่วถึง
4. ครูจัดกิจกรรม และสถานการณ์ให้นักเรียนได้แสดงออกอย่างสร้างสรรค์
5. ครูส่งเสริมให้นักเรียนฝึกคิด ฝึกทำ และฝึกปรับปรุงตนเอง
6. ครูส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกลุ่ม พร้อมทั้งสังเกต ส่วนดีและปรับปรุงส่วนด้อยของผู้เรียน
7. ครูใช้สื่อการสอนเพื่อฝึกการคิด การแก้ปัญหา และค้นพบความรู้
8. ครูใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย และเชื่อมโยงประสบการณ์ กับชีวิตจริงโดยร่วมมือกับชุมชน
9. ครูปลูกฝังระเบียบวินัย ค่านิยมและคุณธรรมตามวิถีวัฒนธรรมไทย
10. ครูประเมินตนเองอยู่เสมอ ตลอดจนสังเกตและประเมิน พัฒนาการของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง Susanna and Moss (2002) พบว่า ครูมีความมุ่งมั่นในการสอนในชั้นเรียน ร่วมกันพัฒนาหลักสูตร เป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลงและมีส่วนร่วมในการทำงานกับผู้อื่น ส่วน DuBrien (1998, p. 46) ได้ทำการสังเคราะห์คุณลักษณะและทักษะสำคัญที่ครูใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ พบว่า เป็นคุณลักษณะและทักษะที่ประกอบด้วยหลายมิติ (Multidimensional construct) สิ่งที่ครูส่วนใหญ่ในฐานะผู้นำด้านการเรียนรู้นำมาใช้ดำเนินการ ได้แก่ 1) การตั้งความคาดหวังกับนักเรียนไว้สูง 2) การสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) การให้ความสำคัญในการพัฒนาทางวิชาการของตนเอง 4) การใช้ข้อมูลเป็นฐานในการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนที่ นอกเหนือ จากใช้เกณฑ์อื่นๆ 5) การแสดงพฤติกรรมสำคัญของผู้สอนในการเอื้ออำนวย ความสะดวก (Facilitating) 6) การร่วมปรับปรุง (Improving) การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาการ ของนักเรียน

จากการศึกษาข้างต้น สรุปได้ว่า ความเชี่ยวชาญด้านการสอน หมายถึง คุณลักษณะของครูที่สอดคล้องกับบทบาทและตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ ซึ่งมีปรับเปลี่ยนวิธีการสอนและพัฒนาทักษะการสอน มีความเข้าใจผู้เรียนและยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ มีทักษะในการสื่อสารและการยกตัวอย่างการใช้สื่อ และการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้เห็นได้จากตาราง 6

ตาราง 6 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อย ขององค์ประกอบหลักที่ 3  
ความเชี่ยวชาญด้านการสอน

นักวิชาการ/นักวิจัย	ภาวะผู้นำครู												
	1. สอน. เลขที่การศรุสภา (2549)	2. สอน. เลขที่การศรุสภา (2549)	3. กษมก วรรรณ ณ ธนุทยา (2550)	4. ชาญชัย อจันสมจากร (2550)	5. สอน. เลขที่การศรุสภาการศึกษา (2552)	6. สอน. คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553)	8. สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2553)	7. วิจารย์ พานิช (2555)	9. อนุพร เลขาจรัสแสง (2556)	10. Carter (1990)	11. Susanna and Moss (2002)	12. Dubrin (1998)	ความถี่
1. ครูเป็นผู้ชี้แนะความรู้	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓		✓	7
2. ปรับเปลี่ยนวิธีการสอนและพัฒนาทักษะการสอน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	9
3. การสนับสนุนและเสริมแรง	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓		8
4. มีความเข้าใจผู้เรียนและยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	9
5. ครูจัดกิจกรรมเชื่อมโยงครูกับผู้เรียน สอนแบบร่วมมือ				✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	8
6. มีทักษะในการสื่อสาร การยกตัวอย่าง การใช้สื่อ	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	9
7. มีการวัดผลและประเมินผล การเรียนรู้			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	9
8. ครูเป็นผู้ที่มีเมตตา แสดงออกถึงความรักความห่วงใย จริงใจต่อนักเรียน	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓			6
9. สร้างสายสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างชุมชนเพื่อการเรียนการสอน	✓	✓		✓	✓		✓		✓		✓		6
10. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓		9

จากตาราง 6 องค์ประกอบย่อยของความเชี่ยวชาญด้านการสอน ใช้เกณฑ์ จากความคิดเห็นสอดคล้องกันของนักวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 75 ซึ่งมี 5 องค์ประกอบ ย่อย ดังนี้ คือ 1) ปรับเปลี่ยนวิธีการสอนและพัฒนาทักษะการสอน 2) มีความเข้าใจผู้เรียน และยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) มีทักษะในการสื่อสารการยกตัวอย่างการใช้สื่อและ 4) การ พัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการเรียน 5) การวัดและการประเมินผลการเรียนรู้ และมีตัว บ่งชี้ ประกอบด้วย 1) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับจิตวิทยา ด้านพัฒนาการและจิตวิทยาการศึกษา 2) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการจัดการ เรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) กำหนดเป้าหมายการจัดการเรียนรู้ด้านความรู้ ทักษะ เจตคติและการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 4) วิเคราะห์ผู้เรียน เป็นรายบุคคลด้านความรู้ความสามารถและประสบการณ์ สติปัญญา การแสดงออก ด้านร่างกาย จิตใจ การเจริญเติบโตและด้านสังคม 5) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ตอบสนอง ต่อความแตกต่างระหว่างบุคคลและพัฒนาการทางสมองตามเป้าหมายที่กำหนด 6) ศึกษา วิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียนเป็นหลักเพื่อออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนอง ความต้องการของผู้เรียนอย่างสร้างสรรค์ 7) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง 8) ใช้รูปแบบการสอนที่ หลากหลาย เพื่อให้ผู้เรียนเกิดองค์ความรู้ด้วยตนเอง 9) ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะการคิด ที่เป็นระบบ 10) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเกิดทักษะกระบวนการคิดตามศักยภาพ ของผู้เรียน 11) ศึกษาค้นคว้า วิจัย และใช้การวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนากระบวนการจัดการ เรียนรู้ 12) มีความรู้พื้นฐานและมีทักษะการสื่อสารที่ดีกับผู้เรียน 13) สามารถถ่ายทอด ความรู้ให้กับผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม 14) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการสื่อสารกับผู้เรียน 15) ครูและผู้เรียนรับรู้วัตถุประสงค์ของกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน 16) มีความรู้ความ เข้าใจเกี่ยวกับสื่อ เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ต่างๆ 17) จัดหาสื่อให้เพียงพอ เหมาะสมกับ กิจกรรม 18) ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการจัดทำสื่อและใช้สื่อที่พัฒนาขึ้นเอง 19) มี ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบวิธีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ 20) ประเมินผล การเรียนรู้ ของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายเหมาะสมกับธรรมชาติวิชาและพัฒนาการ ของผู้เรียน 21) ประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริง 22) วิเคราะห์ผลการประเมินและนำ ผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนรู้

#### องค์ประกอบหลักที่ 4 การพัฒนาตนเอง

ครูเป็นผู้ที่ทำหน้าที่สอนโดยตรงกับผู้เรียน ดังนั้น การพัฒนาตนเองถือเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้การศึกษาพัฒนาได้ การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู มีสาระที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

ครู คือ บุคคลที่ทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอน และการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ ในสถานศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน (พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 : มาตรา 4 กล่าวว่า วิชาชีพครูเป็นวิชาชีพชั้นสูงที่ได้รับการยกย่องและมีเกียรติในสังคม การพัฒนาวิชาชีพครูจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางสภาพสังคม เศรษฐกิจและวิชาการได้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีผลกระทบต่อนักเรียนและรูปแบบการเรียนรู้ ครูจึงไม่สามารถที่จะหยุดการเรียนรู้ โดยต้องพัฒนาทั้งความรู้และเทคนิควิธีการสอนในรูปแบบใหม่ๆ การพัฒนาวิชาชีพครูจึงถือเป็นปัจจัยหลักในการนำไปสู่คุณภาพของครูผู้สอน และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพที่ดีของผู้เรียนอีกด้วย (ปองทิพย์ เทพอารีย์, 2551 หน้า 1)

สอดคล้องกับ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่นำเสนอว่าครูต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะในสาขาที่สอนหรือในงานที่รับผิดชอบ และครูสภาได้กำหนดข้อบังคับในด้านมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพครู พ.ศ. 2548 โดยครูจะต้องมีมาตรฐานทางด้านความรู้ ในด้านต่างๆ ซึ่งประกอบไปด้วยด้านภาษาและเทคโนโลยีสำหรับครู ด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านจิตวิทยาสำหรับครู ด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา ด้านการบริหารจัดการในห้องเรียน ด้านการวิจัยทางการศึกษา ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา และด้านความเป็นครู ทำให้ครูต้องพัฒนาตนเองให้ได้ถึงมาตรฐานที่รัฐกำหนด สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2550, หน้า 41)

การพัฒนาตนเองของครูและบุคลากรทางการศึกษาถือเป็นกิจกรรมที่สำคัญต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากร ให้เื้ออำนวยการบริหารบุคลากร โดยมีเป้าหมาย คือประโยชน์ของการพัฒนาอาชีพครูโดยองค์การสนับสนุน มีประโยชน์ต่อองค์กร เป็นการรับประกันว่าบุคลากรที่มีความสามารถจะอยู่กับองค์กรต่อไป ทำให้สามารถดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถสูงเข้ามาทำงานได้มากขึ้น เนื่องจากบุคลากรที่มีความสามารถสูงมักจะเลือกทำงานกับองค์กรที่ให้ความสำคัญต่ออนาคตและความก้าวหน้าของบุคลากร ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร ทำให้บุคลากรภายในองค์กร และบุคคลภายนอกมององค์กรด้วยความรู้สึกที่ดี ลดความล้าสมัย ความซ้ำซาก

จำเจ ดังนั้น การพัฒนาอาชีพจะช่วยให้บุคลากรครูมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้ เพราะบุคลากรครูเหล่านั้น จำเป็นต้องเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถต่างๆ ที่จำเป็นก่อนที่ จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งงานอื่นๆ ได้ (ชูชัย สมितिไกร, 2549, หน้า 298-299; ปองทิพย์ เทพ อารีย์, 2551 หน้า 3-4)

### 1. ความหมายการพัฒนาตนเอง

มีนักการศึกษา นักวิชาการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ได้ให้ความหมายการพัฒนาตนเอง ดังผู้วิจัยนำเสนอต่อไปนี้

Guba และ Lincoln (1982) การพัฒนาตนเอง หมายถึง ความต้องการของบุคคลที่จะพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนจากที่เป็นอยู่ ให้มีความรู้ ความสามารถที่มากขึ้น หรือ สูงขึ้น ให้ได้ผลตามที่หน่วยงานต้องการหรือได้ผลงานที่ดี ยิ่งขึ้นกว่าเดิม โดยความต้องการของบุคคลเป็นผลต่างระหว่างสภาพที่ควรจะเป็นกับสภาพที่เป็นอยู่จริง และเป็นความต้องการเมื่อสิ่งที่ได้รับก่อให้เกิดประโยชน์ (สุวิมล ว่องวาณิช, 2548: 39)

ปราชญา กล้าผจญ และ พอดตา บุตรสุทธิวงศ์ (2550: 90-93) ได้กล่าวถึงการพัฒนาตนเองว่าเป็นการพัฒนาใน 3 ด้าน คือ ด้านที่หนึ่ง พัฒนาการด้านที่สามคือ พัฒนาการ และด้านที่สามคือ พัฒนาการในด้านการพัฒนาตนเองนั้นประกอบไปด้วย

1. การรู้คุณค่าในตนเอง เข้าใจตนเอง รู้ค่านิยมที่ตนเองใช้เป็นแนวทางในการดำรงชีวิต
2. การจัดการตนเองได้ เช่น ควบคุมอารมณ์ได้ มีความโปร่งใส และมีความสามารถในการปรับตัว
3. การตระหนักรู้ทางสังคม มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ มีความคิดริเริ่ม
4. การบริหารจัดการความสัมพันธ์ การมีอารมณ์ขัน มองโลก

ในแง่ดี

ชาญชัย อาจิมสมาจาร (2547 หน้า 21-22) ได้กล่าวถึง การพัฒนาตนเองว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงตนเองจากศักยภาพเดิมที่มีอยู่ไปสู่ศักยภาพระดับที่สูงกว่า โดย

1. บุคคลต้องสามารถปลดปล่อยศักยภาพระดับใหม่ออกมา
2. มีสิ่งท้าทายภายนอกที่เหมาะสม
3. คนที่มีการพัฒนาตนเอง ควรรับรู้ความท้าทายในตัวตนทั้งหมด

(total self)

4. เป็นการริเริ่มด้วยตัวเอง แรงจูงใจเบื้องต้นเกิดขึ้นผ่าน  
ผลสัมฤทธิ์ของตัวเอง และการทำให้บรรลุความสำเร็จด้วยตนเอง รางวัลและการลงโทษ  
จากภายนอกเป็นเรื่องที่รองลงมา

5. การพัฒนาตนเอง ต้องมีการเรียนรู้ มีการหยั่งเชิงอย่าง  
สร้างสรรค์

6. การพัฒนาตนเอง ต้องเต็มใจที่จะเสี่ยง

7. ต้องมีความตั้งใจที่เข้มแข็งเพียงพอที่จะผ่านขึ้นไปสู่ศักยภาพ  
ใหม่

8. การพัฒนาตนเองต้องการคำแนะนำและการสนับสนุนของ  
นักพัฒนาตนเองที่มีวุฒิภาวะมากกว่าการพัฒนาตนเองจะประสบความสำเร็จได้เมื่อมี  
ความต้องการที่เกิดจากงาน บุคคลควรมีความต้องการในการปรับปรุงเพื่อเป็นผู้ทำให้  
เกิดผลสัมฤทธิ์การพัฒนาตนเองเป็นการใช้ความรับผิดชอบส่วนตัวในการเรียนรู้โดยตนเอง  
และพัฒนาผ่านกระบวนการประเมินผล การสะท้อนกลับ และการปฏิบัติ (Boldt,L.G.1993.:  
online)

ต่อมา ปราณี รามสูต และจำรัส ดั่งสุวรรณ (2545,หน้า 125-129)  
ได้แบ่งหลักการพัฒนาตนเองออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การตระหนักรู้ถึงความจำเป็น  
ในการปรับปรุงตนเอง เป็นความต้องการในการที่จะพัฒนาตนเองเพื่อชีวิตที่ประสบ  
ความสำเร็จ คือการพัฒนาตนเองในแง่ความรู้และในทุกด้านให้ดีขึ้นมากที่สุด เท่าที่จะทำได้  
ขั้นที่ 2 เป็นขั้นการวิเคราะห์ตนเอง โดยการสังเกตตนเอง ประเมินตนเอง และสังเกต  
พฤติกรรมของผู้อื่น รวมทั้งเปรียบเทียบบุคลิกภาพที่สังคมต้องการ ขั้นที่ 3 การวางแผน  
พัฒนาตนเองและการตั้งเป้าหมาย

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2545, หน้า 167) ได้กล่าวถึงแนวทางการ  
พัฒนาตนเองใน 6 ด้าน คือ 1) การพัฒนาด้านจิตใจ 2) การพัฒนาด้านร่างกาย 3) การ  
พัฒนาด้านสติปัญญา และความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ 4) การพัฒนาด้านสังคม 5) การ  
พัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ และ6) ด้านการพัฒนาตนเองสู่ความต้องการของ  
ตลาดแรงงาน

Peter M. Senge (1990 ; อ้างถึงใน ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2545,  
หน้า 183) ได้กล่าวถึงการพัฒนาตนเอง (Personal Mastery) ว่า เป็นวินัยเป็นการฝึกฝน  
อบรมตนเองด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นรากฐานสำคัญ เพื่อขยายขีดความสามารถให้

เชี่ยวชาญมากขึ้น เป็นสภาพที่เป็นอยู่จริงที่เห็นว่าอะไรมีความสำคัญ ต่อตัวบุคคลและต่อองค์กร เห็นภาพในอนาคตที่เป็นไปได้ สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัวขึ้นมา (Personal vision) รักษาความตึงอย่างสร้างสรรค์ (Creative tension) และมีความพลังแห่งความตั้งใจ (will power) ที่จะพัฒนาตนเองให้รอบรู้แรงจูงใจเป็นสภาวะทางจิตใจ ที่เกิดขึ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมให้ได้มาซึ่งเป้าหมายเฉพาะอย่าง แรงจูงใจจะเกิดขึ้นเมื่อเกิดความขาดแคลนบางอย่างของบุคคล ทำให้เกิดความต้องการ ความคาดหวังที่จะได้มาซึ่งเป้าหมายเฉพาะอย่าง นักจิตวิทยาได้ศึกษาแรงจูงใจในทัศนะของความต้องการ (Needs) แรงกระตุ้น (Motives) หรือ แรงผลักดัน (Drives)

มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ หรือแรงกระตุ้นในการขับเคลื่อน เพื่อให้มีการแสดงพฤติกรรมให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อตอบสนองต่อความต้องการต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งความต้องการที่สำคัญในชีวิตมนุษย์ตามทฤษฎีของ Maslow (1954, pp.80-91;อ้างถึงใน วราภรณ์ นักพัฒนาพทย์. 2545 หน้า 11 ;มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2546,หน้า 135) โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ จากระดับต่ำสุดไปสู่ระดับสูงสุด

1. ความต้องการพื้นฐาน ทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการเพื่อความอยู่รอดของชีวิต เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัย
2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety and Security Needs) เป็นความต้องการความมั่นคงและปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินของบุคคล
3. ความต้องการความรัก การเป็นที่ยอมรับ (Social Needs) ต้องการมีเพื่อนสนิทที่ไว้ใจได้ อยากทำงานกับผู้ที่เราพึงพอใจ เริ่มแรก มาสโลว์ เสนอว่า เป็นความต้องการความรักและการมีส่วนร่วมในสังคม (love and belonging needs) ต่อมาได้รวมเอาความรู้สึกต้องการมิตรภาพต้องการมีสัมพันธภาพกับเพื่อน กับสามีภรรยา และกับบุตรหลานเข้ามาด้วย ความต้องการชั้นนี้เป็นความต้องการที่จะเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับจากสังคม ถ้าไม่ได้รับความพึงพอใจในชั้นนี้จะเกิดความรู้สึกโดดเดี่ยว ว้าเหว ถูกตัดออกจากสังคม สามารถทำให้เกิดผลต่อเนื่องไปถึงการปรับตัวที่ไม่ดีในสังคมได้
4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) อยากให้คนอื่นยกย่อง ให้เกียรติการยอมรับนับถือจากคนอื่น และการยอมรับนับถือตนเอง เคารพตนเอง
5. ความต้องการการประสบความสำเร็จ (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการพัฒนาตนเองตามศักยภาพสูงสุด ได้แสดงออกซึ่งทักษะ และความเป็นเลิศในบางสิ่งบางอย่างที่ตนมี และมีอารมณ์ซึ่งแสดงออกถึงบุคลิกภาพที่สมบูรณ์ และมาส

โลว์ได้เสนอลักษณะของคนที่มีความสำเร็จสูงสุด เพิ่มเติมอีกไว้ดังนี้ (Steers; & Porter, 1991; อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2546, หน้า 135-136)

- 5.1 มีความเป็นเลิศในการรับรู้ความจริง
- 5.2 มีการยอมรับตนเอง ยอมรับผู้อื่น และยอมรับในธรรมชาติ
- 5.3 มีความสมัครใจในการกระทำโดยไม่ต้องมีใครมากระตุ้น
- 5.4 มีความสนใจในปัญหาอย่างแท้จริง
- 5.5 มีการปลื้มใจมากขึ้น สนใจในความเป็นส่วนตัว
- 5.6 ความเป็นตัวของตัวเอง และต่อต้านข้อจำกัดทางวัฒนธรรม
- 5.7 มีความซาบซึ้งและมีปฏิริยาโต้ตอบทางอารมณ์
- 5.8 มีประสบการณ์สูงสุดบ่อยๆ
- 5.9 มีการยอมรับในเชื้อชาติเผ่าพันธุ์มนุษย์
- 5.10 มีการปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 5.11 มีค่านิยมและมีลักษณะทางประชาธิปไตยมาก
- 5.12 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาก
- 5.13 มีความระมัดระวังในระบบค่านิยม

ในการนำทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ไปใช้ในการจูงใจในการบริหารนั้น ความต้องการที่ได้รับความพึงพอใจแล้วจะไม่เป็นตัวจูงใจ แต่จะเกิดความต้องการในขั้นที่สูงขึ้น ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นแรงจูงใจต่อไป อีกทั้งความต้องการของแต่ละบุคคลมีความซับซ้อน ในเวลาเดียวกันบุคคลคนหนึ่งอาจมีความต้องการหลายอย่าง ซึ่งในแต่ละองค์การต้องปรับใช้ให้เหมาะสมตามลักษณะและองค์ประกอบขององค์กรนั้น เพื่อสร้างความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของคนในองค์กรเพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานต่อไป

ส่วนความต้องการตามทฤษฎีของ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factors Theory) โดยเฮิร์ซเบิร์กและคณะ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2546, หน้า 145 ; อ้างถึงจาก Herzberg and others, 1959) ได้ศึกษาโดยวิธีสัมภาษณ์นักบัญชีและวิศวกร 203 คน ใน 9 บริษัทเกี่ยวกับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีเกี่ยวกับงานของตน จากผลการวิเคราะห์ เฮิร์ซเบิร์กพบว่า ปัจจัยที่จะทำให้เกิดความรู้สึกที่พึงพอใจและไม่พึงพอใจในงาน แบ่งเป็น

1. ปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในงาน ได้แก่ ความสำเร็จ การได้รับการยอมรับนับถือลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า



2. ปัจจัยที่สร้างความไม่พึงพอใจในงาน ได้แก่ เงินเดือน ความเป็นไปได้ที่จะเจริญในงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สถานภาพ การนิเทศงาน นโยบายขององค์กร เงื่อนไข ของงาน ชีวิตส่วนตัว และความมั่นคงในงาน

วิโรจน์ สารรัตน์ (2545, หน้า 96-97) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก ซึ่งมีชื่อเรียกหลายชื่อ เช่น dual factors theory; motivation-maintenance และ motivation-hygiene theory เป็นต้น ความต้องการในทฤษฎีนี้ ประกอบด้วย 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยค้ำจุน หรือ ปัจจัยธำรงรักษา (hygiene or maintenance factors) เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารองค์กร การนิเทศงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และกับเพื่อนร่วมงาน เงินเดือน ความมั่นคงในงาน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2546, หน้า 146-147) ได้นำเสนอเกี่ยวกับปัจจัยค้ำจุนว่า เป็นปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ ถ้าขาดไปจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้ ฉะนั้นปัจจัยค้ำจุนจึงเป็นสิ่งจำเป็น ถึงแม้จะไม่ได้เป็นปัจจัยที่สำคัญในการจูงใจให้ทำงานก็ตาม ปัจจัยจูงใจ (motivational factors) ประกอบด้วย ความสำเร็จการได้รับการยอมรับความก้าวหน้าในตำแหน่งลักษณะของงาน โอกาสความก้าวหน้าส่วนบุคคล ปัจจัยภายในตัวบุคคล (intrinsic) ที่อยู่ในความรู้สึกนึกคิดหรือในจิตใจของแต่ละบุคคลที่จะกระตุ้นให้ทำงาน มีความพึงพอใจในงาน การขาดปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจแต่อย่างใด แต่ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่ช่วยจูงใจให้เขาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีผลต่อความพึงพอใจในงานที่สอดคล้องกับ คักดีไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 167) ได้กล่าวถึงทฤษฎีสองปัจจัยของ เฟรเดอริค เฮิร์ชเบิร์ก โดยแบ่งเป็นปัจจัยที่เกิดจากความพอใจในงานที่กระทำ และปัจจัยที่เกิดจากความไม่พอใจในงานที่กระทำ คือ ปัจจัยจูงใจ หรือปัจจัยตัวกระตุ้น (Motivator factors) และปัจจัยอนามัย (Hygiene factors) ปัจจัยอนามัย ได้แก่ นโยบายของโรงเรียนและการบริหาร การบังคับบัญชาหรือการนิเทศความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สภาพการทำงาน เงินรายได้ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานสถานะและความมั่นคง ซึ่งเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำอยู่ การให้ความสนใจและการระมัดระวังที่ดีต่อปัจจัยอนามัยเป็นสิ่งจำเป็น แต่ก็ไม่เพียงพอที่จะนำไปใช้ในการจูงใจให้กับการเพิ่มผลผลิตของงาน ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยตัวกระตุ้น มีความเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ การจะกระตุ้นบุคคลให้เพิ่มผลผลิตอยู่ที่

ปัจจัยนี้ ซึ่งหมายถึง ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ความเจริญก้าวหน้าในตนเอง และในอาชีพ ปัจจัยเหล่านี้ทำให้คนมีความรู้สึกในด้านดี มีความพอใจในการทำงาน

เมื่อเปรียบเทียบทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ กับทฤษฎีของเฮิร์ชเชอริก พบว่า ปัจจัยอนามัย เทียบได้กับความต้องการระดับสามขั้นแรกของมาสโลว์ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าปัจจัยอนามัยไม่ได้นำไปสู่ความพอใจในงาน ส่วนปัจจัยตัวกระตุ้นคล้ายกับความต้องการระดับสูงของมาสโลว์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงาน การพัฒนาส่วนบุคคลเท่านั้น ที่ก่อให้เกิด การการจูงใจบุคคล ในการทำงานด้วยความพึงพอใจ

แนวคิดในเรื่องความต้องการของบุคคลในอีกแง่หนึ่ง พงษ์พันธ์ พงษ์โสภณ (2542, หน้า 122-123) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานที่ทำของบุคคลไม่ได้อยู่ที่ค่าตอบแทนเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับ

1. การรู้ว่า ตนเองเป็นใครในองค์กร สามารถทำอะไรให้กับองค์กรได้บ้าง
2. การมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล การวางแผน และกำหนดการดำเนินงาน ในองค์กร
3. ต้องการผลสะท้อนกลับ เพื่อนำไปปรับปรุง แก้ไข พัฒนาตนเอง ไปสู่ความสำเร็จในชีวิต
4. ต้องการความช่วยเหลือ แนะนำ จากผู้บังคับบัญชาความต้องการของบุคลากรเป็นความต้องการพื้นฐานที่ขาดไม่ได้ เมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะมีความต้องการต่อไปไม่มีที่สิ้นสุด การที่จะให้บุคลากรทำงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องให้บุคลากรได้มีความก้าวหน้าในการปฏิบัติหน้าที่ อีกทั้งมีการพัฒนาบุคลากรให้ทันกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป และให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการขององค์กร ความสำเร็จในการทำงาน จะทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีความสุข การตอบสนองความต้องการของบุคลากรด้วยการพัฒนาบุคลากร จะทำให้เกิดผลดี ต่อจิตใจ ทำให้เกิดเป็นผลดีต่อการดำเนินการขององค์กรด้วย การที่บุคคลมองตนเองว่าเป็นอย่างไร มีความสัมพันธ์กับจุดมุ่งหมาย ความรู้ความสามารถ ความเชื่อและค่านิยมของบุคคลนั้น บุคคลมีทัศนคติต่อตนเองใน 3 ด้าน คือ ความเชื่อ ความรู้สึก และพฤติกรรม ในด้านความเชื่อ เป็นเนื้อหาของความนึกคิดเกี่ยวกับตนเอง ในด้านความรู้สึก สะท้อนออกมาในรูปแบบที่แสดงว่าตนเองมีคุณค่าหรือไม่มีคุณค่า ส่วนในด้านพฤติกรรม เป็นแนวโน้มที่จะมีการกระทำต่อตนเองในลักษณะกิริยาท่าทาง (เทพนม เมืองแมน ; และ

สวิง สุวรรณ. 2540: 108)

อุบล เล่นวารีย์ (2549) กล่าวถึงการเห็นคุณค่าในตนเอง ว่าเป็นสภาวะทางจิตใจ (State of mind) เกี่ยวกับความรู้สึกและความคิดของบุคคลที่มีต่อตนเอง เป็นระบบความเชื่อภายในของบุคคล คนที่เห็นคุณค่าของตนเองในทางบวก จะมีความสามารถในการตัดสินใจ มีค่านิยม มีจริยธรรม และความรับผิดชอบ เป็นผู้ที่มีความสงบ และรู้สึกผ่อนคลาย สามารถควบคุมตนเองได้แม้กำลังเผชิญกับความยุ่งยาก และความท้าทาย ดูแลตนเองดี มีแรงจูงใจสูง มีความคิดสร้างสรรค์และมองโลกในแง่ดี สามารถเข้าสังคมและร่วมมือกับผู้อื่นได้ คนที่เห็นคุณค่าในตนเองต่ำจะเกิดการตอบสนองทางอารมณ์ต่อตนเองเชิงลบ จะมีความรู้สึกวิตกกังวลมากกว่าปกติ เก็บกดอารมณ์ความรู้สึก ไม่แสดงความต้องการที่แท้จริงของตนเองออกมา และไม่แน่ใจเกี่ยวกับตนเอง ไม่ค่อยเชื่อมั่นในการแสดงความคิดเห็นหรือการตัดสินใจการเห็นคุณค่าในตนเองมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเอง โดยถือเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็น โดยเป็นพื้นฐานในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ของบุคคล ดังนี้ (บุญศรี คำชาย และคณะ, 2540, หน้า 52-53; อ้างถึงใน ปราณี รามสูต; และจรัส ดั่งวงสุวรรณ, 2545, หน้า 129)

1. ความรู้สึกว่าตนเองมีเป้าหมายในชีวิต มีความเชื่อว่าตนเองสามารถพัฒนาได้ จึงจะมีความต้องการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงตนเองให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
2. ความรู้สึกกล้าที่จะปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น เมื่อบุคคลมีการเห็นคุณค่าในตนเอง ก็จะต้องการพัฒนาตนเองให้มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น เป็นการสร้างเสริมมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีต่อไป
3. ความรู้สึกเปิดเผยและถ่อมตน บุคคลจะต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้สึกจริงใจเปิดเผย ถ่อมตัว เพื่อช่วยสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี
4. ความรู้สึกศรัทธาและมั่นคง โดยให้มีความเชื่อ ความศรัทธาในตนเอง ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง
5. ความมีเสน่ห์ในตนเอง

Hoppe (1930 ; อ้างถึงใน พรณี ช.เจนจิต, 2545, หน้า 276)

นักจิตวิทยาชาวเยอรมัน ได้วิเคราะห์เกี่ยวกับระดับความคาดหวัง โดยให้ข้อสังเกตว่า บุคคลมีแนวโน้ม ที่จะตั้งเป้าหมายของตนเองให้สูงขึ้น เมื่อทำงานแล้วประสบความสำเร็จ แต่จะลดเป้าหมายลงเมื่อทำงานแล้วประสบความสำเร็จล้มเหลว ดังนั้นบุคคลจะตั้งระดับความคาดหวังสูงหรือต่ำ ขึ้นอยู่กับประสบการณ์การทำงาน การประสบความสำเร็จในการ

ทำงาน มีผลต่อการเห็นคุณค่าในตนเอง เมื่อบุคคลมีความสำเร็จก็จะเห็นคุณค่าในตนเอง และมีความเชื่อมั่น ในตนเองมากขึ้น ดังนั้น ระดับการคาดหวังจะต้องสอดคล้องกับการตั้งเป้าหมายในการทำงาน โดยเฉพาะในบุคลลากรครู ซึ่ง Lawrence (1999) กล่าวว่า อาชีพครูทุกวันนี้อยู่ภายใต้ ความกดดัน เนื่องจากมีงานมาก และมีงานใหม่เพิ่มขึ้น ถูกคาดหวังว่า จะต้องรับมือกับหน้าที่ในการพัฒนาเด็กในด้านต่างๆ ทำให้ครูเกิดความเครียด ซึ่งจะทำให้ประสิทธิภาพ ในการทำงานลดลง ซึ่งไม่นานความเชื่อมั่นก็จะหายไป ดังนั้น การพัฒนาครูให้เห็นคุณค่าในตนเองจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้อาชีพครูมีคุณค่า ให้ครูมีความรู้สึกต่อตนเองดีแม้จะมีความกดดันต่างๆ เพิ่มขึ้นการพัฒนาค้นในองค์การจึงจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแสวงหาความรู้โดยการอ่านและการคิด เพราะความรู้เป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สามารถสร้างคุณค่าและประโยชน์ให้แก่ตนเอง และองค์การปัจจัยในการสร้างสัมพันธภาพในสังคม (Thai Smart Kids. 2000–2001. Online) มีหลักการอยู่ 4 ประการ คือ

1. มีความสามารถในการฟังที่ดี ให้ความสำคัญกับผู้พูด
2. มีความสามารถในการพูดที่ดี พูดนำฟัง สุภาพ ถูกกาลเทศะ
3. ปฏิบัติต่อกันด้วยท่าทีที่เหมาะสม สุภาพ เต็มไปด้วยมิตรภาพ
4. มีบุคลิกภาพที่ดี รวมทั้งอุปนิสัย และการแต่งกายจะเห็นได้ว่า

แรงจูงใจ มีส่วนสำคัญที่จะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในงาน ทำให้บุคคลเห็นคุณค่าในตนเอง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น และพร้อมที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

สรุปได้ว่า การพัฒนาตนเอง คือ ความต้องการของบุคคลในการที่จะพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนจากที่เป็นอยู่ ให้มีความรู้ ความสามารถที่มากขึ้น หรือสูงขึ้นให้ได้ผลตามที่หน่วยงานต้องการหรือได้ผลงานที่ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม โดยความต้องการของบุคคลเป็นผลต่างระหว่างสภาพที่ควรจะเป็นกับสภาพที่เป็นอยู่จริง และเป็นความต้องการเมื่อสิ่งที่ได้รับก่อให้เกิดประโยชน์ เป็นการพัฒนาตนเองทั้งในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็น พัฒนาการ อีกทั้งยังเป็นการพัฒนางานที่ตนรับผิดชอบด้วย ทำให้บุคคลสามารถดำเนินกิจกรรมที่สนองความต้องการ แรงจูงใจ หรือเป้าหมายที่ตนได้ตั้งไว้ และพัฒนาตนเองตามศักยภาพของตนให้ดีขึ้นทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม เพื่อให้เป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพของสังคม เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ตลอดจนเพื่อการดำรงชีวิตอย่างมีความสุขของบุคคล

## 2. วิธีการพัฒนาตนเอง

องค์กร หน่วยงานต่างๆ มีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคลากรของตน ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นผู้ทรงคุณค่า การที่บุคลากรได้รับการพัฒนานั้น จะเป็นหลักประกันได้ว่า หน่วยงานนั้นจะสามารถรักษาบุคลากรไว้ได้ยาวนาน และเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าสูงขององค์กรนั้นต่อไป

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2539, หน้า 28) กล่าวถึงวิธีการพัฒนาตนเองโดยการฝึกอบรม ตามหลักวิชาการ โดยแยกประเภทของการฝึกอบรมเป็น 5 วิธี คือ

1. การลงมือฝึกปฏิบัติงานจริง
2. การบรรยายให้ห้องเรียน
3. การลงมือฝึกปฏิบัติงานจริง นอกเวลางานควบคุมกันไป
4. การอบรมเพิ่มเติม
5. การฝึกจำลองเหตุการณ์และใช้วิธีการอื่นๆ

ชิตชม สฤษฏีราชโยธิน (2542, หน้า 26) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากร มีการฝึกอบรม (Training) ซึ่งจะช่วยในด้านการพัฒนาความรู้ แนวคิดให้กว้างมากขึ้น การประชุม และการเข้าร่วมประชุมเพื่อมีบทบาทในคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ โดยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น รวมทั้งการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการหาแนวทางในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยเป็นผู้ที่จะวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของครู ตามความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ และตามความต้องการขององค์กรได้ ดังต่อไปนี้

(มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2546, หน้า 42-43)

1. ผู้บริหารต้องศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการในการพัฒนาของครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา
2. ผู้บริหารควรดำเนินการส่งเสริมให้ครู และบุคลากรทางการศึกษามีความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น โดยการส่งไปอบรม สัมมนา ดูงาน ศึกษาต่อ โดยหาวิธีการกระตุ้นและส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาสนใจต่อการพัฒนาตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ
3. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

4. ผู้บริหารให้มีการประชุม การกำหนดกลุ่มบุคคล เป้าหมายในการเป็นครู โดยส่งเสริมให้ได้รับการพัฒนาตามความต้องการ ซึ่งแตกต่างกันไปตามลักษณะวิชาชีพ และลักษณะของงานที่ปฏิบัติ โดยคำนึงถึงความจำเป็นเร่งด่วน ที่จะต้องพัฒนา

5. ผู้บริหารควรจัดงบประมาณให้กับครู และบุคลากรทางการศึกษา ไปพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่างๆ หรือการให้กู้ยืมเงินไปอบรมต่อโดยไม่คิดดอกเบี้ยเพื่อให้สร้างสรรค์ผลงานออกมาได้ รวมทั้งมีสิ่งจูงใจทางเศรษฐกิจและการให้ขวัญกำลังใจของผู้บริหารทุกระดับ

6. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครู และบุคลากรทางการศึกษาทำการวิจัยในชั้นเรียน หรือการวิจัยที่สนับสนุนการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาหลักสูตร และผู้เรียน

7. ผู้บริหารจัดแหล่งเรียนรู้ทางวิชาการ มีหนังสือ เอกสารทางวิชาการ ไว้สำหรับครู และบุคลากรทางการศึกษา

8. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาใช้สื่อ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

9. ผู้บริหารมีการประสานแผนพัฒนาครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา กับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

10. ผู้บริหารจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนการสอนทั้งในด้านสถานที่ และเวลา

11. ผู้บริหารมีการประสานงานที่ดี สื่อนโยบาย และวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีในเรื่องที่จะพัฒนางานการเรียนการสอน โดยให้การยอมรับให้ขวัญ กำลังใจ รวมทั้งความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจากบุคลากรในสถานศึกษา

12. ผู้บริหารศึกษาวิธีการและรูปแบบการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา จากเอกสาร ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้มีประสบการณ์หรือหน่วยงานทางการศึกษา มาเป็นแบบอย่างในการปรับปรุงพัฒนาให้เหมาะสม และเป็นประโยชน์

13. ผู้บริหารควรประเมินผลโครงการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาตามแผนพัฒนา และนำมาปรับปรุงวางแผนเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไป

จากหน้าที่ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชนมีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญในการสนับสนุน ส่งเสริม บุคลากรในสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นด้านการประสานงาน การจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม การประเมินผลโครงการต่างๆ การศึกษาวิธีการ รูปแบบในการพัฒนาครู รวมทั้งการนิเทศงานการจัดงบประมาณในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้สถานศึกษาไปถึงมาตรฐานที่กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดไว้

เพื่อจะได้มีบุคลากรที่มีคุณภาพเป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้ประเทศเจริญก้าวหน้าต่อไป ทางด้านการศึกษา

Baker (1989 : 2867-A; อ้างถึงใน พิเศษฐ์ สุทธิวิรัตน์, 2540, หน้า 41; ปราโมทย์ ส่งสิงห์, 2537, หน้า 66) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่ผู้บริหารใช้ในการประเมินผล การปฏิบัติงานของครูและการฝึกอบรมว่า ความสามารถและบรรยากาศของผู้บริหารมีความสำคัญในการทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและเกิดความต้องการพัฒนาตนเองของครูที่จะพัฒนาทักษะการเรียนการสอน การให้คำปรึกษาแก่นักเรียนเพื่อให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ในการเรียนคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ได้กำหนดการพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการบริหาร ดังนี้

1. การบริหารโดยเน้นวัตถุประสงค์ (Management by objective) เป็นการบริหารที่ยึดวัตถุประสงค์ หรือผลสำเร็จเป็นหลักในการบริหาร โดยหน่วยงานจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ผู้ปฏิบัติทุกคนทราบวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เป็นการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความเข้าใจอย่างถูกต้อง
2. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) เป็นการบริหารที่เน้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร โดยมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน การวางแผนการทำงาน การวางแผนการตัดสินใจ และการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน จะทำให้บุคลากรผูกพันกับงานหรือองค์กร ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บุคลากรมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ รวมทั้งเป็นการสร้างแรงจูงใจ ให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองมากขึ้น
3. การตั้งกลุ่มพัฒนาคุณภาพ หมายถึงวิธีการทำงานที่จะทำให้ผลผลิตสูงขึ้น กลุ่มคุณภาพนี้จะการเก็บรวบรวมสถิติที่เกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน จากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูลพิจารณาสาเหตุของข้อมูล พร้อมเสนอข้อแก้ไข ให้สมาชิก ในกลุ่มดำเนินการแก้ไขสิ่งต่างๆ ตามคำชี้แนะ การบริหารโดยการตั้งกลุ่มพัฒนาคุณภาพนี้ เป็นการบริหารแบบญี่ปุ่น มีจุดเน้นพื้นฐานที่กลุ่มคุณภาพเป็นสำคัญ โดยหวังว่าจะได้รับส่วนดีจากการพัฒนาบุคคลในองค์กรด้านต่างๆ โดยการปรับปรุงและพัฒนางานให้ดีขึ้น ให้ความสำคัญต่อบุคคล และสร้างบรรยากาศความอบอุ่น เพื่อเอื้อให้บุคคลรักการทำงาน และพัฒนาความสามารถของบุคคลได้อย่างเต็มที่

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเอง แบ่งได้เป็น 2 ด้าน คือ ปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมโดยปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่

- 1) เพศ 2) อายุ 3) ประสบการณ์ในการทำงาน 4) เงินเดือน 5) สถานภาพสมรส  
6) วุฒิการศึกษา 7) แรงจูงใจ

ส่วนปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม เป็นเงื่อนไขขององค์กรที่กำหนดขึ้นมา  
อย่างสอดคล้องและเอื้อต่อการพัฒนาตนเอง

### 3. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเอง

ความต้องการจำเป็น หมายถึง สิ่งที่เป็นประโยชน์ซึ่งขาดแคลน และเป็น  
ที่ต้องการหรือปรารถนาจะได้ (Nufeldt & Guralnik, 1988; อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวาณิช,  
2548, หน้า 33) ในปัจจุบันมีความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากมีการ  
เปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตรและแนวการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โรงเรียนมีการ  
แข่งขันกันมากขึ้น

วิจิตร อวระกุล (2540, หน้า 126) ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร  
เป็นสภาพ สถานการณ์หรือปัญหา ซึ่งเกิดจากความแตกต่างของสภาพการทำงานที่  
คาดหวังกับสภาพการทำงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งสามารถแก้ไขด้วยการพัฒนาบุคลากร

เสริมศรี ไชยคร (2549, หน้า 5-6) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการ  
พัฒนาตนเองของครูเนื่องจากประเทศไทยกำลังอยู่ในระหว่างการดำเนินการเพื่อปฏิรูป  
การศึกษา มีการประเมินคุณภาพการศึกษาทั้งภายนอกและภายใน ในการประเมิน  
ภายนอกเพื่อรับรองมาตรฐานคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียนนั้น มีการประเมินทั้ง  
มาตรฐานด้านผู้เรียน มาตรฐานด้านผู้บริหารมาตรฐานด้านครูและอื่นๆ ในมาตรฐานด้าน  
ครูนั้น เกี่ยวข้องกับการมีคุณวุฒิและความรู้ ความสามารถที่ตรงกับความต้องการ  
ในด้านการจัดการเรียนการสอน ที่ต้องใช้พัฒนาความคิด ความสามารถและทักษะของตน  
ทำให้เกณฑ์การพิจารณามาตรฐานด้านครูเหล่านี้ จึงเป็นเป้าหมายในการพัฒนาและ  
ตรวจสอบตนเองของครู เพื่อให้เป็นแนวทางในการส่งเสริม ให้เกิดการพัฒนาตนเองของครู

ปราชญา กล้าพัจญ์ และ พอดตา บุตรสุทธิวงศ์ (2550, หน้า 93-94)  
ได้กล่าวถึงการพัฒนาตนเองว่ามีความจำเป็น ในแง่การพัฒนางาน พัฒนาความก้าวหน้า  
ในวิชาชีพ (Career Development) แต่อาชีพต้องอาศัยความชำนาญเป็นพิเศษในด้าน  
นั้นๆ และต้องได้รับการฝึกฝนอบรมมาโดยตรงเท่านั้น การปฏิบัติงานในสายวิชาชีพ  
จึงจำเป็นต้องมีทางที่เปิดกว้างให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในวิชาชีพ ได้เจริญก้าวหน้าไปในหน้าที่  
การทำงานที่ตนปฏิบัติอยู่ โดยมีผู้จัดทำ“บันไดแห่งสายวิชาชีพ” (career ladder) เพื่อแสดง  
ให้เห็นว่า ผู้ปฏิบัติงานในวิชาชีพนั้น สามารถก้าวไปถึงตำแหน่งใด และมีโอกาสเจริญสูงสุด



ในตำแหน่งใดในด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

บรรจง ชูสกุลชาติ (2531, หน้า 22) ได้กล่าวถึงการพัฒนาครู ครูจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาก่อน เพราะถ้าครูไม่ได้รับการพัฒนา นักเรียนก็จะพัฒนาไม่ได้เช่นกันในทางจิตวิทยา ได้กล่าวถึงความต้องการจำเป็น ไว้ในทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ โดยได้แบ่งออกเป็นความต้องการ 5 ระดับชั้น ดังนี้ (สุวิมล ว่องวาณิช, 2548, หน้า 33-35)

1. ความต้องการจำเป็นด้านกายภาพ (physiological needs)
2. ความต้องการจำเป็นด้านความมั่นคงปลอดภัย (security/safety needs)
3. ความต้องการจำเป็นด้านความรัก (love and belonging needs)
4. ความต้องการจำเป็นด้านการเห็นคุณค่าในตนเอง (esteem needs)
5. ความต้องการจำเป็นด้านการบรรลุศักยภาพแห่งตน (self-actualization needs)

จะเห็นได้ว่าความต้องการจำเป็นใน 4 ชั้นแรก เป็นความต้องการจำเป็นที่หากไม่ได้รับการตอบสนอง ก็ยังถือว่าอยู่ในสภาวะที่ขาดแคลน แต่ถ้าได้รับการตอบสนอง ความต้องการจำเป็นก็จะหายไป ส่วนในความต้องการจำเป็นระดับที่ 5 นั้น เป็นความต้องการจำเป็นขั้นสุดท้าย เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองจาก 4 ชั้นแรกแล้ว ก็จะมีความต้องการจำเป็นในการได้เป็นในสิ่งที่ต้องการจะเป็น ซึ่งคนทั่วไปจะบรรลุความต้องการจำเป็นในระดับที่ห้านี้ได้น้อยมากเนื่องจากบุคลากรในแต่ละหน่วยงานมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน รวมทั้งพื้นฐานความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่จำเป็นในการเปลี่ยนแปลง พัฒนาพฤติกรรมของบุคคล เพื่อผลงานขององค์กร และเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากร ที่ต้องการที่จะได้รับความก้าวหน้า กลุ่มบุคลากรหลักของโรงเรียน ซึ่งหมายถึงบุคลากรครู งานของโรงเรียนจะประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลว บทบาทหลักจะอยู่ที่บุคลากรครู

#### 4. การพัฒนาตนเองตามมาตรฐานวิชาชีพครู

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2544, หน้า 28-29) และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545, หน้า 28) ได้กล่าวถึงงานสำคัญในเรื่องบุคลากรครู คือ เรื่องบันไดอาชีพ (Career Path) หรือเส้นทางแห่ง

ความก้าวหน้าในวิชาชีพ และชีวิตการทำงาน เรื่องการฝึกอบรม การเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญ การปรับเปลี่ยนทัศนคติและแนวคิดใหม่ๆ ทางการศึกษา และด้านการเรียนการสอน การพัฒนามหาวิทยาลัย (Professional Development) เรื่องการนิเทศการศึกษา ซึ่งจะเน้นที่คุณภาพการสอน หรือผลงานจากการเรียนการสอนโดยตรงในปัจจุบัน มีครูจำนวนมากที่ไม่มีวุฒิตรงตามมาตรฐาน ทั้งทางด้านวิชาการ และจริยธรรม รวมทั้งเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป จึงได้กำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับตัวครู เป็นมาตรฐานที่ 21 มาตรฐานที่ 22 มาตรฐานที่ 23 และมาตรฐานที่ 24 ไว้ดังนี้

มาตรฐานที่ 21 ครูมีวิญญานความเป็นครู มีคุณธรรม จริยธรรม มีตัวบ่งชี้ คือ

1. ครูมีความเอื้ออาทร เข้าใจและเอาใจใส่ผู้เรียนทุกคนอย่างสม่ำเสมอและเท่าเทียมกัน
2. ครูมีมนุษยสัมพันธ์ ควบคุมอารมณ์ได้ และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
3. ครูมีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ ตรงต่อเวลา อุทิศตนให้กับการพัฒนาผู้เรียน
4. ครูวางตนเหมาะสม เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องความประพฤติ บุคลิกภาพ

5.ครูมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพครู  
มาตรฐานที่ 22 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีตัวบ่งชี้ คือ

1. ครูรู้เป้าหมายของหลักสูตร และเป้าหมายของการจัดการศึกษา
2. ครูมีความรู้ความสามารถในการพัฒนาหลักสูตร จัดทำแผน และกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
3. ครูมีความรู้ความสามารถในการประเมินผลการเรียนการสอนและนำผลการประเมินมาพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

มาตรฐานที่ 23 ครูมีความสามารถในการแสวงหาความรู้ คัดวิเคราะห์ สรรองค์ความรู้ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน มีตัวบ่งชี้คือ

1. ครูมีนิสัยรักการแสวงหาความรู้และข่าวสารข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อนำมาพัฒนาการเรียนการสอน

2. ครูมีความสามารถในการศึกษา วิจัย เพื่อพัฒนากระบวนการเรียน การสอน

3. ครูมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขสถานการณ์ได้  
มาตรฐานที่ 24 ครูมีคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถ ตรงกับงานที่  
รับผิดชอบ และมีครูเพียงพอ มีตัวบ่งชี้คือ

1. ครูมีความถนัด ความเชี่ยวชาญตรงกับงานที่ปฏิบัติ
2. มีจำนวนครูตามเกณฑ์ความรู้ (Knowledge) คือ สารสนเทศที่  
นำไปสู่การปฏิบัติ หรือใช้งาน (Information in action) เป็นแนวทางในการกำหนดความคิด  
พฤติกรรมและการสื่อสารระหว่างบุคคล เป็นผลที่ได้

จากความจำเป็นที่ได้กล่าวมาข้างต้น ในการพัฒนาตนเองของครู  
เนื่องจากการปฏิรูปการศึกษา รัฐได้มีมาตรการต่างๆ ที่กำหนดให้ครูมีมาตรฐานในการ  
ทำงานด้านการปฏิบัติงานดังนี้

#### มาตรฐานการปฏิบัติงาน

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ  
ครูอยู่เสมอการปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครู หมายถึง  
การศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเอง การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ และการเข้าร่วม  
กิจกรรมทางวิชาการที่องค์กรหรือหน่วยงาน หรือสมาคมจัดขึ้น เช่น การประชุม การอบรม  
การสัมมนา และการประชุมปฏิบัติการ เป็นต้น ทั้งนี้ต้องมีผลงานหรือรายงานที่ปรากฏ  
ชัดเจน

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิด  
แก่ผู้เรียนการตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดกับผู้เรียน หมายถึง  
การเลือกอย่างชาญฉลาด ด้วยความรัก และหวังดีต่อผู้เรียน ดังนั้น ในการเลือกกิจกรรม  
การเรียนการสอนและกิจกรรมอื่นๆ ครูต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดแก่ผู้เรียนเป็นหลัก

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพการมุ่งมั่น  
พัฒนาผู้เรียน หมายถึง การใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถของครูที่จะให้ผู้เรียน  
เกิดการเรียนรู้ให้มากที่สุด ตามความถนัด ความสนใจ ความต้องการ โดยวิเคราะห์วินิจฉัย  
ปัญหา ความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน ปรับเปลี่ยนวิธีการสอนที่จะให้ได้ผลดีกว่าเดิม  
รวมทั้งการส่งเสริมพัฒนาการด้านต่างๆ ตามศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคนอย่างเป็นระบบ

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้ เกิดผลจริง  
การพัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง หมายถึง การเลือกใช้ ปรับปรุง

หรือสร้างแผนการสอน บันทึกการสอน หรือเตรียมการสอนในลักษณะอื่นๆ ที่สามารถนำไปใช้จัดกิจกรรมการเรียนการสอน ให้ผู้เรียนบรรลุวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ การพัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ หมายถึง การประดิษฐ์ คิดค้นผลิตเลือกใช้ ปรับปรุงเครื่องมืออุปกรณ์ เอกสารสิ่งพิมพ์ เทคนิควิธีการต่างๆ เพื่อให้ผู้เรียนบรรลุจุดประสงค์ของการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 6 จัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียนการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน หมายถึง การจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จในการแสวงหาความรู้ ตามสภาพความแตกต่างของบุคคลด้วยการปฏิบัติจริง และสรุปความรู้ทั้งหลายได้ด้วยตนเอง ก่อให้เกิดค่านิยมและนิสัยในการปฏิบัติจนเป็นบุคลิกภาพถาวรติดตัวผู้เรียนตลอดไป

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้อย่างมีระบบ การรายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ หมายถึง การรายงานผลการพัฒนาผู้เรียนที่เกิดจากการปฏิบัติการเรียนการสอนให้ครอบคลุมสาเหตุ ปัจจัย และการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง โดยครุณาเสนอรายงานการปฏิบัติในรายละเอียด ดังนี้

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

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียนการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน หมายถึง การแสดงออก การประพฤติและปฏิบัติในด้านบุคลิกภาพทั่วไป การแต่งกาย กิริยา วาจา และจริยธรรมที่เหมาะสมกับความเป็นครูอย่างสม่าเสมอที่ทำให้ผู้เรียนเลื่อมใสศรัทธา และถือเป็นแบบอย่าง

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์การร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง การตระหนักถึงความสำคัญ รับฟังความคิดเห็น ยอมรับในความรู้ความสามารถ ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรม

ต่างๆ ของเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา และร่วมรับผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำนั้น

มาตรฐานที่ 10 ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์การร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง การตระหนักถึงความสำคัญ รับฟังความคิดเห็น ยอมรับในความรู้ความสามารถของบุคคลอื่นในชุมชน และร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานของสถานศึกษา ให้ชุมชนและสถานศึกษามีการยอมรับซึ่งกันและกัน และปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ

มาตรฐานที่ 11 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาการแสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา หมายถึง การค้นหา สังเกต จดจำ และรวบรวมข้อมูลข่าวสารตามสถานการณ์ของสังคมทุกด้าน โดยเฉพาะสารสนเทศเกี่ยวกับวิชาชีพครู สามารถวิเคราะห์ วิเคราะห์อย่างมีเหตุผล และใช้ข้อมูลประกอบการแก้ปัญหา พัฒนาตนเองพัฒนางาน และพัฒนาสังคมได้อย่างเหมาะสม

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์การสร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์ หมายถึง การสร้างกิจกรรมการเรียนรู้ โดยการนำเอาปัญหาหรือความจำเป็นในการพัฒนาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการเรียนและการจัดกิจกรรมอื่นๆ ในโรงเรียนมากำหนดเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาของผู้เรียนที่ถาวรเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาของครูอีกแบบหนึ่งที่จะนำเอาวิกฤติต่างๆ มาเป็นโอกาสในการพัฒนา ครูจำเป็นต้องมองมุมต่างๆ ของปัญหาแล้วผันมุมมองปัญหาไปเ็นทางการพัฒนา กำหนดเป็นกิจกรรมในการพัฒนาของผู้เรียน ครูจึงต้องเป็นผู้มองมุมบวกในสถานการณ์ต่างๆ ได้ กล้าที่จะเผชิญปัญหาต่างๆ มีสติในการแก้ปัญหา มิได้ตอบสนองปัญหาต่างๆ ด้วยอารมณ์หรือแง่ลบแบบตรงตัว ครูสามารถมองหามุมในทุกๆ โอกาสมองเห็นแนวทางที่นำสู่ผลก้าวหน้าของผู้เรียนจะเห็นได้จากมาตรฐานวิชาชีพครู ของคุรุสภาที่กล่าวมาข้างต้น การพัฒนาตนเองในด้านการได้รับความรู้ ครูควรตระหนักถึงความรับผิดชอบในการเพิ่มพูนประสบการณ์การเรียนรู้ มีการพัฒนาให้มีวุฒิตรงตามสาขาวิชาที่สอน ตามมาตรฐานวิชาชีพครู รวมทั้งมีความขยัน อดากรู้ อยากเห็น มีจิตใจมุ่งมั่นที่จะรับการถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ ที่ทันสมัยจากบุคคลอื่น รวมทั้งได้รับการสนับสนุนภายในสถานศึกษาในการแสวงหาความรู้ร่วมกัน การพัฒนาตนเองจึงมีความจำเป็นยิ่งเพื่อการพัฒนาการศึกษาต่อไป

จากการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง สรุปได้ว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง ความต้องการและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาความรู้ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การสร้างแรงบันดาลใจ โดยการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อมุ่งมั่นให้เกิดความสำเร็จ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบย่อย นำเสนอรายละเอียดดังตาราง 7

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตาราง 7 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักที่ 4 การพัฒนาตนเอง

ภาวะผู้นำครู	นักวิจัย/นักวิชาการ											
	1. สมอง รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2544)	2. สมอง. คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545)	3. สูดิมล ว่องวานิช (2548)	4. กระทรวงศึกษาธิการ (2545)	5. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2546)	6. ชญาชัย อภิลมมาการ (2547)	7. ปรากฏา กัลลาผจญ และ พอดต บุตรสุทธิรงค์ (2550)	8. ปองทิพย์ อารีย์ (2551)	9. Maslow (1954)	10. Herzberg (1959)	11. Peter M. Senge (1990)	ความถี่
1. การรู้คุณค่าในตนเอง	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		9
2. การจัดการตนเองได้	✓	✓			✓	✓		✓	✓	✓		7
3. การตระหนักรู้ทางสังคม		✓	✓	✓			✓		✓		✓	6
4. การบริหารจัดการความสัมพันธ์	✓		✓	✓	✓			✓	✓	✓		7
5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		10
6. มีวินัยในตนเอง ฝึกฝนอบรมตนเอง อยู่เสมอ	✓	✓		✓		✓	✓		✓	✓	✓	10
7. วิเคราะห์ตนเอง สังเกตตนเอง ประเมินตนเอง และวางแผนการพัฒนาตนเอง	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓		8
8. ความต้องการพื้นฐานทางร่างกาย	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓		8
9. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		9
10. ความต้องการความรักและเป็นที่ยอมรับ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	9
11. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		9
12. ความต้องการประสบผลสำเร็จ	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		10
13. ความพึงพอใจ และแรงจูงใจ		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	9
14. การปรับเปลี่ยนทัศนคติและแนวคิดใหม่ๆ		✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
15. การลงมือปฏิบัติจริง นอกเวลางาน ควบคู่กันไป	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		9

จากตาราง 7 สรุปได้ว่า องค์ประกอบย่อยการพัฒนาตนเอง ใช้เกณฑ์ความคิดเห็นสอดคล้องกันนักวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 75 ซึ่งมี 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ คือ

- 1) ฝึกฝนอบรมตนเองอยู่เสมอ
- 2) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 3) ความต้องการประสพผลสำเร็จ และมีตัวบ่งชี้ประกอบด้วย
  - 1) ปรับปรุงตนเองด้านความรู้และความสามารถ
  - 2) มุ่งมั่นในการศึกษาหาความรู้
  - 3) นำความรู้ไปประยุกต์ใช้
  - 4) ปรับปรุงประสิทธิภาพของการทำงาน
  - 5) พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ
  - 6) สร้างเทคนิคและวิธีการสอนใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์
  - 7) มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมใหม่
  - 8) มีความสามารถในการแก้ปัญหา
  - 9) มีความมุ่งมั่นอดทน สู้เป้าหมายที่กำหนด
  - 10) สร้างความคาดหวังสูงรักงานที่ทำ
  - 11) มีความกระตือรือร้นในการทำงาน
  - 12) พัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ
  - 13) มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

### องค์ประกอบหลักที่ 5 การทำงานเป็นทีม

ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยการร่วมมือร่วมแรงร่วมใจของสมาชิก ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ดึงนำเสนอรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

การดำเนินงานขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ทุกคนในองค์การร่วมเป็นทีมเดียวกันและร่วมแรงร่วมใจให้ประสพผลสำเร็จร่วมกัน ผู้บริหารจึงต้องสร้างทีมงานขึ้นในองค์การและกระตุ้นให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นผู้มีส่วนร่วมในฐานะส่วนหนึ่งของทีม ซึ่งกล่าวได้ว่า ทีม หมายถึง บุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกันที่การมอบหมายงานพิเศษให้กับกลุ่ม ซึ่งมีเป้าหมายร่วมกันและตระหนักถึงบทบาทที่ต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน และทราบว่าจะใช้ความสามารถ ที่มีอยู่ของแต่ละคนให้สัมพันธ์กันอย่างไร เพื่อรวมพลังกันในอันจะนำความสำเร็จมาสู่งาน ที่ได้รับมอบหมาย โดยสมาชิกในทีมเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกันได้ดีและรู้สึกเพลิดเพลินที่จะทำงานนั้นเสียสละความเป็นส่วนตัวเท่าที่จำเป็น สมาชิกทุกคนมีภารกิจที่จะต้องทำงานประสานกันตามบทบาทของตนสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูง มีความผูกพันรับผิดชอบที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Johnson and Frank. 1991 : 435 ; Nolan. 1987 : 14 ; Kezsbom. 1990 : 51 ; Francis and Young. 1979 : 8 ; Parker. 1990 : 16 ; Woodcock and Francis. 1981 : 3 อ้างถึงใน จิราภรณ์ เอ็มเยี่ยม, 2552 หน้า 14-18 ) ดังจะนำเสนอทฤษฎีต่อไปนี้



**5.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (McClelland, 1958, วิโรจน์ สารรัตน์, 2542, ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2545, อนิษฐา แก้วจำนงค์, 2552, หน้า 66-68) ความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้นความต้องการอยู่ 5 ประการ ดังนี้ คือ**

1) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการ ขั้นพื้นฐานของมนุษย์ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค เป็นต้น

2) ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (Security and Safety Needs) ภายหลังจากที่ร่างกายได้รับการตอบสนองในสิ่งจำเป็นต่างๆ แล้วคนก็นึกถึงความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัยนี้

3) ความต้องการเป็นที่ยอมรับของสังคม (Social Belongingness Needs) ได้แก่ ความต้องการเป็นที่ยอมรับของกลุ่มหรือสังคม ความต้องการอยากเป็นสมาชิกขององค์กร ความต้องการความรักจากเพื่อนร่วมงาน

4) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Self-esteem Needs) เช่น ความต้องการเคารพ ในตนเอง และความอยากมีเกียรติในสังคม

5) ความต้องการความสมหวังในชีวิต (Self-actualization Needs) เช่น ความต้องการที่จะใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ และความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งความต้องการส่วนสุดท้ายนี้จะเน้นที่การพัฒนาส่วนบุคคล

กล่าวได้ว่า การศึกษาทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของ Maslow เป็นการศึกษาเพื่อที่จะทำให้ทราบถึงความต้องการของมนุษย์ ซึ่งถ้าบุคลากรได้รับการตอบสนองตามความต้องการแล้วก็จะเกิด ความพึงพอใจ มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน รวมถึงสามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

**5.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (ธนสิทธิ์ เอื้อพิพัฒน์กุล, 2549, ประคัลภ์ ปัทมพลังกูร, 2551)**

Herzberg ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการจูงใจในการดำเนินการของ ทีมมี 2 ประเภท คือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานที่ตนเองทำ

2. ปัจจัยอนามัยหรือบำรุงรักษา (Hygiene / Maintenance Factors) คือ ปัจจัยแตกต่างจากปัจจัยจูงใจโดยสิ้นเชิง เพราะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความ

ไม่พอใจในงานที่ทำเช่น ถ้าสมาชิกทีมได้รับเงินเดือนน้อยไม่เพียงพอกับการใช้สอยในชีวิตประจำวันก็จะเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำอยู่แต่ไม่จำเป็นที่ว่ามีสมาชิกบางคนได้รับเงินเดือนสูงแล้วจะพอใจในการทำงานที่ทำ ถ้าการทำงานในทีมมีสถานะเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจเป็นไปอย่างเหมาะสม เช่นผู้นำทีมรับรู้ว่าการดำเนินงานสำเร็จยอมรับในตัวสมาชิกทีมและทุกคนในทีมมีความรับผิดชอบก็แสดงให้เห็นว่าสมาชิกได้รับการจูงใจในระดับสูงในทางตรงกันข้ามถ้าผู้นำทีมไม่สนใจต่อปัจจัยจูงใจเหล่านี้ ก็แสดงให้เห็นว่าระดับการจูงใจในทีมต่ำ ถึงแม้ปัจจัยภายนอกได้รับการดำเนินการอย่างเหมาะสมในทีมก็ตาม ถ้าผู้นำทีมดำเนินการเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกได้อย่างเหมาะสม สมาชิกทีมก็จะเกิดความพึงพอใจและสามารถใช้ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่จูงใจเขาได้ แต่ถ้าผู้นำทีมดำเนินการเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกอย่างไม่เหมาะสม ก็จะทำให้สมาชิกเกิดความไม่พอใจและจะมีผลในทางลบกับทีมได้

ด้วยเหตุนี้ ผู้นำหรือผู้บริหารควรคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ 2 อย่าง ดังที่ Herzberg ได้กล่าวไว้ เป็นแนวทางในการบริหารองค์ไปสู่ความสำเร็จต่อไปได้

**5.3 ทฤษฎีจูงใจสู่ความสำเร็จของ McClelland (McClelland, 1961, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, วาสนา พัฒนานนทชัย, 2553)**

การจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความต้องการที่สำคัญที่สุดแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ ความสำเร็จ (Achievement) การมีส่วนร่วม (Affiliation) และอำนาจ (Power) หรืออาจกล่าว ให้ง่ายที่สุดก็คือ ความต้องการสู่ความสำเร็จ (Achievement Needs) ในการดำเนินการ เช่น สมาชิกทีมถูกจูงใจให้ดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพก็เท่ากับว่าเขาต้องการความสำเร็จในงาน คนงานที่มีความต้องการความสำเร็จในงานสูงต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ คือ มีความรับผิดชอบ ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับตนเอง ต้องการปฏิภิกิริยาโต้ตอบหรือผลสำเร็จที่เจาะจง หรือโดยทันที สุดท้าย ต้องมีความมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงาน

ต่อมา การมีส่วนร่วม (Affiliation Needs) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการยอมรับมิตรภาพ สมาชิกทีมมีความต้องการประเภทนี้จะมีผลการดำเนินงานที่ดีที่สุดของทีม ซึ่งทำให้เกิดความสัมพันธ์ในสังคมและมิตรภาพขึ้นในทีม และสุดท้าย คือ ความต้องการอำนาจ (Power Needs) คือ ความต้องการที่จะทำการควบคุม และมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ถ้าบุคคลใดมีความต้องการอำนาจสูงก็จะมีแนวโน้มที่จะกลายเป็นผู้นำทีมซึ่งมีผลการดำเนินการดีกว่าบุคคลอื่นๆ ในทีม

กล่าวคือ สิ่งสำคัญสำหรับทฤษฎีจูงใจสู่ความสำเร็จของ Mc Celland มี 3 อย่าง คือ ความสำเร็จ (Achievement) การมีส่วนร่วม (Affiliation) และอำนาจ (Power) ทำให้การบริหารประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 5.4 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor

(ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2550, หน้า 54 – 55)

McGregor กล่าวว่า มนุษย์ประเภท X เชื่อว่าเป็นคนส่วนมาก โดยธรรมชาติแล้วไม่ชอบทำงาน ไม่มีความทะเยอทะยานมีความรับผิดชอบน้อย มีความคิดริเริ่มน้อยในการแก้ปัญหาขององค์กร การจูงใจเป็นการจูงใจทางร่างกายและความปลอดภัยเท่านั้น คนส่วนใหญ่ชอบให้ควบคุมอย่างใกล้ชิดและถูกบังคับเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ในทางตรงกันข้าม เขายังเชื่อว่า มนุษย์ประเภททฤษฎี Y เชื่อว่า คนส่วนมากโดยธรรมชาติชอบทำงาน ตั้งใจทำงานสามารถควบคุมตนเองเพื่อทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบผลสำเร็จ สามารถใช้ความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาขององค์กร การจูงใจเป็นเรื่องของความต้องการมีชื่อเสียงและความสำเร็จในชีวิต สามารถสั่งการได้ด้วยตนเอง และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ถ้าหากได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง

จากทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้นได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ทฤษฎีจูงใจสู่ความสำเร็จของ McCelland และทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor ซึ่งผู้วิจัยนำมาแสดงให้เห็นถึงแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมอันจะนำไปสู่การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 2. ความหมายและความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

การดำเนินงานให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ทีมงาน มีส่วนสำคัญอย่างมาก หากทุกคนในองค์กรรู้สึกว่าคุณอยู่ในทีมงานเดียวกันและร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานให้สำเร็จร่วมกัน งานก็จะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้บริหารจึงต้องสร้างทีมงานขึ้นในองค์กรและกระตุ้นให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็นผู้มีส่วนร่วมในฐานะส่วนหนึ่งของทีมงาน ในความหมายของทีมงานได้มีผู้กล่าวไว้ดังนี้

Craimer (1998, อ้างถึงใน ชัจจ์ชนันต์ ธรรมจินดา, 2551 หน้า 256)

กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นจากบุคคลต่างๆ ในทีม มีเป้าหมายร่วมกันและตระหนักว่าความสำเร็จส่วนบุคคลของตนขึ้นอยู่กับความสำเร็จของเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ด้วย สอดคล้องกับ Dubrin (1998 p.157 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2552,

หน้า 1-3) กล่าวว่า ทีมหรือคณะบุคคลที่ทำงานร่วมกัน หมายถึง กลุ่มของสมาชิกที่มีความเป็นอิสระต่อกัน มีเป้าหมายร่วมกันและมีกิจกรรมเดียวกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้วยกัน ในการบริหารมีทีมที่หลากหลายประเภท ทั้งทีมที่มีการจัดการเดียวกัน แรงแรงงานเดียวกัน หรือคณะทำงานเดียวกัน ทีมคุณภาพเดียวกัน และทีมปรับปรุงพัฒนาเดียวกัน เป็นต้น

Woodcock (1999 p. 101 อ้างถึงใน สุรัตติกาล ผูกเกษร, 2550 หน้า 32) ได้ให้ความหมายว่า ทีม คือ การที่แต่ละบุคคลมาร่วมกัน เพื่อที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จได้มากกว่าการที่จะทำงานตามลำพัง สอดคล้องกับ Luecke and Polzer (2006 p. 18 อ้างถึงใน จิราภรณ์ เอมเอี่ยม, 2552 หน้า 8-10) ให้ความหมายว่า ทีม หมายถึง การมีจุดมุ่งหมายเป็นอันหนึ่ง อันเดียวกัน การร่วมมือกันและความเท่าเทียมกันของสมาชิกในทีม ด้วยการทำงาน ส่วนมากในองค์กร จะมีลักษณะเป็นการทำงานเป็นกลุ่ม หรือการทำงานเป็นทีมที่หลากหลาย

นอกจากนี้ สุริพร พึ่งพุทธคุณ (2550, หน้า 23-25) ให้ความหมายว่า ทีม หมายถึง คนกลุ่มเล็กๆ ที่มีทักษะการทำงานที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นทักษะที่เติมเต็มซึ่งกันและกัน มีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน โดยสมาชิกในทีมทุกคนต่างก็มีส่วนรับผิดชอบต่อเป้าหมายของทีมร่วมกัน นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมยังต้องอาศัยการประสานงานระหว่างสมาชิกในระดับสูงด้วย ต่อมา สุนันทา เลานันท์ (2551, หน้า 74) กล่าวว่า ทีม คือ กลุ่มของบุคคล ที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น นอกจากนี้ มัลลิกา วิชชุกรังสรรค์ (2553) กล่าวถึง การทำงานเป็นทีม คือ การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมทำกิจกรรม โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน สนับสนุนช่วยเหลือ ใช้ทักษะประสบการณ์ร่วมกันอย่างเต็มความสามารถ และมีการประสานงานอย่างดี เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ และพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้ สอดคล้องกับ สัมมนา สีมุ่ย (2553 : 5-6) กล่าวว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความแตกต่างกันในหลายๆ ด้านมารวมตัวกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งในองค์กรเดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน สมาชิกทุกคนในทีมต่างใช้ทักษะ ประสบการณ์ และความสามารถ ช่วยกันทำงาน แก้ไขปัญหา และรับผิดชอบต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

สุนันทา เลานันทน์ (2540, หน้า 63–64) เสนอความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ไว้ดังนี้

1. งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จเพียงคนเดียว
2. หน่วยงานมีงานเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด
3. งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย
4. งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
5. เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อแสวงหาแนวทางวิธีการและเป้าหมายใหม่ๆ
6. หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น
7. การทำงานเป็นทีม นอกจากจะมีผลต่อองค์การโดยส่วนร่วมแล้วยังมีผลดีต่อสมาชิกทุกคนในทีมงานนั้นด้วยดังนี้ คือ

7.1 ทีมงานเป็นการรวมเอาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าที่สุดขององค์การเข้าด้วยการทำให้สามารถปฏิบัติงานที่บุคคลเพียงคนเดียวไม่อาจทำได้เพราะนอกจากจะได้ร่างกายแรงใจเพิ่มขึ้นแล้วเราจะได้ความคิดหลายแง่หลายมุมผสมผสานกันทำให้ศักยภาพแสงที่แต่ละคนมีอยู่ถูกนำมาใช้ได้มากขึ้น

7.2 ชี้นำงานทำให้มีการมอบหมายให้รับผิดชอบเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามความถนัดความเชี่ยวชาญและความพอใจของแต่ละคนเป็นการทำให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกันยังส่งผลให้แต่ละคนมีโอกาสสร้างหรือพัฒนาความสัมพันธ์อื่นให้ดีขึ้นด้วยการเรียนรู้จากสมาชิกผู้ร่วมงาน

7.3 ทีมงานช่วยให้สมาชิกแต่ละคนได้รับการตอบสนองความต้องการทางสังคมได้แก่ความรักและการยอมรับซึ่งกันและกันอาจจะเป็นบันไดไปสู่ความสำเร็จในชีวิตการทำงานในที่สุด

ต่อมา สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543 : 8) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม คือ

1. ช่วยให้การทำงานเป็นระบบที่ดีมีการแบ่งงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบทำให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่กลุ่มและทีมงานรับผิดชอบ
2. ช่วยให้มีการนำหลักมนุษยสัมพันธ์มาใช้ในกลุ่มและทีมงานเช่น การรู้เขารู้เรา เอาใจเขามาใส่ใจเรา งานของกลุ่มและทีมงานจะดำเนินไปด้วยดี
3. ช่วยให้เกิดความรู้สึกสามัคคีระหว่างสมาชิกของกลุ่มและทีมงานในการทำงานให้ประสานสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
4. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของกลุ่มและทีมงานตามมาตรฐานการทำงานโดยอาศัยกลุ่มหรือสหภาพแรงงานเป็นตัวแทนให้พนักงาน
5. ช่วยให้เกิดความมั่นคงในอาชีพและจากการทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมงานก่อให้เกิดความเป็นปึกแผ่นของมวยสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานก่อให้เกิดความเกรงใจของคณะผู้บริหารที่มีต่อกลุ่มหรือทีมงาน

สอดคล้องกับ ญัฎฐุพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ (2545 : 42) เสนอ

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม คือ

1. สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิกที่งานจะช่วยสร้างความไว้วางใจช่วยเหลือกันและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
2. สร้างความมั่นคงในอาชีพที่น่าจะทำให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งมีผลทำให้สามารถเติบโตในหน้าที่การงานอย่างมั่นคง
3. สร้างความสัมพันธ์ในงานที่เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันอันจะก่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
4. เพิ่มพูนการยอมรับนับถือระหว่างกันที่งานจะต้องมีการกำหนดจัดสรรตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างกัน

ต่อมา กรรณก ทิพรส (2546 : 226) ได้เสนอการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. ทำให้การแก้ปัญหา มีความละเอียดรอบคอบและประสบความสำเร็จ
2. ช่วยเพิ่มกิจกรรมที่มีความสร้างสรรค์มากขึ้น
3. ช่วยแก้ไขปรับปรุงคุณภาพการตัดสินใจ
4. สร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันมีความรับผิดชอบร่วมกันและผูกพันซึ่งกันและกัน
5. ช่วยในการควบคุมระเบียบวินัยของสมาชิก

6. มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน
7. ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายและองค์การมีความเจริญก้าวหน้า
8. ช่วยลดต้นทุนในการทำงานและทำให้เพิ่มสมรรถภาพในการ

ทำงานทั้งระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การมีจุดหมายเดียวกัน การร่วมมือและความสำคัญเท่าเทียมกันของสมาชิก ซึ่งในสมาชิกแต่ละคนจะมีทักษะความสามารถเติมเต็มของกันและกัน มีความรับผิดชอบและมีเป้าหมายร่วมกัน

#### 4. องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

ผู้บริหารโรงเรียนจะประสบความสำเร็จในการบริหารได้นั้นต้องรู้และเข้าใจองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยได้ศึกษาจากนักการศึกษา นักวิชาการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ได้ให้กล่าวถึงองค์ประกอบดังกล่าว ซึ่งจะนำเสนอต่อไปนี้

Greenberg (1999 : 161-162) ได้เสนอลักษณะที่เป็นจุดเด่นของทีม และแสดงถึงความแตกต่างจากการทำงานปกติ คือ

1. ทีมที่ได้รับการออกแบบมาเกี่ยวกับกระบวนการของงานมากกว่าหน้าที่งาน
2. ทีมที่เป็นเจ้าของผลผลิต บริการ หรือกระบวนการในงานที่ทำ
3. สมาชิกทีมได้รับการฝึกอบรมหลายด้านแตกต่างกันและมีทักษะหลากหลาย
4. ทีมปกครองตนเอง
5. การสนับสนุนและความรับผิดชอบได้รับการสร้างขึ้นในทีม
6. ทีมเข้าเกี่ยวข้องในการตัดสินใจทั่วไปขององค์การ

ตาราง 8 ลักษณะสำคัญที่แสดงความแตกต่างระหว่างทีมกับการทำงานปกติ

โครงสร้างปกติ	ทีม
- ออกแบบมาให้เกี่ยวกับหน้าที่งาน	- ออกแบบมาให้เกี่ยวกับกระบวนการของงาน
- ไม่มีความรู้สึกเป็นเจ้าของของผู้ผลิต	- มีความรู้สึกเป็นเจ้าของของผู้ผลิต บริการ หรือกระบวนการ
- พนักงานมีทักษะด้านเดียว	- สมาชิกทีมมีทักษะหลายด้าน
- การสนับสนุนและทักษะมาจากภายนอกกลุ่ม	- การสนับสนุนและทักษะสร้างขึ้นใหม่
- การตัดสินใจกระทำโดยผู้บริหาร	- ทีมเข้าเกี่ยวข้องในการตัดสินใจด้วยตนเอง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 126) เสนอว่า องค์ประกอบของทีมงานดังนี้

1. มีความรับผิดชอบและผูกพัน
2. พัฒนาความเข้าใจ ในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

เนื่องจากบุคคลรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ มีคุณค่าและมีการเปลี่ยนความคิดแบบริเริ่มสร้างสรรค์ความก้าวหน้าให้องค์กร

3. พัฒนาทักษะความสามารถ ให้สมาชิกมีความรู้และความชำนาญงานตลอดจนเทคนิคการทำงานร่วมกับผู้อื่น

4. มีสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับทีมงาน รวมทั้งการมีที่ปรึกษาเป็นบุคคลที่ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้รวบรวมข้อมูล เพื่อพัฒนาการทำงานให้ข่าวสารย้อนกลับ แก้ไขปัญหาความขัดแย้งและไกล่เกลี่ย

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์ และธีรยุทธ เกียรติพิริยะวงศ์ (2539, หน้า 25)

กล่าวว่า ทีมงานที่ดีต้องมีองค์ประกอบทั้งที่เป็นทางการและที่ไม่เป็นทางการ มีดังต่อไปนี้

1. การมีเป้าหมายร่วมของกลุ่มเป็นที่แน่ชัด ทุกคนในทีมเข้าใจชัดเจนและเต็มใจที่จะยอมรับโดยยอมเอาตนเองเข้าผูกพันกับเป้าหมายร่วมนั้นๆ อย่างแท้จริง
2. สมาชิกของทีมต้องมีความเข้าใจในขอบเขตของฐานะบทบาทตลอดจนอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งที่ตนเองดำรงอยู่
3. สมาชิกจะต้องเข้าใจเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของงานตนกับผู้อื่นในทีม และพร้อมที่จะให้หรือรับความช่วยเหลือร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่



4. สมาชิกของทีมจะทำหน้าที่ยืดหยุ่น โดยมีทัศนคติที่ว่า ลักษณะหน้าที่การทำงานที่ปฏิบัติจะเป็นตัวกำหนดรูปแบบมิใช่รูปแบบเป็นตัวกำหนดลักษณะหน้าที่การทำงานที่ปฏิบัติ

5. มีพฤติกรรมการทำงานในระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในลักษณะการทำงานร่วมกัน มิใช่เป็นแบบสั่งการ

6. สมาชิกแต่ละคนในทีมจ้องรู้จักตัวเองได้อย่างเพียงพอต่อการเข้าใจเกี่ยวกับตัวเองได้อย่างแท้จริง

7. นอกจากแต่ละคนจะรู้และเข้าใจตัวเองได้ดีเพียงพอแล้ว จะต้องรู้จักและเข้าใจเพื่อนร่วมทีมได้อย่างเพียงพออีกด้วย

8. การวางแผนตลอดจนการดำเนินงานใดๆ ภายในทีม จะเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วมในการทำงานนั้นๆ ได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ยังมีการเคารพและยอมรับฟังความคิดเห็นของเสียงส่วนน้อยประการหนึ่งด้วย

พยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 277) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของทีมงาน ไว้ดังนี้

1. สมาชิกมีความเข้าใจบทบาทของแต่ละคนในกลุ่ม
2. สมาชิกมีการติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึง
3. สมาชิกทุกคนต่างสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ช่วยคิดสร้างสรรค์เพื่อให้งานของทีมบรรลุเป้าหมาย
4. สมาชิกทุกคนต่างสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ช่วยคิดสร้างสรรค์เพื่อให้งานของทีมบรรลุเป้าหมาย
5. สมาชิกเกิดความขัดแย้งเฉพาะเรื่องงาน ไม่เอาเรื่องส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง

6. บรรยากาศการทำงานเป็นทีมไม่ตึงเครียด มีความสะดวกสบาย และมีลักษณะไม่เป็นพิธีรีตองจนเกินไป

7. คำนึงถึงประโยชน์ของทีมมาก่อนประโยชน์ส่วนตัว  
ต่อมา สุนันทา เลานันท์ (2544, หน้า 62) เสนอว่าพื้นฐานที่สำคัญของทีมงานมีดังนี้

1. ต้องประกอบไปด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป
2. บุคคลในกลุ่มต้องปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีแบบแผน

3. บุคคลในกลุ่มต้องสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีแบบแผน
4. บุคคลในกลุ่มต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน
5. บุคคลในกลุ่มถือว่าตนเองเป็นสมาชิกของทีมงาน
6. บุคคลในกลุ่มมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน
7. บุคคลในกลุ่มคิดว่าการทำงานร่วมกันช่วยให้งานสำเร็จ
8. บุคคลในกลุ่มมีความสมัครใจที่จะทำงานร่วมกัน
9. บุคคลในกลุ่มมีความเพิลิตเพิลินที่จะทำงานและผลิตผลงาน

#### คุณภาพสูง

10. บุคคลในกลุ่มพร้อมที่จะเผชิญปัญหาาร่วมกัน

ในปีเดียวกันนั่นเอง คิณีย์ สังข์ศรี (2544, หน้า 33-34) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม โดยมีสาระสำคัญดังนี้

1. เป้าหมายทีมเพราะต้องให้สมาชิกทุกคนรู้และเข้าใจวัตถุประสงค์เป้าหมายของทีม อย่างชัดเจนและถูกต้องเพื่อให้สมาชิกทุกคนรู้สึกว่ามีภาระผูกพันที่ต้องปฏิบัติหรือดำเนินการให้ เป็นไปตามเป้าหมายอย่างถูกต้องโดยเป้าหมายทีมงานต้องมีความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของ สมาชิกทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานลดความขัดแย้งเพิ่มความคิดสร้างสรรค์และลดการ ควบคุมการลงโทษทำให้สมาชิกทีมใช้เวลาและพลังงานอย่างเป็นประโยชน์

2. บทบาท เพื่อให้เกิดความชัดเจนว่า ใครต้องทำอะไรและมีความรับผิดชอบเบื้องต้นเพียงใดเพื่อปฏิบัติภารกิจนั้นให้สำเร็จบางครั้งอาจกำหนดให้สมาชิกในทีมแสดงบทบาทหน้าที่ของตนอย่างเหมาะสมโดยมีทางที่มุ่งสนองความต้องการ การเฉพาะของตนเองและบทบาทตามตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้สมาชิกมีแรงจูงใจในการทำงานให้แก่กลุ่ม

3. กระบวนการทำงานเพื่อกำหนดวิธีการทำงานในกลุ่มโดยวิธีการต้องง่ายต่อการนำไป ปฏิบัติตามสภาวะการณ์ โดยคำนึงถึงการประหยัดทรัพยากรและสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือ สามารถแสวงหาทรัพยากรมาใช้ปฏิบัติได้ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงานและผู้นำต้องมี ความสัมพันธ์ที่ดีมีความเชื่อมั่นและความสามัคคีรักใคร่และเต็มใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ในปีต่อมา ปราณี รามสูต และจำรัส ดั่งสุวรรณ (2545, หน้า 177-178), (สิริอร วิชชาวุธ. 2549, หน้า 325) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของทีม ดังนี้

1. ขนาดของทีม (Group Size) ซึ่งต้องมีตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป หากมีน้อยก็อาจต้องทำงานเกินกำลัง และจะได้ความคิดที่แคบ หากมีมากการจัดกลุ่มอาจยุ่งยาก และความใกล้ชิดจะลดน้อยลง ซึ่งมักจัดกลุ่มเป็นเลขคู่เพื่อป้องกันเสียงเท่กัน

2. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Group Cohesiveness) เป็นการรวมตัวกันอย่างเหนียวแน่นของกลุ่ม ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม

3. สถานภาพ (Status) เป็นตำแหน่งงานของสมาชิกกลุ่มหรือทีม ส่วนบทบาทเป็นการแสดงออกตามตำแหน่งหน้าที่ของสมาชิกนั้น ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ไม่สามารถขาดได้ในการทำงานเป็นทีม

4. มีเป้าหมายของทีมงาน (Group Goals) เป็นตัวกำหนดผลงานและแนวทางในการปฏิบัติกำหนดทรัพยากร และเกณฑ์ต่างๆ ในการทำงาน

5. กลุ่มย่อยในทีม (Minority Group) ในทีมงานใหญ่ในองค์การมักมีทีมเล็กที่มีความคล่องตัวมากกว่าในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นส่วนสนับสนุนกลุ่มใหญ่ในการทำงาน การทำงานของทีมจะเกิดขึ้นย่อมมีส่วนเกี่ยวข้องในระบบการทำงาน 3 ส่วน คือ วัตถุประสงค์ในการทำงาน กระบวนการทำงานของทีมและผลงานของ

วารสาร ทรูทูลสตี (2550, หน้า 10-11) ได้เสนอองค์ประกอบในการทำงานเป็นที่ไว้ดังนี้

1. มีเป้าหมายร่วมกัน
2. การยอมรับนับถือกัน
3. ความร่วมมือพร้อมใจในการทำงาน
4. การแบ่งงานกันทำตามความรู้ความสามารถ
5. ความรับผิดชอบ
6. ความเข้าใจซึ่งกันและกันความผูกพันต่อกัน

จากการศึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การรวมตัวกันของสมาชิกเพื่อทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกันของกลุ่มที่แน่ชัด การมีส่วนร่วมและมีการยึดมั่นในการทำงานของสมาชิก ความต้องการประสบผลสำเร็จและความพึงพอใจและแรงจูงใจ ดังผู้วิจัยได้สังเคราะห์ องค์ประกอบย่อยของการทำงานเป็นทีม นำเสนอรายละเอียด ดังตาราง 9

ตาราง 9 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อย ขององค์ประกอบหลักที่ 5 การทำงานเป็นทีม

นักวิชาการ/นักวิจัย	ภาวะผู้นำครู											
	1.เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์และเกียรติเกียรติ (2539)	2.พยอม วงศ์สารศรี (2542)	3.สุนันทา เลหาหมั่น (2544)	4.ดิศชัย สังข์รัตสี (2544)	5.ปรีญาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553)	6.สัมมนา สัทนุญ (2553)	7.Maslow (1954)	8.Herzberg (1959)	9.McGregor (1960)	10.McClland (1961)	11.Greenberg (1999)	ความถี่
1. เน้นกระบวนการทำงานมากกว่าหน้าที่	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓	8
2. มีการฝึกอบรมและมีทักษะที่หลากหลาย		✓		✓	✓	✓			✓	✓		7
3. การตระหนักรู้ตนเองว่ามีความสำคัญ มีคุณค่า มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	8
4. มีสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับทีมงาน	✓		✓	✓	✓	✓			✓		✓	6
5. มีเป้าหมายร่วมกันของกลุ่มที่แน่ชัด	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
6. รู้จักบทบาทของตนเองและผู้อื่นในทีม	✓	✓			✓		✓	✓	✓		✓	7
7. การมีส่วนร่วมและการยึดหยุ่นในการทำงานของสมาชิก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
8. ความต้องการพื้นฐานทางร่างกายของสมาชิก		✓		✓	✓		✓		✓	✓		6
9. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยของตนเองและกลุ่ม	✓	✓			✓		✓	✓		✓		6
10. ความต้องการความรักและเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม		✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓		7
11. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงของสมาชิกในกลุ่ม	✓	✓			✓		✓	✓		✓		6
12. ความต้องการประสิทธิผลสำเร็จของทีม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
13. ความพึงพอใจและแรงจูงใจของกลุ่ม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
14. การปรับเปลี่ยนทัศนคติและแนวคิดใหม่ๆ ร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	9
15. เน้นกระบวนการทำงานมากกว่าหน้าที่	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	8
16. มีความยืดหยุ่นในการทำงาน กล้าเผชิญปัญหาพร้อมกัน	✓	✓			✓	✓	✓		✓			8

จากตาราง 9 สรุปได้ว่า องค์ประกอบย่อยการทำงานเป็นทีม ใช้เกณฑ์ความคิดเห็นสอดคล้องกันของนักวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 75 ซึ่งมี 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ คือ 1) เป้าหมายร่วมกันของกลุ่มที่แน่ชัด 2) การมีส่วนร่วมและ มีการยืดหยุ่นในการทำงานของสมาชิก 3) ความต้องการประสพผลสำเร็จของทีม และ 4) ความพึงพอใจและแรงจูงใจของทีม และมีตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) กำหนดเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน 2) ตระหนักในบทบาทหน้าที่ 3) มีการทำงานอย่างเป็นระบบ 4) มีสมรรถนะในการทำงาน 5) สนับสนุนความรับผิดชอบของทีมงาน 6) ทำงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ 7) มีการประสานงานที่ดี 8) มีความผูกพันและรับผิดชอบ 9) เป็นที่ยอมรับของทีม 10) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 11) สร้างบรรยากาศและความสามัคคี 12) มีความมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงาน 13) ใช้ประสพการณ์และทักษะความสามารถ 14) มอบหมายงานตามความถนัดและความเชี่ยวชาญ 15) มีการแก้ปัญหาร่วมกัน 16) จัดกิจกรรมที่สร้างสรรค์ 17) สร้างกฎ ระเบียบร่วมกัน 18) สร้างเป้าหมายที่ท้าทาย 19) สร้างความมั่นคงในทีม 20) อำนวยความสะดวกในทีม 21) มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

### องค์ประกอบหลักที่ 6 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ครุในยุคศตวรรษที่ 21 จะต้องมีการพัฒนาทั้งวิชาการและความสมรรถนะที่พร้อมไปสู่การพัฒนา หรือการเปลี่ยนแปลงไปสู่ยุคดิจิทัล ดังนั้นครูจะต้องมีการปรับกระบวนทัศน์ใหม่ให้เกิดขึ้นกับตัวครูเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) นั้นเอง กล่าวได้ว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาของผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (modern paradigm) โดยแสดงถึงความคาดหวังต่อการสร้างปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ (paradigm shift) โดยใช้หลักกระบวนทัศน์ใหม่และทฤษฎีระบบ (system theory) ผลผสมผสานกันเนื่องจากองค์การปัจจุบันควรต้องมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงเพื่อยกระดับการดำเนินงานขององค์การให้มีขีดความสามารถทางการแข่งขันที่สูงขึ้น ดังนั้นภาวะผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคคลในองค์การจำนวนมากได้ดำเนินงานอย่างเต็มความสามารถและยกระดับการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นเพื่อเป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์การให้มีขีดความสามารถทางการแข่งขันที่สูงขึ้นเช่นเดียวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังจูงใจ (empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (moral agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำซึ่งภาวะผู้นำลักษณะ

นี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ที่มีการศึกษาวิจัยมากในช่วงตั้งแต่ทศวรรษ 2000 เป็นต้นมาได้บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือการแปรสภาพในตัวบุคคลโดยผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยมคุณธรรมมาตรฐานและการมองการณ์ไกลไปในอนาคตภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสำคัญต่อการประเมินเพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตามแล้วพยายามหาแนวทางตอบสนองความต้องการและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ (ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ, 2550)

### 1. แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยจะได้นำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคิดค้น โดย Downton ในการทำงานหัวข้อภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการจลาจลและเกี่ยวข้องกับทางการเมืองทำให้เห็นความสำคัญของผู้นำ (Downton, 1973 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) ต่อมาในปี 1978 ได้มีหลักฐานการทำงานของนักการเมืองที่แสดงให้เห็นว่า Burns ได้รับสิทธิ์ในการเป็นผู้นำและก่อให้เกิดแนวคิดสำคัญของความเป็นผู้นำเริ่มขึ้นโดยพยายามเชื่อมโยงบทบาทความเป็นผู้นำกับความเป็นผู้ตามเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่าเป็นบุคคลที่กระตุ้นแรงจูงใจของผู้ตามเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้นำและผู้ตามและความเป็นผู้นำแตกต่างจากอำนาจเพราะว่ามันแตกต่างจากความต้องการของผู้ตามยิ่งกว่านั้นได้ขยายและปรับปรุงเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นพื้นฐานและสร้างความคิดที่ง่ายกว่า Burns โดยการใส่ใจมากขึ้นต่อความต้องการของผู้ตามมากกว่าความต้องการของผู้นำโดยเสนอว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ที่ผลลัพธ์ไม่เป็นไปในทางบวก (Burns, 1978 ; อ้างถึงใน รัตติกรณ จงวิศาล, 2548) นอกจากนี้แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทัศนะของนักวิชาการไทยอธิบายพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากผู้นำจะมีการถ่ายโอนหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญและจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไปผู้นำมีการดูแลสนทนากะหะให้แก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหาต้องการการริเริ่มการกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญการกระตุ้นการแข่งขันความคิดการตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้องการส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมรวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการบริหารความขัดแย้งต่างๆ ผู้นำจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์การและระบบการบริหารเพื่อเน้นและสร้างค่านิยมและ

วัตถุประสงค์หลักขององค์การ (โสภณ ภูเก้าล้วน, 2550)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ได้ถูกพัฒนาจากแนวคิดภาวะผู้นำตามทัศนะนักวิชาการนั้นผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตามผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายคือเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรมกล่าวคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของการความสำเร็จตามแนวคิดของ Maslow (1970 อ้างถึงใน เตชทัต ใจท่วม, 2551) และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน ซึ่งความพยายามของผู้นำที่จะทำให้บุคคลต่างๆ มีมาตรฐานของจริยธรรมด้านความรับผิดชอบสูงขึ้นรวมทั้งการจูงใจผู้ตามให้ถ่ายทอดความสนใจในตนเองต่อความดีของหมู่คณะองค์การหรือชุมชนส่วนความหมายในแง่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมอีกว่าผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่สูงขึ้นทำให้ตระหนักถึงความต้องการสำนึกในความสำคัญคุณค่าของจุดมุ่งหมายทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายให้คำนึงถึงประโยชน์ของทีมองค์การนโยบายมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตนและยกระดับความต้องการให้สูงขึ้นซึ่งเขาเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (charisma) แต่ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนคือการกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) นอกจากนี้ยังให้ทัศนะเพิ่มเติมว่าผู้นำมักจูงใจผู้ตามโดยใช้อารมณ์ที่รุนแรงและไม่คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดกับผู้ตามนักวิชาการอื่นๆ ได้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ว่าเป็นการให้ความสำคัญกับจุดประสงค์ร่วมกัน (common purpose) ของกลุ่มมากกว่าความต้องการของเอกลักษณ์บุคคล (Leith wood & Steinback, 1991 ; อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549)

## 2. ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้มีความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเชิงปฏิสัมพันธ์ เช่น ผู้นำที่มีปฏิสัมพันธ์ที่เกิดจากความไว้วางใจซึ่งกันและกันส่งผลในด้านบวกต่อผู้นำและผู้ตามที่รวมเป็นหนึ่งเดียวกันมีความครอบคลุมและมีเป้าหมายร่วมกันซึ่งสอดคล้องกับ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้คือมีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้อื่นให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องพันธกิจ (mission) และวิสัยทัศน์ (vision) ของทีมและขององค์การมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถและศักยภาพที่สูงขึ้นชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเองไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้ตามให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้นและบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ผู้นำจะมีการทำทาสความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น (Bass & Avolio, 1994 cited in Bass & Riggio, 2006)

ในช่วงก่อนทศวรรษ 1980 – 1999 นั้นทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคิดค้นแรกโดย Downton ในการทำงานหัวข้อภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการจลาจลและเกี่ยวข้องกับทางการเมืองและผู้จุดประกายให้เห็นถึงสำคัญของผู้นำซึ่งใช้คำว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เป็นคนแรกต่อมาในปี 1978 ได้มีหลักฐานการทำงานของนักการเมืองที่แสดงให้เห็นว่า Burns ได้รับสิทธิ์ในการเป็นผู้นำและก่อให้เกิดแนวคิดสำคัญของความเป็นผู้นำเริ่มขึ้นเป็นผู้เสนอความคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหนังสือที่เขาแต่งขึ้นชื่อ “ภาวะผู้นำ” (leadership) เขามีความเห็นว่าการศึกษาภาวะผู้นำจะส่งนำความคิดเกี่ยวกับผู้นำและผู้ตามมารวมกันทำให้บทบาทของผู้นำกับผู้ตามกลายเป็นมโนทัศน์รวม (united conceptually) คือ เป็นปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตามและให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าการทำให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยมแรงจูงใจความต้องการความจำเป็นความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตามและมีความเห็นที่ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดหมายรวมกันซึ่งเกิดขึ้นไว้ 3 ลักษณะคือ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำริเริ่มติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันโดยใช้กระบวนการต่อรอง โดยผู้นำการแลกเปลี่ยนจะใช้รางวัลสนองความต้องการของผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จซึ่งถือว่าทั้งผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับแรกของระดับความต้องการของ Maslow (Maslow’s need hierarchy theory) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามค้นหาแรงจูงใจของผู้ตามและพัฒนาผู้ตามผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือผู้นำ



และผู้ตามมีแรงสัมพันธ์กันในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายคือเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามโดยการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำคัญของความต้องการยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของ Maslow และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่งและยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นค่านิยมจุดหมายเช่นอิสรภาพความยุติธรรมความเสมอภาคสันติภาพและสิทธิมนุษยชนเป็นต้นทั้งนี้เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูกครอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียด ความอิจฉาริษยา เป็นต้น และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกลายเป็นผู้นำจริยธรรมอย่างแท้จริงก็ต่อเมื่อเขาได้ยกระดับความประพฤติของมนุษย์และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้ง 2 ฝ่ายให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สารระสำคัญของผู้นำจริยธรรม คือ การที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ตามอำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิมทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามรู้สึกเกิดความต้องการอย่างแรงกล้าและเป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิมตามระดับความต้องการของ Maslow แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงคงจะทำให้ผู้ตามร่วมกันเคลื่อนไหวไปสู่จุดหมายที่สูงขึ้นและเป็นประโยชน์ทั้งแก่ผู้นำและผู้ตามซึ่งผู้นำที่กล่าวมาทั้ง 3 ลักษณะนี้ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเกิดผลประโยชน์เอื้ออำนวยซึ่งกันและกัน เพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งผู้นำและผู้ตามมีสัมพันธ์กันเกิดการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม ผู้ตามมีความสำคัญตามระดับของ Maslow ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Burns, 1978 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2548)

ต่อมาได้ศึกษาผู้นำในองค์กรใหญ่ๆ ซึ่งแตกต่างกันโดยการสัมภาษณ์ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ การศึกษามุ่งเน้นที่ว่าผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนหรือแปลงรูป (transform) องค์กรอย่างไรเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในขณะที่ต้องเผชิญกับ การเปลี่ยนแปลงและเพิ่มการแข่งขันทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วสังคมของการค้าขายที่เปิดกว้างวัฒนธรรมของการผลิตและบริโภคที่เปลี่ยนไปและต้องแข่งขันกับต่างชาติในการค้าชนิดเดียวกันต่างๆ ที่มีเศรษฐกิจภายในแต่ละประเทศแตกต่างกัน ผู้นำขององค์กรต้องรู้วิธีการที่จะจัดการให้สนองความต้องการที่ความต้องการจะไม่เปลี่ยนแปลงกับ

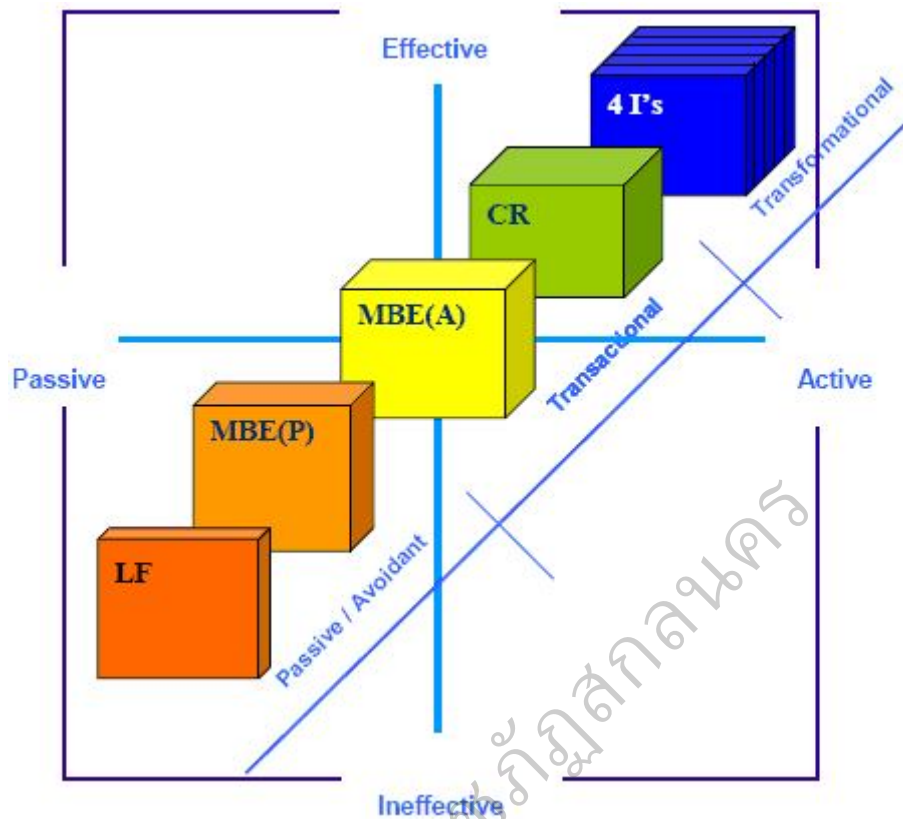
ความต้องการที่ต่อการการปรับปรุงให้ทุกคนมีความหวังที่จะได้รับการพัฒนาแต่ต้องไม่ให้เกิดความกลัวในการเปลี่ยนแปลงนั้นและได้อธิบายกระบวนการเปลี่ยนรูปองค์การ พฤติกรรมที่สนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนรูป รวมทั้งคุณลักษณะและทักษะของผู้นำ ด้วยกระบวนการจะเน้นให้เห็นตามลำดับตั้งแต่การรู้ถึงความต้องการในการเปลี่ยนการสร้าง วิสัยทัศน์ใหม่ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงและการให้องค์การสนับสนุนหรือผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงตามต้องการ

ในปี ค.ศ. 1985 ได้มีการพัฒนาแนวความคิดหรือพัฒนาองค์ความรู้ได้ เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์การและได้ชี้ให้เห็นถึงได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์การโดยเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น มากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (charisma) ซึ่งบารมีได้รับการนิยามว่าเป็น กระบวนการ ซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตามโดยการปลุกเร้าความเข้มแข็งและความเป็น เอกลักษณะของผู้นำ โดยเขาเห็นว่าการสร้างบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีก 3 ส่วนของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) ทั้ง 3 องค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็น องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ ทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบ บารมีมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำและสร้างความ จงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด ซึ่งเขาได้ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในทางที่กว้างกว่าแนวคิดของ Burns โดยไม่ใช่เพียงแต่การใช้สิ่งจูงใจ (incentive) เพื่อให้มี ความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้ รางวัลตอบแทน และเขายังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน ซึ่งเขายอมรับว่าในผู้นำคน เดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

นอกจากนี้ ได้เพิ่มเติมเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าที่คาดหวังพร้อมทั้งพัฒนาความสามารถและศักยภาพให้สูงขึ้นทำให้ตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์การจนใจให้ผู้ปฏิบัติงานคำนึงถึงผลประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์การมากกว่าตนเอง โดยวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำในกองทัพประเทศสหรัฐอเมริกาจำนวน 198 แห่งพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าค่าเพียงค่าเดียวที่เรียกว่าบารมี (charisma) ซึ่งภาวะผู้นำบารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำกระทำโดยการปลุกเร้าอารมณ์ผู้ตามให้เข้มแข็งและแสดงความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำดังนั้นการสร้างบารมีเป็นสิ่งที่จำเป็นแต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีก 3 ด้าน คือ 1) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) 2) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (individualized consideration) และ 3) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration motivation) ซึ่งทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตามการที่ผสมผสานองค์ประกอบนี้ทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างจากผู้นำบารมี นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเสริมสร้างพลังและยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำสร้างจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในงาน (Bass, 1985; ทิพย์รัตน์ กลั่นสกุล, 2547; Coleman & LaRoque, 1990; Leithwood, 1992; Leithwood & Jantzi, 1990; Leithwood & Steinback, 1991; Sergiovanni, 1990 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548)

ต่อมาได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (model of the full range of leader) ตามแนวคิดของ Bass ได้นำแนวคิด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) มารวมเข้าไว้ด้วยกันเรียกว่าโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (the model of full range of leadership) ซึ่งเป็นการแสดงถึงระดับของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่างกันโดยเริ่มจากภาวะผู้นำแบบตามสบาย (laissez-faire leadership: LF) ซึ่งเป็นผู้นำที่นับได้ว่ามีประสิทธิผลต่ำที่สุดหรือไร้ประสิทธิผลหรือเป็นบุคคลที่ขาดภาวะผู้นำ (non-leadership) และในขั้นที่สูงขึ้นของผู้นำที่มีประสิทธิผลผู้นำจะมีบทบาทมากขึ้นตามลำดับจากผู้นำที่มีการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (passive management by exception : MBE-P) มาสู่การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (active management by

exception: MBE-A) เมื่อผู้นำเป็นฝ่ายที่รักมากขึ้นในเรื่องการตอบสนองต่อความต้องการ  
 ขั้นพื้นฐานของผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม  
 โดยที่ผลงานที่ได้ตามข้อตกลงระหว่างกันผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ตามซึ่งอาจจะเป็นการเลื่อน  
 ขึ้นตำแหน่งโบนัส เป็นต้น เรียกว่าการให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward : CR)  
 ระดับขั้นทั้ง 3 ขั้นนี้เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional  
 leadership) ส่วนระดับที่ผู้นำจะมีประสิทธิผลมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
 (transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมทั้ง 4 อย่าง (4I's) ที่มี  
 ประสิทธิผลมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนผู้นำสามารถกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจ  
 แก่ผู้ตามในเรื่องระดับความต้องการให้สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานที่เกินความ  
 คาดหมายได้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ผู้นำจะพัฒนาบุคลากรโดยการสร้างภาวะผู้นำให้  
 เกิดขึ้นแก่ผู้ตามโดยผ่านการมอบหมายงานหรือการเสริมสร้างพลังอำนาจ  
 (empowerment) การกระจายอำนาจ จะเกิดขึ้นในองค์การนวัตกรรมใหม่ๆ จะถูกสร้างขึ้น  
 โดยผู้ตามทั้งนี้ผู้นำนั้นจะกระตุ้นให้ผู้ตามคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ การปรับปรุงคุณภาพอย่าง  
 ต่อเนื่องซึ่งโดยรวมแล้วภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์การอีกด้วย  
 (Bass & Avolio, 1994 cited in Bass & Riggio, 2006) ดังแสดงในภาพประกอบ 9

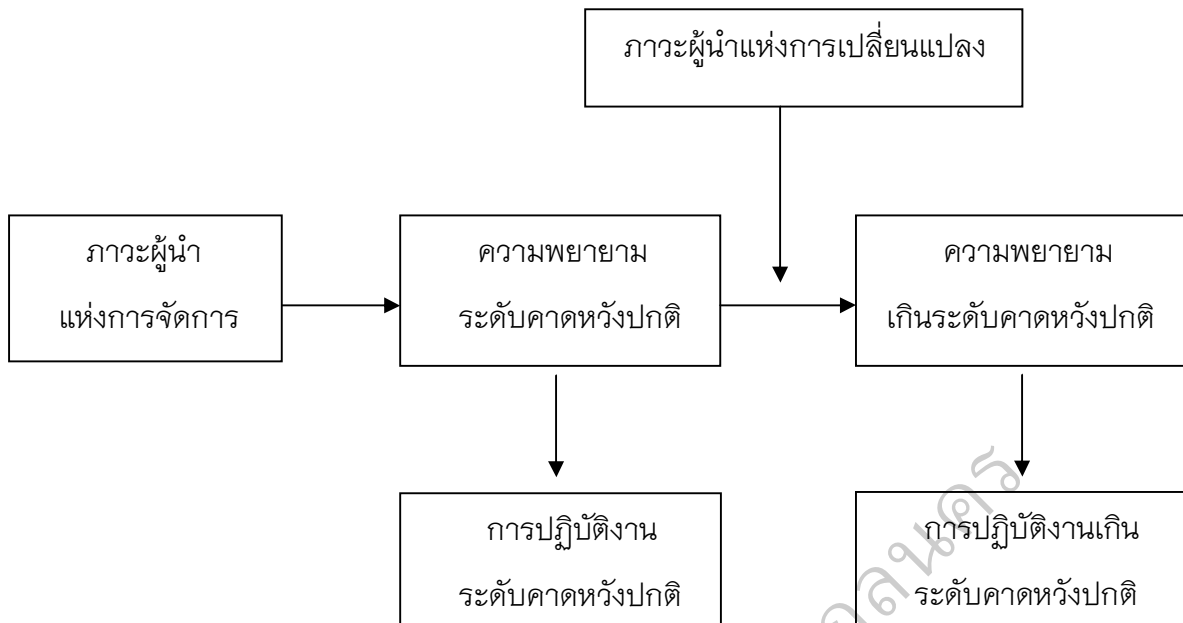


ภาพประกอบ 9 โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (model of the full range of leader)

(Bass & Avolio, 1994 cited in Bass & Riggio, 2006)

อ้างถึงใน เพ็ญพร ทองคำสุก, 2553, หน้า 34)

นอกจากนี้ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เปรียบเสมือนเป็นผู้จูงใจให้บุคคล ปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติมุ่งไปที่ภารกิจงานอย่างกว้าง ๆ ด้วยความสนใจ ที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง เช่น ความสำเร็จของงาน มากกว่า ความต้องการในระดับต่ำ เช่น ความปลอดภัยหรือความมั่นคง และทำให้พวกเขามีความ มั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินปกติ นั้น ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้มาแทนที่ภาวะผู้นำแห่งการจัดการ แต่จะช่วยเสริม หรือก่อให้เกิดผลที่เพิ่มขึ้น (Add-on Effect) จากภาวะผู้นำแห่งการจัดการ กล่าวอีกนัยหนึ่ง การที่ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยทักษะภาวะผู้นำ แห่งการจัดการเป็นพื้นฐานด้วย ดังภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 ผลที่เพิ่มขึ้นจากภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง  
(วิโรจน์ สารรัตน์. 2548 : 286)

จากภาพประกอบ 10 แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้สร้างแรงจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานในระดับ เกินกว่าความคาดหวังตามปกติ เป็นการเสริมหรือก่อให้เกิดผลที่เพิ่มขึ้นจากการบริหารในระดับปกติของความเป็นผู้นำแห่งจากจัดการหากพิจารณาถึงทฤษฎีทางการบริหารโดยเฉพาะทฤษฎีทัศนะร่วมสมัย เช่น ทฤษฎีเชิงระบบ ทฤษฎีการบริหารเน้นวัตถุประสงค์ ทฤษฎีความซับซ้อน ทฤษฎีการพัฒนาคุณภาพโดยรวม ทฤษฎีการพัฒนาคุณภาพแบบก้าวกระโดดด้วยวิธีการ Balanced Scorecard ทฤษฎีระบบงบประมาณแบบเน้นผลงานเชิงยุทธศาสตร์ และทฤษฎีการบริหารแบบ CEO ภาครัฐจะเห็นได้ว่าจุดรวมประการหนึ่งของทฤษฎีการบริหารเหล่านี้กับทฤษฎีภาวะผู้นำ คือ การมุ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์หรือมีจุดมุ่งหมายระดับท้าทาย และมีความพยายามมุ่งมั่นที่จะให้บรรลุผลในวิสัยทัศน์หรือจุดหมายนั้นสูงเกินกว่าระดับปกติ

มีกลุ่มนักการศึกษาได้ศึกษาและทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเทศสิงคโปร์ในกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและอาจารย์จากโรงเรียนมัธยมศึกษาในสิงคโปร์จำนวน 90 โรงเรียนโรงเรียนละ 20 คนผลการวิจัยพบว่าผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถทำนายการเป็นพลเมือง

ดีขององค์การ (organizational citizenship behavior) ความผูกพันกับองค์การความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานขององค์การโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและพบว่าภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงทำนายความพึงพอใจและความผูกพันได้เพิ่มขึ้นจากภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน (Koh & Lok Kiang (1991) และ Tucker ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารระดับอุดมศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจประสิทธิผลและความพยายามเป็นพิเศษ ผลการวิจัยพบว่าโครงสร้างของผู้นำแต่ละคนมีพฤติกรรมกระจายตั้งแต่ภาวะผู้นำแบบตาม สบายจนถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิผลและความพยายามเป็นพิเศษ นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังช่วยทำ ให้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อความพึงพอใจประสิทธิผลและความพยายามเป็น พิเศษมากยิ่งขึ้นและภาวะผู้นำแบบตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษ (Tucker, 1991 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548)

#### 4. องค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bryman ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายใต้องค์ประกอบสำคัญ 4 ด้านคือการสร้างบารมีการคำนึงถึงความเป็นเอกัตละบุคคลการกระตุ้นทางปัญญาและ การสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจความพยายามด้วยตนเอง และผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ (Bryman.1992 ; อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถศึกษาได้จาก แนวคิดของนักทฤษฎีนักวิจัยและนักการศึกษาหลายท่านในที่นี้เริ่มต้นจากแนวคิดของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ร่วมงานค้นหา แรงจูงใจของผู้ร่วมงานกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสำนึกถึงความต้องการความพยายาม ให้ผู้ร่วมงานได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับที่สูงขึ้นและหาทางพัฒนาผู้ร่วมงาน ตามแนวคิดของนอกจากนี้ตามทัศนะ Bass ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงพบว่ามี 3 องค์ประกอบ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (idealized influence/charisma) หมายถึงการที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามทำให้ผู้ตาม เลื่อมใสศรัทธาเคารพนับถือไว้วางใจและเชื่อมั่นว่าทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงามเป็นผู้ที่มี คุณธรรมยินดีปฏิบัติตามผู้นำผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนแต่จะ

ประพฤติกรรมปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นและกลุ่มรวมทั้งร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงร่วมกับผู้ตาม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) หมายถึงการที่ผู้นำจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้เห็นคุณค่าและความท้าทายของงานกระตุ้นการทำงานเป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวา (team spirit) มีความกระตือรือร้นและมีความคิดในด้านบวกผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามของอนาคตรวมทั้งผู้นำจะสร้างและสื่อสารสิ่งที่ผู้นำมุ่งหวังอย่างชัดเจนแสดงถึงความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3. การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (individualized consideration) หมายถึงการที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและแตกต่างของแต่ละบุคคลให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนส่งเสริมการสื่อสารแบบ 2 ทางมีการบริหารจัดการโดยเดินดูรอบๆ (management by walking around) มองบุคคลเป็นองค์รวม (as a whole) มากกว่าเป็นผู้ตามเอาใจเขามาใส่ใจเรามอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพผู้ตามรวมทั้งเฝ้าดูการปฏิบัติงานเมื่อผู้ตามต้องการทราบบทบาทหรือการสนับสนุนสามารถให้คำปรึกษาชี้แนะหรือเป็นที่ปรึกษาได้ (Bass, 1985 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548)

นอกจากนี้ Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter ได้ข้อสรุปว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมหลักที่สำคัญอยู่อย่างน้อยที่สุด 6 ประการดังนี้ 1) บ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ (identifying and articulating a vision) ได้แก่พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งหมายในการระบุโอกาสใหม่ๆ ขององค์การพร้อมกับพัฒนาสร้างความคิดและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้ผูกพันต่อวิสัยทัศน์ในอนาคตของตน 2) แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม (providing an appropriate model) ได้แก่พฤติกรรมของผู้นำในการแสดงแบบอย่างของการประพฤติกรรมปฏิบัติเพื่อให้ผู้อื่นเอาเยี่ยงอย่างปฏิบัติตามโดยให้สอดคล้องกับค่านิยมและหลักการของผู้นำ 3) กระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายรวมของกลุ่ม (fostering the acceptance of group goals) ได้แก่พฤติกรรมของผู้นำที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันขึ้นในหมู่สมาชิกกลุ่มเพื่อร่วมกันทำงานจนบรรลุเป้าหมายร่วมกัน 4) กำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง (high performance expectations) ได้แก่พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการคาดหวังความเป็นเลิศของผลงานในแง่คุณภาพหรือผลงานสูงของผู้ตาม 5) ให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล (providing individualized support) ได้แก่พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นว่าให้



การนับถือต่อผู้ตามโดยมีความเชื่ออาทรต่อความรู้สึกและความต้องการของผู้ตามแต่ละคนและ 6) การกระตุ้นทางปัญญา(intellectual stimulation) ได้แก่พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างความท้าทายและกระตุ้นผู้ตามให้มองปัญหาและงานเดิมด้วยมุมมองและวิธีการใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม (Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter. 1990, cited in Bass & Riggio, 2006)

ในปี 1991 Steers & Porter; White & Bednar ได้แบ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่สำคัญเพียง 2-3 องค์ประกอบอธิบายว่าลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องประกอบไปด้วยลักษณะดังนี้ 1) ความมั่นใจในตนเองสูงคือลักษณะผู้นำแบบบารมีสามารถแสดงออกถึงความมั่นใจในการกระทำและการตัดสินใจ 2) ความชัดเจนในวิสัยทัศน์คือลักษณะผู้นำที่มีความสามารถในการให้ความชัดเจนด้านถ้อยคำเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ที่ดีเพื่อให้ทราบว่าจะอนาคตควรจะเป็นไปเช่นไร ส่วน White & Bednar ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบที่สำคัญด้วยกัน 3 ประการ 1) บารมี (charisma) คือบุคคลที่มีบารมีในการมีอิทธิพลดึงดูดผู้อื่นและผู้นำที่มีบารมีที่มีคุณภาพนั้นสามารถทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจและมั่นใจในวิสัยทัศน์ที่มีคุณค่าของผู้นำ 2) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (Steers & Porter (1991); White & Bednar. 1991, อ้างถึงใน ชาคริต มานพ, 2550)

ต่อมา Bass & Avolio ได้วิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มอีก 1 องค์ประกอบคือการสร้างแรงบันดาลใจโดยได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใหม่ว่ามี 4 องค์ประกอบใช้ชื่อย่อว่า “4I, s” (four I, s) คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมีหรือภาวะผู้นำบารมี(idealized influence or charisma or charisma leadership) คือการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตามผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือศรัทธาไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขาสิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤตผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้องผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูงผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนแต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่มผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดความมี

สมรรถภาพความตั้งใจการเชื่อมั่นในตนเองความแน่วแน่ในอุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยมของเขาผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตามและทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกันผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตัวเองประสิทธิภาพและเคารพในตนเองผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration motivation) คือการที่ผู้นำจะประพฤติในการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงบันดาลใจในการให้ความหมายและความท้าทายในงานของผู้ตามผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวามีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคลและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) คือ การที่ผู้นำมีการกระตุ้น ผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยมีหัวหน้ามีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมีความคิดสร้างสรรค์มีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหามีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหามีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะ

แก้ปัญหาร่วมกันโดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไขแม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมายผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือในการแก้ปัญหาของผู้ตามทุกคนรวมทั้งผู้ตามได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเองความเชื่อและประเพณีการกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (individualized consideration) คือผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญผู้นำจะเป็นที่ปรึกษาเพื่อการพัฒนาผู้ตามโดยจะเอาใจใส่ในด้านความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคนผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อร่วมงานให้สูงขึ้นและยังปฏิบัติต่อผู้ตามโดยให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัวและให้ความสนใจในความกังวลของผู้ตามรวมทั้งยังมองบุคคลเป็นบุคคลมีการเอาใจเขามาใส่ใจเราเปิดโอกาสให้ผู้ตามใช้บารมีและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ (Bass & Avolio. 1994, cited in Bass & Riggio, 2006)

ต่อมาในปี 1996 ตามทัศนะของ Yukl ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพนั้นต้ององค์ประกอบด้วยหลัก 3 ประการ คือ

1. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) คือการกระตุ้นให้ผู้ตามคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหาหรือประเด็นต่างโดยการใช้องค์ความรู้ในการหาหนทางใหม่ๆ

2. การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (individualized consideration) คือเป็นการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเฉพาะบุคคลโดยเอาใจใส่ในการพัฒนาบุคคลและช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยังขาดประสบการณ์ตามสมควร

3. การสร้างบารมี (charisma) คือความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิดความเชื่อสัจย์อย่างเข้มแข็งและมีความเสียสละทุ่มเทและที่สำคัญคือการมีอิทธิพลต่อผู้ตามซึ่งหลักในการสร้างบารมีให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำนั้นไม่ใช่เป็นสิ่งที่ง่ายในการสร้างหลักในการสร้างบารมีเพิ่มเติมมี 3 ขั้นตอนคือ 1) ผู้นำควรระมัดระวังในการประเมินสถานะในกรณีที่มีการเปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำมีการแสดงถึงวิสัยทัศน์ที่มีความท้าทายและต้องสามารถตอบสนองความต้องการและความ

ทะเลทรายของผู้นำได้และ 3) ผู้นำมุ่งให้ผู้ตามมองไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายและวิสัยทัศน์ใหม่ที่เกิดขึ้น (Yukl, 1996, 2002)

ในปี 1997 Cook, Hunsaker & Coffey ได้กล่าวถึงกลยุทธ์เชิงพฤติกรรมสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเปลี่ยนแปลงองค์การ 3 ประการคือ

1. การสร้างวิสัยทัศน์โดยวิสัยทัศน์จะให้ทิศทางต่อสมาชิกขององค์การในวิธีที่สอดคล้องกับแบบของผู้นำปรัชญาและความยึดมั่นความกดดันในสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรขององค์การวิสัยทัศน์ที่ดีที่สุดอยู่บนพื้นฐานขององค์การและบ่งบอกถึงความสามารถที่คงทนขององค์การที่จะเปลี่ยนแปลงผู้นำและองค์การที่เหนือธรรมชาติ
2. การระดมความผูกพันเป็นการยอมรับโดยบุคคลากรที่จะทำให้วิสัยทัศน์ใหม่ๆ ที่วางไว้ให้ได้บังเกิดผลผู้นำแสดงและนำเสนอวิสัยทัศน์ต่อกลุ่มในทุกโอกาสใช้การกระตุ้นใจใจผ่านการติดต่อสื่อสารภายในและการโฆษณาประชาสัมพันธ์แทนการสั่งการด้วยคำสั่ง
3. การเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองทั้งระบบและยกระดับกระบวนการแก้ปัญหาและกระบวนการตัดสินใจมีการใช้วิธีการปฏิบัติใหม่กระจายทั่วทั้งองค์การแทนที่จะจำกัดอยู่กับกลุ่มผู้บริหารระดับสูงในองค์การผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้บุคคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และมีความเชื่อมั่นที่จะพบกับความท้าทายระดับการรับรู้มาตรฐานและการตัดสินใจต่อมานักทฤษฎีอีกผู้หนึ่งที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Cook, Hunsaker & Coffey, 1997, อ้างถึงใน ลูติพงษ์ คัลยาโยทอง, 2547)

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ก้าวไกลมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่สามารถปฏิบัติได้จริง เป็นผู้นำองค์กรไปสู่ทิศทางใหม่ โดยการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงภารกิจ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม คำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล นำไปสู่การยกระดับการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากการศึกษาเกี่ยวกับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบย่อย การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง นำเสนอรายละเอียดดังตาราง 10

ตาราง 10 องค์ประกอบย่อย ขององค์ประกอบหลักที่ 6 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการ/นักวิจัย	ภาวะผู้นำครู													
	1.ลูทเพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548)	2.วิโรจน์ สารรัตน์ (2548)	3.โสภณ ๓แก้ว (2550)	4.ชาติวิทย์ มานพ (2550)	5.เดชทัต ใจท่วม (2551)	6.เพ็ญพร ทองคำสุก (2553)	7.Leith wood & Steinback (1991)	8.Bass & Avolio, 1994 ; Bass & Riggio, 2006)	9.Maslow (1970)	11.Downton (1973)	12.Tucker (1991)	10.Bryman (1992)	13.Yukl. (1996,2002)	ความถี่
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	10
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
3. การกระตุ้นทางปัญญา		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				9
4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				7
5. มีวิสัยทัศน์		✓	✓			✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	10
6. มีเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต					✓	✓	✓	✓	✓	✓				7
7. มีความกล้าและเปิดเผย		✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			8
8. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓			✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	10
9. มีความเชื่อมั่นในตนเองและผู้อื่น		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓				8
10. กระตุ้นทางปัญญา	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓			✓	10
11.การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	11
12. คำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓				8
13. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				7
14. มีความสามารถเผชิญหน้าความสลับซับซ้อน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				8
15. คำนึงความเป็นเอกัตถะบุคคล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				11
16.การมีอุดมการณ์		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	10
17.ความคิดสร้างสรรค์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓		10

จากตาราง 10 สรุปได้ว่า องค์ประกอบย่อยของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ คือ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ 2) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานอย่างมีส่วนร่วม และ 3) การค้ำประกันความเป็นเอกัตถะบุคคล และมีตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) สร้างความรักความศรัทธา 2) กระตุ้นการทำงานของผู้ร่วมงาน 3) เสริมสร้างพลังและยกระดับความเป็นผู้นำ 4) เสริมสร้างแรงบันดาลใจกับเพื่อนร่วมงาน 5) มีค่านิยมเชิงจริยธรรม 6) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 7) มุ่งมั่นพยายามทำงานให้สำเร็จ 8) สร้างสรรค์วิธีการคิดใหม่ 9) มีความคาดหวังสูง 10) เน้นการพัฒนาศักยภาพ 11) เน้นความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำครู ซึ่งได้องค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ ดังนี้ คือ 1) ความเป็นครู 2) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 3) ความเชี่ยวชาญด้านการสอน 4) การพัฒนาตนเอง 5) การทำงานเป็นทีม 6) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง แล้วนำองค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์ ไปให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันว่ามีความเหมาะสมสอดคล้องกับองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้หรือไม่อย่างไร หลังจาก que ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 ท่าน ได้ตรวจสอบแล้ว มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับองค์ประกอบดังกล่าว ผู้วิจัยจึงนำข้อเสนอแนะไปปรึกษาคณะกรรมการวิทยานิพนธ์ พร้อมทั้งได้ปรับภาษาให้ถูกต้องเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์มากขึ้น

## 2. การพัฒนาภาวะผู้นำครู

ครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นบุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูควรมีความเป็นผู้นำ มีการเรียนรู้ ผักผ่อน และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอให้นักการศึกษา นักวิชาการที่เสนอเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง ดังต่อไปนี้

สัมมา รธนิตย์ (2553, หน้า 242-245) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองของผู้นำจะต้องยึดหลักการของการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยเริ่มต้นจากความสมัครใจและความเต็มใจพัฒนาตนเองด้วยความมุ่งมั่น ดำเนินการอย่างมีจุดหมายอย่างชัดเจน สามารถควบคุมและปรับเปลี่ยนปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมและเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง เช่นเดียวกับ Mecauley และคณะ (1998, pp. 4-5) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่จะเพิ่มความสามารถของบุคคล ซึ่งทำหน้าที่ในการบริหารงานทั้งใน

ส่วนที่เป็นบทบาทของภาวะผู้นำและกระบวนการนำ จึงได้เสนอหลักการพื้นฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นลักษณะการพัฒนาความสามารถของแต่ละบุคคล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพรายบุคคล ถึงแม้จะมีลักษณะเป็นการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม หรือระดับองค์การ แต่เป้าหมายอันดับแรกคือ การพัฒนาความสามารถของบุคคล

2. การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นลักษณะการพัฒนาศักยภาพบุคคลให้มีประสิทธิภาพในบทบาทของผู้นำและกระบวนการนำ ซึ่งจะมีทั้งบทบาทที่เป็นทางการและ ไม่เป็นทางการ แต่อย่างไรก็ตามบุคคลต่างก็สามารถเรียนรู้และเจริญก้าวหน้าไปสู่แนวทางที่บังเกิดประสิทธิผลได้

3. การพัฒนาภาวะผู้นำ มีความเชื่อว่า บุคคลสามารถพัฒนาความสามารถเป็นผู้นำได้ โดยมีสมมุติฐานว่าบุคคลสามารถเรียนรู้ เติบโตและเปลี่ยนแปลงได้ แม้ว่าความสามารถของการเป็นผู้นำจะมีพื้นฐานบางส่วนที่นำมาจากพันธุกรรม แต่ก็เป็นที่ยอมรับว่าความสามารถของการเป็นผู้นำบางส่วนมาจากการพัฒนาในวัยเด็กและบางส่วนมาจากประสบการณ์ในวัยผู้ใหญ่ และสิ่งสำคัญ คือ ในวัยผู้ใหญ่สามารถพัฒนาความสามารถที่สำคัญ ซึ่งเอื้อต่อการเกิดประสิทธิผลของผู้นำได้

สำหรับ Drucker (2005) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำว่า สังคมปัจจุบันเป็นสังคมที่ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ การบริหารองค์การจำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ จินตนาการ และความรับผิดชอบของผู้นำ แม้ว่า ภาวะผู้นำจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความแตกต่างในการปฏิบัติขององค์การก็ตาม แต่ปัจจุบันภาวะผู้นำกำลังเป็นสิ่งที่ขาดแคลนมากในเกือบทุกองค์การ จะเห็นได้ว่าองค์การหรือหน่วยงานทุกแห่งย่อมต้องการความสำเร็จและปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จก็คือ บุคลากรในองค์การ หากองค์การใดได้บุคลากร และผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ รู้จักปรับเปลี่ยนบทบาทการบริหารงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เทคนิคและวิทยาการต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม องค์การก็จะอยู่รอดและมีความเจริญก้าวหน้าได้ ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์จึงมีค่าและมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การ ทั้งยังเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การ ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาเพิ่มพูนสมรรถภาพของบุคลากรในทิศทางที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม และเป้าหมายขององค์การอย่างต่อเนื่อง ย่อมส่งผลให้บุคลากรได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

เช่นเดียวกันกับ อุทัย ไสวมันคง (2552, หน้า 77) กล่าวว่า เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เทคโนโลยี โครงสร้างขององค์การ และพฤติกรรมทางสังคม ผู้บริหารจึงต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ และคุณลักษณะภาวะผู้นำตลอดเวลา เพราะภาวะผู้นำเป็นกลไกสำคัญของการทำงานภายในองค์การ ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารจึงเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญให้สูงขึ้น ไม่เพียงแต่จะรู้งานในหน้าที่เท่านั้น ผู้บริหารจะต้องรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์การ การบริหารภาวะผู้นำ การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ส่วน DuBrin (1998) ได้นำเสนอแนวคิดการพัฒนาให้เกิดภาวะผู้นำ เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ เจตคติและพฤติกรรม ดังนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง (Leadership Development Through Self-awareness) การรับรู้หรือการรู้จักเป็นการหยั่งลึกหรือเข้าใจข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง

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

สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำครู หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ครูที่มีความเป็นผู้นำ ซึ่งจะต้องทำให้เกิดขึ้นในตนเอง มีพื้นฐานในการเรียนรู้เพื่อให้เกิดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยเกิดจากความสามารถประยุกต์ความรู้ ทฤษฎี ประสบการณ์ ตลอดจนความสามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหา มีความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ พฤติกรรม ค่านิยมหรือคุณธรรม ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำครูจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จึงจะสร้างผลงานได้อย่างมีคุณค่าสูงสุด

## 2.1 วิธีกรการพัฒนาภาวะผู้นำครู

การพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาหรือหน่วยงานต่างๆ มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการเลือกวิชาการและรูปแบบการพัฒนาที่กำหนดขึ้นนั้น จะต้องเกิดประโยชน์และไม่สิ้นเปลืองเวลาในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการพัฒนา ทั้งนี้ก็วิชาการได้เสนอแนวทางการพัฒนาไว้หลากหลายวิธี ดังนี้



จงกลณี ชูติมาเทวินทร์ (2544, หน้า 10-11) ได้เสนอวิธีการอบรม และพัฒนาบุคลากรไว้ 11 วิธี ประกอบด้วย 1) การบรรยาย (Lecturing) 2) การระดมสมอง (Brainstorming) 3) การสนทนาวงกลม (Talking Circle) 4) การวิเคราะห์กรณีศึกษา (Case Study Analysis) 5) เทคนิคการตั้งคำถาม (Questioning Technique) 6) การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing) 7) กลุ่มทำงาน (Working Group) 8) การดูงานภาคสนาม (Field Trip) 9) ละครคน (Drama Theatre) 10) เทคนิค ไอ เอ ซี (IAC Technique) 11) เกมการศึกษา ส่วน สมชาติ กิจยรรยง (2544, หน้า 74-77) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากร 3 วิธี คือ 1) การให้การศึกษาระดับสูงและส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง 2) การฝึกอบรมและพัฒนา 3) การพัฒนาในการปฏิบัติงานจริง

สำหรับ นางลักษณ์ สิ้นสีบผล (2542, หน้า 34-36) ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 3 วิธี ดังนี้ 1. การปฐมนิเทศ (Orientation) 2. การฝึกอบรม (Training) เป็นการอบรมที่ให้ลงมือปฏิบัติจริงลำดับขั้นตอนของการฝึกปฏิบัติมีดังนี้ 1) อธิบายให้ทราบหลักการโดยทั่วไป 2) สาธิต 3) ให้ผู้อบรมทดลองปฏิบัติ 4) แก้ไขข้อบกพร่องและทบทวน 5) ติดตามผลการทดลองปฏิบัติงาน และ 3. การฝึกฝนตนเอง (Self-Training) โดยวิธีการดังนี้ 1) ตั้งวัตถุประสงค์และตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันเหตุการณ์ 2) แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดกับผู้อื่นแบบไม่เป็นทางการ 3) ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการ 4) ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายของงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การ 5) ร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส 6) นำการอภิปรายและบรรยายในบางโอกาส 7) เป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาการและ 8) แสวงหาโอกาสในการดูงานทั้งในและต่างประเทศ

สอดคล้องกับ อรุณ รักรธรรม (2541, หน้า 196-234) ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไป 2 แบบ คือ 1) การพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual) ได้แก่ การศึกษา ที่บ้าน การสอนงาน การฝึกวิธีการทำงาน การเรียนรู้จากโปรแกรมสำเร็จรูป และการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน 2) การพัฒนาเป็นกลุ่ม ได้แก่ การบรรยาย การประชุม อภิปราย การอภิปรายปัญหา การประชุมปฏิบัติการ การอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การแสดงบทบาทสมมุติ กรณีศึกษา การศึกษาดูงาน การระดมสมองและเกม การบริหาร เช่นเดียวกัน ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544) ได้นำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่สามารถดำเนินการเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้บริหารเกิดการเรียนรู้ รวมทั้งสามารถพัฒนาคุณลักษณะ

ภาวะผู้นำในทุกๆ ด้านดังนี้ 1) การปฐมนิเทศ (Orientation) 2) การบรรยาย (Lecture) 3) การอภิปรายกลุ่ม (Panel Discussion) 4) การบรรยายหมู่หรือชุมนุมปาฐกถา (Symposium) 5) การสัมมนา (Seminar) 6) การระดมสมอง (Brainstorming) 7) การเรียนรู้ทางไกล (Distance Learning) 8) การศึกษาดูงาน (Field Trip/Field Study) 9) การฝึกงาน (Internship) 10) การสอนงาน (Coaching) 11) การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) 12) การประชุมใหญ่ (Convention) 13) การประชุมทางวิชาการ (Conference) 14) การประชุมปฏิบัติ (Workshop) 15) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) 16) การสาธิต (Demonstration) 17) การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม (Programmed instruction:PI) 18) การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assisted Instruction :CAI) 19) การเรียนรู้แบบออนไลน์ (Online Learning) 20) เกมการบริหาร (Management Game/Simulation) 21) กรณีศึกษา Case Method) 22) การฝึกประสาทสัมผัส (Laboratory Training/Sensitivity Training / Group Dynamic) 23) กิจกรรมนันทนาการ (Recreational Activity) 24) กิจกรรมการพัฒนาจิต (Mind Development Activity)

นอกจากนี้ กัลยรัตน์ เมืองสง (2550, หน้า 7) ได้เสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ที่ดีไว้ 3 วิธี คือ การศึกษาดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการระดมความคิดเห็น และ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, หน้า 276-287) ได้กล่าวถึงแนวทางภาวะผู้นำไว้หลายประการ คือ การพัฒนาผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเอง ประกอบด้วย

1) การฝึกอบรม 2) การสร้างประสบการณ์ในการทำงาน 3) การสอนงาน การสร้างวินัยในตนเอง การให้การศึกษา ประสบการณ์ และการให้คำแนะนำจากผู้อาวุโสกว่า การใช้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ การประเมินความพยายามในการพัฒนาภาวะผู้นำและความสำเร็จของภาวะผู้นำ เช่นเดียวกับ ภิญญา ทองเหลา (2553, หน้า 15) ได้ศึกษาการพัฒนากระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำของครูในการจัดการเรียนรู้ โดยดำเนินการสร้างระบบ อบรม ประชุมสัมมนา ศึกษาดูงาน สร้างคู่มือการใช้ระบบ ทดลองใช้ระบบ ประเมินและปรับปรุง

อีกทั้ง Trulove (1992, หน้า 168-169) ได้เสนอวิธีการพัฒนา 3 วิธี คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้แบบตัวต่อตัวและการเรียนรู้แบบเป็นกลุ่ม ได้แก่ การแสดงบทบาทสมมติ การสอนย่อย การบรรยาย การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การฝึกปฏิบัติจริง กรณีศึกษา การระดมสมอง การศึกษานอกสถานที่ และสถานการณ์จำลอง ส่วน DuBrin (1998, หน้า 383-393) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำไว้

5 แบบ คือ การทำความรู้จักตนเอง การสร้างวินัยในตนเอง การศึกษา การแสวงหา ประสบการณ์และการให้คำปรึกษา ขณะที่ วิเชียร วิทย์อุดม (2550, หน้า 249-257) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำประกอบด้วย โปรแกรมการฝึกอบรม กิจกรรมเพื่อพัฒนา การมอบหมาย งานพิเศษ การหมุนเวียนตำแหน่ง การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ การให้ คำปรึกษาแนะนำเทคนิค ในการพัฒนาตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับ Yulk (1998, pp. 465-490) กล่าวถึงวิธีการพัฒนาส่วนใหญ่จะจำแนกเป็น 3 วิธี คือ 1) การสร้างโปรแกรมการ ฝึกอบรม (Training Program) 2) การพัฒนากิจกรรม (Developmental Activity) และ 3) การพัฒนาตนเอง (Self Developmental Activity ) และเนตรพัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 172) ให้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การ ประชุมสัมมนา และการพัฒนาตนเอง โดยการพัฒนาบุคลิกภาพการพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถทักษะในการทำงานการพัฒนาในด้านการปรับตัว ให้ทันสมัย สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน

จากการข้อมูล การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับวิธีการพัฒนา ภาวะผู้นำครู ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังตาราง 11

ตาราง 11 การสังเคราะห์วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครู

นักการศึกษา/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครู	นักการศึกษา/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครู													ความถี่
	1. อรุณ รัทธธรรม (2541)	2. นงลักษณ์ สินธิพัฒ (2542)	3. จงกมล ชูติมาเทรินทร์ (2544)	4. ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544)	5. สมชาติ กิจรรม (2544)	6. กัตยรัตน์ เมืองสง (2550)	7. วิเชียร วิทยอุดม (2550)	8. รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551)	9. เนตรพัฒนา ยาวีราษ (2552)	10. ภิญโญ ทองเหลา (2553)	11. Trulove (1992)	12. DuBrin (1995)	13. Yulk (1998)	
1. การพัฒนาตนเอง	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
2. การฝึกอบรม		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓			✓	8
3. การศึกษาดูงาน	✓	✓	✓	✓		✓				✓	✓			7
4. การฝึกปฏิบัติจริง	✓	✓	✓		✓		✓		✓	✓	✓			7
5. การใช้โปรแกรมสำเร็จรูป	✓			✓			✓	✓					✓	5
6. การระดมสมอง	✓		✓	✓		✓					✓			5
7. กรณีศึกษา	✓		✓	✓							✓			4
8. การประชุมเชิงปฏิบัติการ	✓			✓		✓			✓					4
9. การเรียนรู้จากประสบการณ์				✓				✓				✓	✓	4
10. เกมการบริหาร	✓		✓	✓										3
11. การเรียนรู้แบบเป็นกลุ่ม	✓									✓				2
12. การใช้คู่มือการพัฒนา										✓				1

จากตาราง 11 การศึกษาและวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครูโดยใช้เกณฑ์การพิจารณาความสอดคล้องของนักวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 50 ในการเลือกแนวทางหรือวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครู มี 4 วิธี คือ 1) การพัฒนาตนเอง 2) การฝึกอบรม 3) การศึกษาดูงาน และ 4) การฝึกปฏิบัติจริง

### 3. หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนา  
ภาวะผู้นำครู ดึงนำเสนอรายละเอียดต่อไปนี้

#### 3.1 ความหมายของรูปแบบ

คำว่า “รูปแบบ” แผลมาจากภาษาอังกฤษว่า ‘Model’ เป็นคำที่ใช้เพื่อสื่อ  
ความหมายหลายอย่าง โดยทั่วไปจะหมายถึง สิ่งหรือวิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบอย่าง  
ใดอย่างหนึ่ง ซึ่งมีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ ความหมาย ดังนี้

รูปแบบ (Plan) หรือแบบ (Pattern) หมายถึง การย่อส่วนความจริงให้  
เล็กลง เพื่อให้พิจารณาและช่วยให้เข้าใจในข้อเท็จจริง ปรัชญาการณหรือพฤติกรรมต่างๆ  
โดยการจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น ซึ่งเป็นเหมือนตัวแทนความจริง แต่มีใช้ข้อเท็จจริง  
หรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น บรรยายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใด  
อย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจ รูปแบบจึงไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์  
อย่างละเอียดทุกแง่มุม ส่วนการที่จะระบุว่า รูปแบบหนึ่งๆ จะต้องมีการละเอียดมากน้อย  
เพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้นๆ ควรมีพฤติกรรมอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนด  
ตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่  
ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ อย่างไร ซึ่งสามารถใช้เพื่อการเรียนการสอนใน  
ห้องเรียน หรือการสอนพิเศษเป็นกลุ่มย่อย หรือเพื่อจัดสื่อการสอน ซึ่งรวมถึงหนังสือ  
ภาพยนตร์ และเทปบันทึกเสียง โปรแกรมคอมพิวเตอร์และหลักสูตร เสริมสร้างความคิด  
รวบยอดของกลุ่มประสบการณ์ ด้วยวิธีการของเหตุผลที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความ  
กระจ่างชัดในนิยาม ความสัมพันธ์และข้อเสนอในระบบที่เกี่ยวข้อง ที่ใช้เป็นเครื่องมือ  
อธิบายมิติหรือปรากฏการณ์ที่สำคัญๆ บางมิติขององค์การ เป็นชุดของความสัมพันธ์ที่  
สร้างขึ้นระหว่างปรากฏการณ์ในโลกความจริง และโครงสร้างของสิ่งที่กำลังศึกษา ซึ่งเป็น  
ตัวแทนของปรากฏการณ์ในโลกความจริง

รูปแบบจึงไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุก  
แง่มุม เพราะการทำเช่นนี้ จะทำให้รูปแบบมีความซับซ้อนและยุ่งยากเกินไป ในการที่จะ  
ทำความเข้าใจ ซึ่งจะทำให้คุณค่าของรูปแบบนั้นด้อยลง การย่อส่วนที่ทำให้เข้าใจรูปแบบ  
เป็นรูปธรรม เรียกว่าแบบจำลองที่เป็นรูปธรรมแบบจำลองง่ายๆ หรือย่อส่วนของจริงหรือ  
ปรากฏการณ์ต่างๆ มีสภาพลักษณะที่ครอบคลุมพฤติกรรมสำคัญ ซึ่งได้รับการจัดไว้อย่าง

เป็นระเบียบ ตามหลักปรัชญา ทฤษฎี หลักการ แนวคิดหรือความเชื่อต่างๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมา ซึ่งมีแนวความคิดและแนวปฏิบัติที่กำหนดขึ้น ที่สามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ และเป็นตัวแทนของจริงเพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจที่ไม่มีพฤติกรรมแน่นอน หรือรายละเอียดทุกแง่มุม โดยผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการถูกต้องและเชื่อถือได้ ตลอดจนอาจเป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งได้ต่อไป (Smith and others. 1980, p. 459; Joyce and Weil. 1986, pp. 1-2; Willer. 1986, p. 15; Daft. 1994, p. 20; Corsini and Auerbach.1996, pp. 573 – 574; Blanchard and Johnson.1996 ; อ้างถึงใน ประกอบ สารวรรณ, 2548, หน้า 47; Steiner.1988, p. 33 ; อ้างถึงใน ประกอบ สารวรรณ, 2548, หน้า 47; ทิศนา แคมมณี, 2544, หน้า 1-6; วิโรจน์ สารรัตน์, 2554, หน้า 123)

Stoner and Wankel (1986, p. 12) กล่าวว่า รูปแบบเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์ เพื่อทำความเข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นได้ง่ายขึ้น Keeves (1988, p. 559) กล่าวถึง รูปแบบ ว่าเป็นการแสดงโครงสร้างเพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร สอดคล้องกับ Daft (1994, p. 20) ได้กล่าวว่า รูปแบบหมายถึง แบบสรุปย่อของความจริงที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ซึ่งจะง่ายต่อการทำความเข้าใจ

อุทุมพร จามรมาน (2541, หน้า 22) กล่าวถึง โมเดล หมายถึง โครงสร้างของความเกี่ยวข้องของหน่วยงาน หรือตัวแปรต่างๆ ดังนั้น โมเดล จึงน่าจะมีมากกว่า 1 มิติ หลายตัวแปร ซึ่งตัวแปรแต่ละตัวต่างมีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์หรือ เชิงเหตุและผล ส่วน ทิศนา แคมมณี (2545, หน้า 218) ได้กล่าวถึงความหมายของรูปแบบว่า เป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรมซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น คำอธิบายเป็นแผนผังไดอะแกรมหรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับ ชวลิต เกิดทิพย์ (2549, หน้า 14) ได้ให้ความหมายของรูปแบบการพัฒนาว่า หมายถึง สิ่งที่แสดงถึงกรอบแนวคิดการสร้างรูปแบบเชิง Analog Model อันเกิดจากการผนวกระหว่างโครงสร้างการพัฒนาภาวะผู้นำและผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำให้มีความสัมพันธ์กัน และส่งเสริมกันอย่างเป็นระเบียบเพื่อดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับ กัลยรัตน์ เมืองสง (2550, หน้า 11) ได้อธิบายความหมายของรูปแบบว่า หมายถึง มโนทัศน์เกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำและวิธีการที่ใช้พัฒนา

หลังจากผู้วิจัยได้นำเสนอเกี่ยวกับความหมายของรูปแบบ สรุไปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง คำโครงของเรื่องที่ต้องการศึกษา โดยแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบต่างๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีหลักการและแนวคิด การอธิบายถึงปรากฏการณ์ต่างๆ เพื่อนำข้อคิดเห็นที่ได้ไปเป็นข้อมูลในการพัฒนาต่อไป

### 3.2 ประเภทของรูปแบบ

ประเภทของรูปแบบ มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็นประเภทต่างๆ อาทิเช่น Smith and others (1982, p. 109) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็น

1. รูปแบบเชิงกายภาพ จำแนกเป็น รูปแบบรูปปั้นที่มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง และรูปแบบเชิงอุปมา ที่มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนทำการทดลองจริง
2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ จำแนกเป็นรูปแบบข้อความ ซึ่งเป็นการใช้ข้อความในการอธิบายย่อ เช่น คำพจนานาลักษณ์งาน เป็นต้น และรูปแบบทางคณิตศาสตร์

Bush (1986, p. 19) ได้แบ่งรูปแบบของการจัดการศึกษาออกเป็น 5 รูปแบบคือ

1. รูปแบบปกติ (Formal Model)
2. รูปแบบประชาธิปไตย (Democratic Model)
3. รูปแบบทางการเมือง (Political Model)
4. รูปแบบจิตวิสัย (Subjective Model)
5. รูปแบบคลุมเครือ (Ambiguity Model)

Keeves (1988, pp. 561 – 565, อ้างถึงใน กัลยรัตน์ เมืองสง. 2550, หน้า76) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ไว้ 4 ประเภท คือ

1. Analogue Model เป็นรูปแบบที่ใช้ในการอุปมาอุปไมย เทียบเคียงปรากฏการณ์ ซึ่งเป็นรูปแบบเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน เป็นต้น
2. Semantic Model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยาย หรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด พฤติกรรมและความสัมพันธ์ของพฤติกรรมของปรากฏการณ์นั้นๆ เช่น รูปแบบ

การเรียนรู้ในโรงเรียน เป็นต้น

3. Mathematic Model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์ เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ รูปแบบประเภทนี้ นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยา ศึกษาศาสตร์ และการบริหารการศึกษา

4. Casual Model เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคการวิเคราะห์แบบ Path Analysis โดยการนำเอาตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น

นอกจากนี้ ประกอบ สารวรรณ (2548, หน้า 49) ได้กล่าวถึง ประเภทของรูปแบบไว้ว่ามี 4 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ในการเปรียบเทียบอุปมา อุปไมยกับปรากฏการณ์ที่เป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม ลักษณะเป็นรูปแบบเชิงกายภาพ ส่วนใหญ่ใช้ทางด้านวิทยาศาสตร์ เช่น รูปแบบที่ใช้ในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน ซึ่งอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถัง นักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียนเปรียบเทียบได้กับน้ำที่ไหลเข้าไปในถัง ส่วนนักเรียนที่ออกจากกระบบโรงเรียนเปรียบเทียบได้กับน้ำที่เปิดออกจากถัง ดังนั้นนักเรียนที่คงอยู่ในระบบ ลดด้วยจำนวนนักเรียนที่ออกจากกระบบ เป็นต้น

2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) ลักษณะของโมเดลประเภทนี้ คือการแสดงความสัมพันธ์ของพฤติกรรมในรูปแบบในรูปของข้อความ ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยาย หรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด พฤติกรรมและความสัมพันธ์ของพฤติกรรมของปรากฏการณ์นั้นๆ เป็นอย่างดี

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) ได้เริ่มนำมาใช้ทางการศึกษาในช่วงต้นของทศวรรษที่ 1960 ในช่วงแรกนำมาใช้ในการวัดผลการศึกษา ต่อมาจึงขยายไปใช้กับการวิจัย การศึกษาสาขาวิชาต่างๆ ปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะนำไปใช้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ ด้านศึกษาศาสตร์ และด้านสังคมศาสตร์มากขึ้น โมเดลชนิดนี้ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ รูปแบบประเภทนี้ นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยาและศึกษาศาสตร์ รวมทั้งการบริหารการศึกษาด้วย

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า Path Analysis (การวิเคราะห์เส้นทาง) เป็นวิธีวัดความสัมพันธ์ระหว่างตัว



แปรที่สามารถบอกได้ว่า ตัวแปรอิสระตัวใดบ้างที่มีผลกระทบทางตรง และมีผลกระทบทางอ้อมต่อตัวแปรตามที่สนใจศึกษาทั้งขนาดและทิศทาง เช่น The Standard Deprivation Model ซึ่งเป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพเศรษฐกิจ สังคม ของบิดามารดา สภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่บ้านและระดับสติปัญญาของนักเรียน

จากลักษณะการแบ่งประเภทของรูปแบบของนักวิชาการดังกล่าว ส่วนใหญ่จะใช้แนวคิดพื้นฐานในการเสนอรูปแบบเพื่อบรรยาย หรืออธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ให้มีความกระจ่างยิ่งขึ้น สำหรับการกำหนดรูปแบบว่า จะประกอบด้วยอะไรบ้าง จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรบ้างนั้น ไม่มีข้อกำหนดตายตัวแน่นอนว่าต้องทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปจะเริ่มจากการศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะทำ เสริมสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมุติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนา แล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น และรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ในการพัฒนารูปแบบมีการดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ เสริมสร้างรูปแบบและการหาคุณภาพของรูปแบบ

### 3.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

Bush (1986, p. 19) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมหลักของรูปแบบที่ใช้เกณฑ์ในการพิจารณารูปแบบขององค์การทางการศึกษา 4 ประการ คือ 1) เป้าหมาย 2) โครงสร้างองค์การ 3) สภาพแวดล้อม และ 4) ภาวะผู้นำ นอกจากนี้ Gibson & Donnelly (1997, pp. 20-21) กำหนดพฤติกรรมของรูปแบบเป็น 2 พฤติกรรม คือ

1. สถาบัน (Institution) เป็นระบบของสังคมที่มีการกำหนดแนวปฏิบัติไว้เป็นแนวทาง และมีการนำเอาแนวปฏิบัติมาใช้อย่างสม่ำเสมอ หน่วยย่อยของสถาบันแบ่งออกเป็นบทบาท (Role) และความคาดหวัง (Expectation) ซึ่งบทบาทจะเกี่ยวข้องกับบุคลิกลักษณะของบุคคลในบทบาทนั้น จะหมายถึงลักษณะของตำแหน่งหน้าที่ และสภาพซึ่งอยู่ภายใต้สถาบัน และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้สวมบทบาท ในส่วนของความคาดหวังเป็นเรื่องของเกณฑ์มาตรฐานของสังคม หรือสถาบันที่มุ่งหวังจะได้รับจากผู้สวมบทบาท บทบาทที่สมบูรณควรกำหนดความสัมพันธ์กับบทบาทอื่นๆ ภายในสถาบัน แนวคิดนี้เอง ทำให้การกำหนดงานในแต่ละหน้าที่ เป็นไปในรูปของการจัดลำดับขั้นตอน โดยกำหนดให้บทบาทหนึ่งมีบทบาทต่อเนื่องไปกับอีกบทบาทหนึ่งต่อไปเรื่อยๆ จนทำให้การดำเนินงานของสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. บุคคล (Individual) เป็นพฤติกรรมที่สำคัญของระบบสังคม สถาบัน จะดำเนินการไปไม่ได้ หากไม่มีพฤติกรรมด้านบุคคล ซึ่งมีส่วนประกอบย่อยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสถาบันอยู่ 2 ประการ คือ บุคลิกภาพ (Personality) และความต้องการ (Need Disposition) บุคลิกภาพของบุคคลมีความสำคัญต่อการวางตัว การสวมบทบาท และความต้องการในการทำงาน ในส่วนของความต้องการเป็นแนวโน้มในการพยายามทำตัวให้เหมาะสม และปฏิบัติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ในลักษณะที่แน่นอนของแต่ละคน โดยความคาดหวังบนพื้นฐานของการแสดงออก

ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544, หน้า 283-284) กล่าวว่ารูปแบบพัฒนา ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4) การดำเนินการพัฒนา 5) การประเมินผลหลังการพัฒนา 6) การปฏิบัติงานจริงและทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ 7) การนำเสนอผลการวิจัย และ 8) การประเมินผลและการติดตามผล

วรกัญญาพิไล แกระหัน (2555, หน้า 209) สรุปผลจากงานวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 พบว่ารูปแบบการพัฒนาประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการ ซึ่งประกอบด้วยกรอบเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม การฝึกปฏิบัติจริง การศึกษาดูงาน และการติดตามผล

รัชฎาพร พิมพิชัย (2556, หน้า 201) สรุปผลงานวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความเป็นมาของรูปแบบ 2) แนวคิดทฤษฎีพื้นฐานของรูปแบบ 3) การพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 4) หลักการของรูปแบบ 5) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 6) เนื้อหาของรูปแบบ 7) กระบวนการของรูปแบบ 8) รายละเอียดของกิจกรรมการพัฒนา และ 9) การวัดและประเมินผล

ศิริพร กุลसानต์ ( 2557, หน้า 206-207) สรุปรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีองค์ประกอบหลักๆ ดังต่อไปนี้

2.1 หลักการ หมายถึง แนวคิดที่ใช้เป็นหลักในการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย แนวคิดที่ใช้เป็นหลักในการพัฒนาภาวะผู้นำครูใน

การจัดการเรียนรู้ โดยยึดหลักการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

2.2 วัตถุประสงค์ หมายถึง เป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุผลของการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ 2) เพื่อสร้างความตระหนักและเจตคติที่ดีในการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ และ 3) เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้

2.3 เนื้อหา หมายถึง เนื้อหาสาระในเอกสารประกอบการพัฒนาที่ครอบคลุมองค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ทั้ง 4 องค์ประกอบ คือ 1) การพัฒนาหลักสูตรและการใช้หลักสูตร 2) กระบวนการจัดการเรียนรู้ 3) การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) การมีบุคลิกลักษณะที่เหมาะสมกับความเป็นครูและเอกสารประกอบการพัฒนา ประกอบด้วย ระยะเวลา วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการดำเนินกิจกรรม สื่อและแหล่งเรียนรู้ และการวัดและประเมินผล

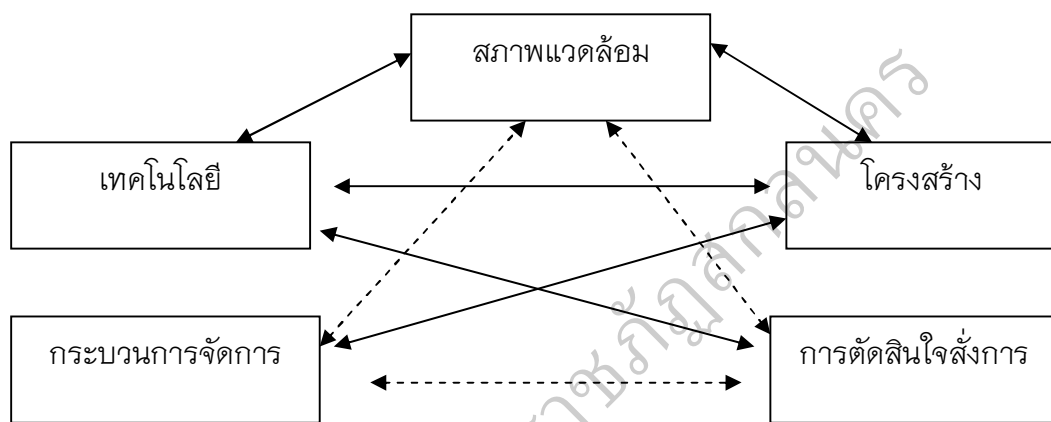
2.4 กระบวนการพัฒนา หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาดูงานในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาดีเด่น เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้และการประชุมการสรุปผลการศึกษาดูงาน เพื่อวิเคราะห์หาจุดเด่น จุดที่ควรพัฒนาของโรงเรียนที่ปฏิบัติการสอนอยู่ และวิเคราะห์แนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาตนเอง ระยะที่ 2 การอบรมเชิงปฏิบัติการ จำนวน 2 วัน ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติการ เป็นกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ จำนวน 3 สัปดาห์ สัปดาห์ละ 4 ครั้ง ครั้งละ 3 ชั่วโมง เป็นเวลา 36 ชั่วโมง และระยะที่ 4 การติดตามและประเมินผล เป็นการติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้โดยทำการประเมินหลังจากกลุ่มทดลองฝึกปฏิบัติการเสร็จ 1 สัปดาห์

2.5 การวัดและการประเมินผล หมายถึง วิธีการวัดผลเพื่อประเมินพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนา และตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบ

สรุปได้ว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูมีองค์ประกอบสำคัญ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการวัดและประเมินผล

### 3.4 การสร้างรูปแบบ

Brown and Moberg (1980, pp. 16 –17) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ และพฤติกรรมตามรูปแบบของ Brown and Moberg ประกอบด้วย สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี โครงสร้าง กระบวนการจัดการและการตัดสินใจสั่งการ ในส่วนของรูปแบบการศึกษาและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์การและการบริหารของ Brown and Moberg มีลักษณะดังภาพประกอบ 11 ดังนี้



ภาพประกอบ 11 รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ของ Brown and Moberg

(ชาญชัยณรงค์. ทรงศาตรี, 2552 หน้า 19)

บุญชม ศรีสะอาด (2533, หน้า 3-5) กล่าวว่า หลักการสร้างรูปแบบควรคำนึงถึงหลักการสำคัญ 4 ประการ คือ การแสวงหาองค์ความรู้ การค้นหา สมมติฐาน การสร้างรูปแบบ และการตรวจสอบคุณภาพรูปแบบ ในส่วนของสำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2551, หน้า 34) ได้กำหนดรูปแบบหรือการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ศึกษานิเทศก์และผู้เกี่ยวข้อง มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 เตรียมความพร้อม โดยการกำหนดสมรรถนะ (competency) และประเมินความต้องการการพัฒนา (Need Assessment)
- ขั้นตอนที่ 2 ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม (Sensitivity Workshop)
- ขั้นตอนที่ 3 เรียนรู้ระหว่างการปฏิบัติงาน (Learning On The Job)
- ขั้นตอนที่ 4 สัมมนาหลังการพัฒนา (Seminar)

### ขั้นตอนที่ 5 ประเมินผลการพัฒนา (Evaluation)

จิราภรณ์ เอมเอี่ยม (2552, หน้า 216) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบเสริมสร้างทีมงานครูในสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา มีความมุ่งหมายเพื่อ

- 1) เพื่อศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา
- 2) เพื่อศึกษา รูปแบบเสริมสร้างทีมงานครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา
- 3) เพื่อประเมินผลรูปแบบ เสริมสร้างทีมงานครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา

ผลปรากฏว่า 1) สภาพการทำงาน เป็นทีมของครูโดยรวมมีความเห็นว่า พฤติกรรมรวมของสภาพการทำงานเป็นทีมของครู มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สภาพการทำงานเป็นทีมของครูอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารมีความเห็นว่า สภาพการทำงานเป็นทีมตามพฤติกรรมด้านงาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ผลการพัฒนาในรูปแบบเสริมสร้างทีมงานครู ประกอบด้วยพฤติกรรมด้านทีมงาน 4 พฤติกรรม 14 ด้าน 3) ผลการประเมินรูปแบบเสริมสร้างทีมงานครู พบว่า รูปแบบเสริมสร้างทีมงานครูโดยภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับมาก เมื่อพิจารณาความเหมาะสมรายด้าน พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ด้านความเหมาะสมของรูปแบบ ส่วนที่เหลืออีก 4 ด้าน คือ ด้านเนื้อหาสาระของรูปแบบ ด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบ ด้านความถูกต้องของรูปแบบ และด้านประโยชน์ของรูปแบบ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ผลการประเมินการใช้รูปแบบ พบว่า 1) ครูมีความพึงพอใจต่อรูปแบบเสริมสร้างทีมงานครู ในระดับทีม อยู่ในระดับมาก 2) ครูมีความพึงพอใจต่อรูปแบบเสริมสร้างทีมงานครู ในระดับบุคคล ระดับงาน ระดับสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

บุญมี ก่อบุญ (2553, หน้า 274) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย องค์ประกอบภาวะผู้นำทีม วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีม และกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทีม

ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553, หน้า 272-274) ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งรูปแบบการพัฒนา ประกอบด้วย การใช้คู่มือในการพัฒนา และการจับคู่เป็นผู้บริหารคู่พัฒนา โดยมีวิธีการฝึกอบรม การประชุมสัมมนา การร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การนิเทศกำกับติดตาม และการประเมินการดำเนินงาน

สมัคร เขาวงกรณ์ (2555, หน้า 230) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำทีมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษา

พฤติกรรมภาวะผู้นำทีม สภาพภาวะผู้นำทีม ผลการใช้รูปแบบ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำทีมที่พัฒนาขึ้นมี 6 พฤติกรรม ผลการทดลองใช้รูปแบบโดยภาพรวมค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำทีมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมากที่สุด

วิศิษฐ์ มุ่งนากลาง (2556, หน้า 226) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 11 มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาพฤติกรรมและสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู ศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำครูมี 4 พฤติกรรมหลัก ผลการตรวจสอบยืนยัน พฤติกรรมของรูปแบบการพัฒนา มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ทุกพฤติกรรมผลของการทดลองใช้รูปแบบพบว่า การประเมินภาวะผู้นำครูของผู้เข้ารับการพัฒนาโดยรวม หลังการพัฒนาเพิ่มขึ้นก่อนการพัฒนา

Joyce and Weil (1986, pp. 359 – 364) ได้แบ่งวิธีเสริมสร้างรูปแบบออกเป็นส่วนต่างๆ ได้เป็น 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 อธิบายความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ซึ่งเป็นที่มาของรูปแบบ ประกอบด้วยเป้าหมายของรูปแบบ ทฤษฎีและข้อสมมุติที่รองรับรูปแบบ หลักการ และมนทัศน์สำคัญที่เป็นพื้นฐานของรูปแบบ ส่วนที่ 2 ลักษณะรูปแบบ เป็นการอธิบายด้วยรูปแบบซึ่งนำเสนอเป็นเรื่องต่างๆ อย่างละเอียดและเน้นการปฏิบัติได้แบ่งเป็น 4 ประเด็นคือ

1. ขั้นตอนของรูปแบบ เป็นรายละเอียดของรูปแบบนั้นๆ ว่ามีกี่ขั้นตอน โดยจัดเรียงลำดับกิจกรรมที่จะสอนเป็นขั้นๆ แต่ละรูปแบบมีจำนวนขั้นตอนไม่เท่ากัน
2. รูปแบบการปฏิสัมพันธ์ เป็นการอธิบายบทบาทของผู้นำ ผู้เรียนรู้ และความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในแต่ละรูปแบบ บทบาทของผู้นำจะแตกต่างกัน เช่น เป็นผู้นำกิจกรรม ผู้อำนวยการอำนวยความสะดวก ผู้ให้การแนะนำเป็นแหล่งข้อมูล เป็นต้น
3. หลักการแสดงการโต้ตอบ เป็นการบอกถึงวิธีการแสดงออกของผู้นำต่อผู้เรียนรู้ การตอบสนองต่อสิ่งที่เรียนรู้กระทำ เช่น การปรับปรุงพฤติกรรมโดยการให้รางวัล หรือการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ด้วยเสริมสร้างบรรยากาศที่เป็นอิสระ เป็นต้น
4. สิ่งสนับสนุน เป็นการบอกถึงเงื่อนไขหรือสิ่งจำเป็นในการใช้รูปแบบการสอนนั้นๆ ให้เกิดผล เช่น รูปแบบการทดลองในห้องปฏิบัติการต้องใช้ผู้นำที่มีการฝึกฝน

มาอย่างดีแล้ว เป็นต้น

ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้ เป็นการแนะนำให้ข้อสังเกตในการนำรูปแบบนั้นไปใช้ เช่น การใช้กับเนื้อหาประเภทใดจึงจะเหมาะสม จะใช้กับผู้เรียนระดับใด เป็นต้น นอกจากนี้ยังให้คำแนะนำอื่นๆ เพื่อให้การใช้รูปแบบนั้นมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ส่วนที่ 4 ผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม รูปแบบแต่ละแบบจะส่งผลต่อผู้เรียนรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยผลทางตรงเกิดจากกิจกรรมที่จัดตามลำดับขั้นตอนของรูปแบบ ส่วนผลทางอ้อมเกิดจากสภาพแวดล้อม ซึ่งถือเป็นผลกระทบที่เกิดจากการสอนตามรูปแบบนั้น เป็นสิ่งที่คาดคะเนไว้ว่าจะเกิดแฝงไปกับผลสามารถใช้เป็นสิ่งพิจารณาในการเลือกรูปแบบที่ใช้ได้ด้วย

Keeves (1988, p. 560) Boyle (1996, อ้างถึงใน ชาญชัยณรงค์ คงคาศรี 2552, หน้า 17-18) กล่าวว่า ในกระบวนการเสริมสร้างรูปแบบนั้น มีการจำแนกโมทัศน์ออกเป็น 2 ประเภทหลักๆ คือ มโนทัศน์เชิงทฤษฎี และมโนทัศน์การสังเกต ได้มาจากการพิจารณาพฤติกรรมที่ได้ศึกษา โดยหลักการเหตุผลเชิงตรรกะอันอาจมีฐานมาจากทฤษฎีอื่นหรือผลการวิจัยอื่น ที่ผู้พิจารณามีได้มีประสบการณ์ในการสังเกตโดยตรง ส่วนแนวคิดการสังเกตได้มาจากการเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์โดยผู้วิจัยพิจารณาเอง และได้กล่าวถึงการเสริมสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการ ได้แก่ รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง(ของตัวแปร) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตาม ความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นก็ยังมีประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ รูปแบบควรระบุหรือชี้ให้เห็นผลของเรื่องที่ศึกษาดังนั้นนอกจากจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย และนอกจากคุณสมบัติต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในเสริมสร้างมโนทัศน์ใหม่และเสริมสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่เราศึกษาด้วย

สรุปได้ว่า การสร้างรูปแบบเป็นกระบวนการดำเนินงานในรูปแบบของสื่อสัญลักษณ์ต่างๆ ในการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งเสริมสร้างแบบจำลองให้ความรู้ ต้องทำการศึกษาและสร้างแบบแผนการให้ความรู้ที่เหมาะสม เพื่อให้รูปแบบจำลองมีประสิทธิภาพสูงสุด

### 3.5 การพัฒนารูปแบบ

จากการศึกษาพัฒนารูปแบบ มีขั้นตอนการดำเนินงานที่แตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปอาจแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ เสริมสร้างรูปแบบและการสรรหาความเที่ยงตรงของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่า มีการเน้นการอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้นๆ ดังที่ Albert and Khedouri (1985 อ้างถึงใน ประกอบ สารวรรณ, 2548, หน้า 50) ได้กล่าวถึงการเสริมสร้างรูปแบบไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นรวบรวมปัญหา (Problem Formulation) เพื่อให้รู้ว่า อะไรคือสภาพปัญหาที่แท้จริง
2. ขั้นพัฒนารูปแบบ (Model Construction) จะดำเนินการภายหลังจากที่ได้รวบรวมปัญหาต่างๆ ได้แล้ว ในเสริมสร้างรูปแบบ ผู้สร้างจะต้องพิจารณาวัตถุประสงค์เบื้องต้น ของเสริมสร้างรูปแบบ ต้องรู้ถึงคุณลักษณะเฉพาะที่ต้องการของผลผลิต ต้องรู้ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นในเสริมสร้างรูปแบบ ควรคำนึงถึงต้นทุน ค่าใช้จ่ายในเสริมสร้าง และเป็นที่น่าสนใจ ของผู้ใช้ด้วย การลุ่มตัวอย่างควรทำตามหลักวิชาการอย่างเคร่งครัด ควรมีการประเมินค่าความแปรปรวน และควรพิจารณาอย่างระมัดระวังว่าสมควรนำตัวแปรใด บ้างมาไว้ในรูปแบบที่จะสร้าง เมื่อสร้างเสร็จแล้วก็ต้องพิจารณาว่าครอบคลุมตัวแปรหรือไม่ มีความบกพร่องในตัวแปรใดบ้าง
3. ขั้นการทดสอบรูปแบบ (Testing the Model) เมื่อสร้างรูปแบบแล้ว ควรมีการทดสอบ โดยจะต้องพิจารณาถึง
  - 3.1 มีความต้องตามสถานการณ์จริง (Valid) รูปแบบที่สร้างขึ้นมา หากมีความใกล้เคียงกับความจริง จะดีมาก เพราะจะช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น ไม่ยุ่งยากต่อการนำไปใช้ และควรพิจารณาถึงระดับของความสำเร็จจากการแก้ปัญหาด้วย
  - 3.2 มีการนำไปทดลองใช้เพื่อเปรียบเทียบว่า ผลการนำรูปแบบไปใช้ ทำให้มีการปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงานอย่างไร ในการทดลองใช้มี 2 แบบคือ ทำการทดลองย้อนหลัง โดยใช้กับข้อมูลในอดีต กับการทดลองใช้ปฏิบัติในปัจจุบัน
4. การนำไปใช้ (Implementation) เมื่อผ่านการทดสอบแล้ว ก็ควรสามารถนำไปใช้ให้เกิดความสำเร็จ เพราะไม่มีรูปแบบใดที่จะสำเร็จอย่างสมบูรณ์ได้ จนกว่าจะได้รับการยอมรับ ได้รับความสนใจ และมีการนำไปใช้



5. การพัฒนาปรับปรุงรูปแบบให้ทันสมัย แม้ว่ารูปแบบที่นำไปใช้ประสบความสำเร็จแล้วก็ตาม ควรจะได้มีการพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ให้เหมาะสมกับเป้าหมายขององค์การ สถานการณ์ที่มากกระทบ ทั้งจากสิ่งแวดล้อมภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอก

Joyce and Weil (1986, pp. 19 – 20) ได้สรุปสาระสำคัญของการพัฒนารูปแบบไว้ว่า รูปแบบควรต้องมีทฤษฎีรองรับ เช่น ทฤษฎีด้านจิตวิทยาการเรียนรู้ เป็นต้น เมื่อพัฒนารูปแบบแล้ว ก่อนนำไปใช้อย่างแพร่หลายต้องมีการวิจัย เพื่อทดสอบทฤษฎีและตรวจสอบคุณภาพในเชิงการใช้สถานการณ์จริง และนำข้อค้นพบมาปรับปรุงแก้ไขอยู่เรื่อยๆ การพัฒนารูปแบบ อาจจะออกแบบให้ใช้ได้กว้างขวาง หรือเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจงอย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้ และการพัฒนารูปแบบจะมีจุดมุ่งหมายหลักที่ถือเป็นตัวตั้งในการพิจารณาเลือกรูปแบบไปใช้ ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้ใช้นำรูปแบบการสอนไปใช้ตรงกับจุดมุ่งหมายหลักจะทำให้เกิดผลสูงสุด แต่ก็สามารถนำรูปแบบนั้นไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์อื่นได้ ถ้าพิจารณาเห็นว่าเหมาะสม แต่ก็อาจทำให้ได้ผลสำเร็จลดน้อยลงไป

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบเป็นขั้นตอนการพัฒนาที่มีความเชื่อมโยงกัน มีกระบวนการพัฒนา และมีองค์ประกอบที่สำคัญ เพื่อให้รูปแบบมีประสิทธิภาพ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบโดยมีขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นการศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้น ขั้นสร้างและการพัฒนารูปแบบ ขั้นตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ และขั้นสรุปและนำเสนอรูปแบบ จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบผู้วิจัยได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 และองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนา ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล โดยมีวิธีการประกอบด้วย การอบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การฝึกปฏิบัติจริง และการติดตามและประเมินผล

#### 4. การวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนา เป็นทฤษฎีที่นิยมในการวิจัยเพื่อการศึกษาอย่างแพร่หลาย เพื่อที่จะวิจัยและพัฒนาองค์การให้พัฒนาสู่ความเป็นเลิศ การวิจัยและพัฒนาเป็นการบริหาร หรือการทำงานที่มุ่งแก้ปัญหาหรือพัฒนาให้เกิดคุณภาพ เมื่อผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานค้นพบปัญหา และเกิดความตระหนักในปัญหา ก็จะมีการคิดค้นรูปแบบสื่อหรือ

รูปแบบการพัฒนาที่เรียกว่า นวัตกรรม มาเพื่อใช้แก้ปัญหาหรือในการพัฒนางาน โดยรูปแบบสื่อหรือรูปแบบการพัฒนาจะต้องมีหลักการ เหตุผลหรือทฤษฎีรองรับ ทั้งนี้อาจเลือกใช้วิธีการปรับปรุงในสิ่งที่ผู้อื่นได้ศึกษาหรือเคยใช้ได้ผลในสถานการณ์ที่เป็นปัญหา เช่นเดิมมาก่อน หรือคิดค้นวิธีการใหม่ขึ้นมาก็ได้ แต่การที่จะทำให้มั่นใจได้ว่า วิธีการที่คิดค้นขึ้นมา นั้นดีหรือไม่ดี จำเป็นต้องมีการรับรองจริง มีการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อพิสูจน์ว่าสามารถแก้ปัญหาหรือพัฒนางานได้ ถ้าไม่ประสบผลสำเร็จก็มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจนได้ผลดี และสามารถนำไปใช้ได้ต่อไป จากการศึกษาพบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการวิจัยและพัฒนา (R & D : Research and Development) ผู้วิจัยนำเสนอดังต่อไปนี้

#### 4.1 ความหมายของการวิจัยและพัฒนา

ความหมายและความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา เป็นกระบวนการของการพัฒนา การทดสอบภาคสนาม และวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้จากการทดสอบ ถึงแม้ว่าการพัฒนาสื่อจะประกอบด้วย การวิจัยพื้นฐานและการวิจัยประยุกต์ เพื่อจุดประสงค์พื้นฐานในการค้นพบสิ่งใหม่ ในทางตรงกันข้าม เป้าหมายของการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา คือ การนำความรู้ที่ได้จากการวิจัยไปพัฒนาสื่อให้สามารถใช้ได้ ดังนั้นการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาเป็นตัวเชื่อมระหว่างการวิจัยทางการศึกษาและแบบฝึกหัดทางการศึกษา ซึ่งทำให้สื่อสารศึกษามีคุณภาพยิ่งขึ้น นวัตกรรม มี 2 แบบคือ 1) สร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาสื่อ (Material) ที่เป็นรูปธรรม เช่น จรวดเครื่องบินวัด 2) สร้างนวัตกรรมด้านการพัฒนาวิธีการ (Method Process) เช่น ทฤษฎีใหม่ รูปแบบใหม่ การใช้ระบบวิจัยและพัฒนาหรือ (R&D) นั้น เป็นวิธีสำคัญอีกวิธีหนึ่ง ที่มีกระบวนการเป็นระบบ (Systematic) พัฒนามาจากแนวคิดวิธีการกระบวนการเชิงวิทยาศาสตร์ผสมผสานกับกระบวนการวิจัยประยุกต์ ลักษณะเป็นการวิจัยเชิงทดลอง (Experimental Study) มีการศึกษา มีการออกแบบ และมีการทดลองเพื่อตรวจสอบผลด้วยวิธีการที่เป็นระบบระเบียบ จัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นอย่างชัดเจน เป็นการพัฒนาการศึกษาโดยพื้นฐานการวิจัย (Research Based Education Development) เป็นกลยุทธ์หรือวิธีการสำคัญวิธีหนึ่ง ที่นิยมใช้ในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการศึกษา โดยเน้นหลักเหตุผลและตรรกวิทยาเป้าหมายหลัก คือใช้เป็นกระบวนการในการพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของผลผลิตทางการศึกษา (Education product) ก่อนนำออกประยุกต์ใช้หรือเผยแพร่

การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา (R&D) มีความแตกต่างจากการวิจัยการศึกษาประเภทอื่นๆ อยู่ 2 ประเภทคือ

1. เป้าประสงค์ หรือจุดหมาย (Goal) การวิจัยทางการศึกษามุ่งค้นคว้าหาความรู้ใหม่ โดยการวิจัยพื้นฐานหรือมุ่งหาคำตอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยการวิจัยประยุกต์ แต่การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา มุ่งพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา เช่น การวิจัยประยุกต์ทางการศึกษาสำหรับการสอนแต่ละแบบแต่ละผลิตภัณฑ์ ซึ่งได้ใช้สำหรับการทดสอบสมมุติฐานของการวิจัยแต่ละครั้งเท่านั้น ไม่ได้พัฒนาไปสู่การใช้สำหรับสถานศึกษาทั่วไป

2. การนำไปใช้ (Utility) การวิจัยทางการศึกษา มีช่องว่างระหว่างผลการวิจัยกับการนำไปใช้จริงอย่างกว้างขวาง เนื่องจากผลการวิจัยทางการศึกษาจำนวนมากไม่ได้ถูกนำไปใช้ นักการศึกษาและนักวิจัยจึงหาทางลดช่องว่างดังกล่าวโดย วิธีที่เรียกว่า “การวิจัยและพัฒนา” อย่างไรก็ตามการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา ได้มีผลต่อการจัดการทางการศึกษา กล่าวคือเป็นตัวเชื่อมเพื่อนำไปสู่ผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาที่ใช้ประโยชน์ได้จริงในโรงเรียนทั่วไป ดังนั้น การใช้กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการศึกษา จึงเป็นการใช้ผลจากการวิจัยทางการศึกษาให้เป็นประโยชน์มากยิ่งขึ้น

การวิจัยและพัฒนา เป็นเครื่องมือสำคัญที่นำมาใช้ในการพัฒนาทางการศึกษาหลายด้าน เช่น การศึกษาด้านการบริหาร พัฒนาด้านการเรียนการสอน พัฒนาสื่อการเรียนการสอนและอื่นๆ เมื่อผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานค้นพบปัญหาและเกิดความตระหนักในปัญหาหรือพัฒนาให้เกิดคุณภาพ ก็จะคิดค้นรูปแบบสื่อหรือรูปแบบสื่อหรือรูปแบบการพัฒนาที่มักเรียกว่า นวัตกรรม เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานดังกล่าว โดยที่รูปแบบสื่อหรือรูปแบบการพัฒนาที่เกิดขึ้น จะต้องมีเหตุผล หลักการหรือทฤษฎีรองรับ ทั้งนี้อาจเลือกใช้วิธีการปรับปรุงในสิ่งที่ผู้อื่นได้ศึกษา หรือเคยใช้ได้ผลในสถานการณ์ที่เป็นปัญหาเช่นเดียวกันมาก่อน หรืออาจคิดวิธีการขึ้นใหม่ก็ได้ แต่การทำให้รู้หรือมั่นใจได้ว่า วิธีการที่คิดค้นขึ้นนั้นดีหรือไม่ จำเป็นต้องนำมาทดลองจริง มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อพิสูจน์ว่า สามารถแก้ปัญหาหรือพัฒนางานได้ ถ้าไม่ประสบผลสำเร็จก็ต้องมีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนได้ผลดีสามารถนำไปเผยแพร่ให้ผู้อื่นได้ทราบหรือนำไปใช้ได้ต่อไป (ธัญวดี มงคลพันธุ์, 2544, อ้างถึงใน บุญสืบ พันธุ์ดี, 2547 ; สุพักตร์ พิบูลย์, 2548 ; อุทัย บุญประเสริฐ, 2548 ; วิโรจน์ สารรัตน์, 2549;

ธเนศ ขำเกิด, 2550, หน้า 49 ; มนตรี แย้มกลีกร, 2552, หน้า 2 ; ญาณภัทร สีหะมงคล, 2553, หน้า 1 ; Borg and Gall (1979, p. 771 ; อ้างถึงใน พฤษี ศิริบรรณพิทักษ์, 2551, หน้า 21 – 24)

#### 4.2 ขั้นตอนของการวิจัยและพัฒนา

การดำเนินการวิจัยและพัฒนา

รุจโรจน์ แก้วอุไร (มปป, หน้า 1-2) ได้กล่าวถึงกระบวนการวิจัยและพัฒนา ดังนี้

1. การกำหนดผลิตภัณฑ์และรวบรวมข้อมูล
2. การวางแผนการวิจัยและพัฒนา
3. การพัฒนารูปแบบขั้นตอนของการผลิต
4. ทดลองหรือทดสอบผลิตภัณฑ์ขั้นต้น
5. นำข้อมูลและผลการทดลองมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ขั้นที่ 1
6. ทดลองหรือทดสอบผลิตภัณฑ์ครั้งที่ 2
7. นำข้อมูลและผลการทดลองมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ขั้นที่ 2
8. ทดลองหรือทดสอบผลิตภัณฑ์ครั้งที่ 3
9. นำข้อมูลและผลการทดลองมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ขั้นที่ 3
10. การเผยแพร่

สุวิมล ว่องวานิช (2549) ได้กล่าวถึงขั้นตอนสำคัญของการวิจัยและพัฒนา 11 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดผลผลิตทางการศึกษาที่จะทำการพัฒนา  
ขั้นตอนแรกที่สำคัญที่สุดคือ ต้องกำหนดให้ชัดเจนว่า ผลผลิตทางการศึกษาที่จะวิจัยและพัฒนาคืออะไร โดยต้องกำหนดลักษณะทั่วไป รายละเอียดของการใช้วัตถุประสงค์ของการใช้เกณฑ์ในการเลือกกำหนดผลผลิตการศึกษาที่จะวิจัยและพัฒนา มี 4 ข้อคือ

1. ตรงกับความต้องการอันจำเป็นหรือไม่
2. ความก้าวหน้าทางวิชาการมีพอเพียงในการที่จะพัฒนาต่อการวิจัยและพัฒนานั้นหรือไม่
3. บุคลากรที่มีอยู่ ทักษะความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการวิจัยและพัฒนานั้นหรือไม่
4. ผลผลิตนั้น จะพัฒนาขึ้นในเวลาอันสมควรได้หรือไม่

ขั้นที่ 2 รวบรวมข้อมูลและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง คือ การศึกษาทฤษฎี และงานวิจัย การสังเกตภาคสนามซึ่งเกี่ยวข้องกับ การใช้ผลผลิตทางการศึกษาที่กำหนด ถ้ามีความจำเป็น ผู้ทำการวิจัยและพัฒนา อาจต้องทำการศึกษาวิจัยขนาดเล็ก เพื่อหาคำตอบซึ่งงานวิจัยและทฤษฎีที่มีอยู่ ไม่สามารถหาคำตอบได้ก่อนที่จะเริ่มพัฒนาต่อไป

ขั้นที่ 3 การวางแผนการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการใช้ผลผลิต
2. ประเมินค่าใช้จ่าย กำลังคน และระยะเวลาที่ต้องการใช้เพื่อ

ศึกษาความเป็นไปได้

3. พิจารณาผลสืบเนื่องจากผลผลิต

ขั้นที่ 4 พัฒนารูปแบบขั้นตอนของผลผลิต ขั้นนี้เป็นการออกแบบและจัดทำผลผลิตการศึกษาตามที่กำหนดไว้ เช่น เป็นโครงการวิจัยและพัฒนาหรือ หลักสูตร ฝึกอบรมระยะสั้น ซึ่งต้องการออกแบบหลักสูตร เตรียมวัสดุหรือสูตร คู่มือการฝึกอบรม เอกสารการฝึกอบรม และเครื่องมือการประเมิน

ขั้นที่ 5 ทดลองหรือทดสอบผลผลิตครั้งที่ 1 โดยการนำผลผลิตที่ ออกแบบและจัดเตรียมไว้ในขั้นที่ 4 ไปทดลองใช้เพื่อทดสอบคุณภาพ ขั้นต้นของผลผลิต

ขั้นที่ 6 ปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 1 นำข้อมูลและผลการทดลองใช้จาก ขั้นที่ 5 มาพิจารณาปรับปรุง

ขั้นที่ 7 ทดลองหรือทดสอบผลผลิตครั้งที่ 2 ขั้นนี้นำผลผลิตที่ ปรับปรุงไปทดลอง เพื่อทดสอบคุณภาพผลผลิตตามวัตถุประสงค์

ขั้นที่ 8 ปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 2 นำข้อมูลและผลจากการทดลองใช้ จากขั้นที่ 7 มาพิจารณาปรับปรุง

ขั้นที่ 9 ทดลองหรือทดสอบผลผลิตครั้งที่ 3 ขั้นนี้นำผลผลิตที่ ปรับปรุงไปทดลอง เพื่อทดสอบคุณภาพการใช้งานของผลผลิต

ขั้นที่ 10 ปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 3 นำข้อมูลผลการทดลองในขั้นที่ 9 มาพิจารณาปรับปรุงเพื่อเผยแพร่ต่อไป

ขั้นที่ 11 เผยแพร่ เป็นการเสนอรายงานเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา ผลผลิต และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

Borg and Gall (1979, pp. 222 – 223; อ้างถึงในพฤทธิ ศิริบรรณ พิทักษ์. 2551, หน้า 21 – 24) ได้กล่าวถึงขั้นตอนสำคัญของการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา โดยมี 10 ขั้นตอน ดังนี้

### 1. การกำหนดผลผลิตและรวบรวมข้อมูล (Product Selection)

การกำหนดผลผลิตทางการศึกษาที่จะพัฒนาเป็นขั้นตอนแรกและเป็นขั้นตอนที่จำเป็นที่สุดคือต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าผลผลิตทางการศึกษาที่จะวิจัยและพัฒนาคืออะไร โดยมีการกำหนดลักษณะทั่วไป รายละเอียดของการใช้และวัตถุประสงค์ของการใช้ และมีเกณฑ์ในการเลือกกำหนดผลผลิต โดยมีเกณฑ์ในการเลือกกำหนดผลผลิตการศึกษาที่จะวิจัยและพัฒนา 4 ข้อ คือ

1.1 ตรงกับความต้องการอันจำเป็นหรือไม่

1.2 ความก้าวหน้าทางวิชาการมีพอเพียงในการพัฒนาผลผลิตหรือไม่

1.3 บุคลากรที่มีอยู่มีทักษะความรู้ และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการวิจัยและพัฒนานั้นหรือไม่

1.4 ผลผลิตนั้นจะพัฒนาขึ้นในเวลาอันสมควรได้หรือไม่แล้ว

เมื่อกำหนดผลผลิตที่ต้องการวิจัยและพัฒนาได้ผู้วิจัยจะต้องรวบรวมข้อมูลและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้ผลผลิตนั้น ถ้ามีความจำเป็นผู้ทำวิจัยและพัฒนาอาจต้องทำการศึกษาวิจัยขนาดเล็ก เพื่อหาคำตอบซึ่งงานวิจัยและทฤษฎีที่มีอยู่ไม่สามารถตอบได้ ก่อนที่จะเริ่มทำการพัฒนาต่อไป

### 2. การวางแผนวิจัยและพัฒนา (Planning) ประกอบด้วย

2.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของการใช้ผลผลิต

2.2 ประมาณการค่าใช้จ่าย

2.3 การกำหนดกำลังคน

2.4 การกำหนดระยะเวลาที่ต้องใช้เพื่อศึกษาความเป็นไปได้

2.5 พิจารณาผลสืบเนื่องจากผลผลิต ขั้นตอนในการวางแผนการวิจัยและพัฒนาเป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยสามารถคาดคะเนได้ว่าการวิจัยครั้งนี้จะมีแนวทางเป็นไปได้อย่างประสบความสำเร็จตามเวลาที่วางแผนไว้หรือไม่

### 3. การพัฒนารูปแบบขั้นตอนของการผลผลิต (Develop Preliminary Form of Product)

ขั้นนี้เป็นการออกแบบและจัดทำผลผลิตทางการศึกษาที่วางไว้ เช่น

ถ้าเป็นโครงการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นก็ต้องออกแบบหลักสูตร เตรียมวัสดุหลักสูตรคู่มือผู้ฝึกอบรมเอกสารในการฝึกอบรมและเครื่องมือในการประเมินผล โดยให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของผลผลิตทางการศึกษาที่ตั้งไว้

4. ทดลองหรือทดสอบผลผลิตขั้นต้น (Preliminary Field Testing) ในขั้นนี้จะเป็นการนำผลผลิตที่ออกแบบและเตรียมไว้ในขั้นตอนที่ 3 ไปทดลองใช้เพื่อทดสอบคุณภาพขั้นต้นของผลผลิตในสถาบันการศึกษา 1 – 3 สถาบัน ใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก 6 – 12 คน ประเมินผลโดยการใช้แบบสอบถาม การสังเกต และการสัมภาษณ์ แล้วรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ตามค่าสถิติที่ใช้ในการวิจัย

5. นำข้อมูลและผลการทดลองมาปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 1 (Main Product Revision) ในขั้นตอนนี้จะนำข้อมูลและผลการทดลองที่ได้จากขั้นตอนที่ 4 มาปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 1

6. ทดลองหรือทดสอบผลผลิตครั้งที่ 2 (Main Field Testing) ในขั้นนี้ จะนำผลผลิตที่ได้รับการปรับปรุงไปทดลองเพื่อทดสอบคุณภาพของผลผลิตตามวัตถุประสงค์ โดยใช้สถาบัน 5 – 15 สถาบัน ใช้กลุ่มตัวอย่าง 30 – 100 คน ประเมินผลเชิงปริมาณในลักษณะทดสอบก่อนเรียน (Pre – test) กับทดสอบหลังเรียน (Post – test) นำผลไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของการใช้ผลผลิตอาจมีกลุ่มควบคุมการทดลองถ้าจำเป็น

7. นำข้อมูลและผลการทดลองมาปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 2 (Operational Product Revision) ในขั้นตอนนี้จะนำข้อมูลและผลการทดลองที่ได้จากขั้นที่ 6 มาปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 2

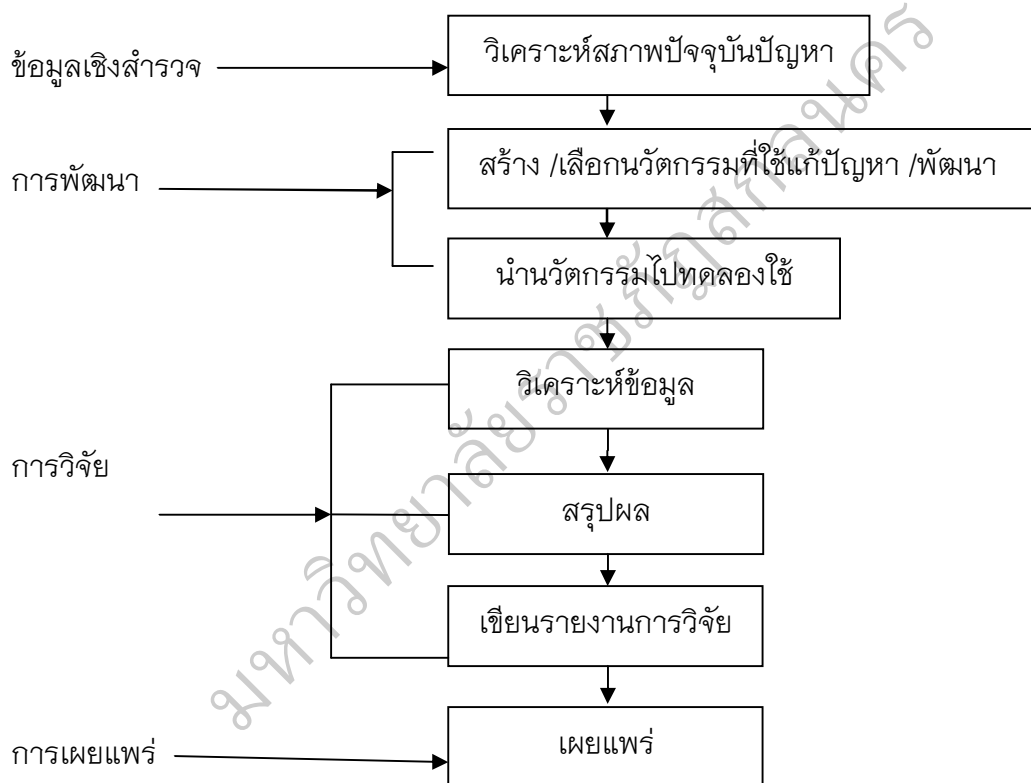
8. ทดลองหรือทดสอบผลผลิตครั้งที่ 3 (Operational Field Testing) ในขั้นนี้จะนำผลผลิตที่ได้รับการปรับปรุงไปทดลองเพื่อทดสอบคุณภาพของผลผลิตตามวัตถุประสงค์โดยใช้สถาบันประมาณ 10 – 30 สถาบัน ใช้กลุ่มตัวอย่าง 40 – 200 คน ประเมินโดยการใช้แบบสอบถาม การสังเกตและการสัมภาษณ์ และรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์

9. นำข้อมูลและผลการทดลองมาปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 3 (Final Product Revision) ในขั้นตอนนี้จะนำข้อมูลหรือผลการทดลองที่ได้จากขั้นที่ 8 มาปรับปรุงเพื่อผลิตและเผยแพร่ต่อไป

10. การเผยแพร่ (Dissemination) เสนอรายงานเกี่ยวกับผลการวิจัยและพัฒนาผลผลิตในที่ประชุมสัมมนาทางวิชาการหรือวิชาชีพ ส่งไปลงเผยแพร่ในวารสาร

ทางวิชาการและติดต่อกับหน่วยงานทางการศึกษา เพื่อจัดทำผลผลิตทางการศึกษา เผยแพร่ไปในโรงเรียนต่างๆ หรือติดต่อกับบริษัทเพื่อผลิตจำหน่ายต่อไป

ญาณภัทร สีหะมงคล (2553, หน้า 2) ได้กล่าวถึงกระบวนการวิจัยและพัฒนา เริ่มจากวิเคราะห์สภาพปัญหาให้ชัดเจน แล้วเข้าสู่ระยะของการพัฒนาทางเลือก หรือวิธีการใหม่ๆ ซึ่งระยะของการพัฒนาทางเลือกนี้ จะมีขั้นตอนคล้ายกับการวิจัยทั่วไป แต่เป็นการพัฒนาค้นพบนวัตกรรมให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ก่อนนำไปใช้จริง ดังภาพประกอบ 12 ดังนี้



ภาพประกอบ 12 กระบวนการวิจัยและพัฒนา (ญาณภัทร สีหะมงคล (2553, หน้า 2)

นอกจากนี้ วิโรจน์ สารรัตน์ (2553, หน้า 128 – 129) ได้กล่าวถึงแนวทางในการปฏิบัติในการออกแบบวิจัยและพัฒนาไว้ว่า จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของการวิจัยอย่างชัดเจน กำหนดตัวบ่งชี้ หรือประเด็นที่มุ่งศึกษา กำหนดแหล่งข้อมูล หรือผู้ใช้ข้อมูลในการวิจัยหรือทดลองนวัตกรรม กำหนดแนวทางการเก็บรวบรวมข้อมูล และเครื่องมือที่ใช้ และกำหนดแนวทางการวิเคราะห์หรือตัดสินคุณภาพ ซึ่งทุกรายการ



ดังกล่าวนี้ ควรจะถูกกำหนดไว้ล่วงหน้า และเป็นที่ยอมรับตรงกันระหว่างกลุ่มผู้เกี่ยวข้องต่างๆ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การออกแบบในเรื่องของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจะต้องกำหนดเป้าหมายประชากร หรือกลุ่มเป้าหมายในการใช้นวัตกรรมอย่างชัดเจน
2. การออกแบบในเรื่องการวัดและตัวแปร หรือการเก็บรวบรวมข้อมูล นักวิจัยจะต้องกำหนดประเด็น ตัวบ่งชี้ที่ต้องการวัด พร้อมทั้งกำหนดแหล่งข้อมูล หรือผู้ให้ข้อมูลหลักอย่างครบถ้วน กำหนดประเภทเครื่องมือหรือวิธีการวัด ช่วงเวลาในการวัด เช่น วัดก่อน หรือเมื่อเสร็จสิ้นการทดลอง พร้อมกำหนดแนวปฏิบัติในการพัฒนาเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดแต่ละรายการ กล่าวโดยสรุป จะต้องสรุปว่าตัวบ่งชี้หรือประเด็นในการวัดครั้งนั้นๆ ประกอบด้วยอะไรบ้าง แต่ละตัวบ่งชี้ หรือแต่ละประเด็น จะใช้เครื่องมือหรือวิธีการใดในการเก็บรวบรวมข้อมูล จะพัฒนาเครื่องมือแต่ละชนิดอย่างไร และจะจัดเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างไรบ้าง

ในการเลือกใช้เครื่องมือวัด ซึ่งมีหลายชนิด อาทิ แบบทดสอบ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกต แบบประเมินคุณลักษณะต่างๆ เป็นต้น การตัดสินใจว่า จะเลือกใช้เครื่องมือวัดชนิดใด จะต้องคำนึงถึงธรรมชาติหรือลักษณะของตัวบ่งชี้ที่ต้องการวัด และข้อจำกัดต่างๆ อาทิ ถ้าเป็นตัวบ่งชี้ประเภทความรู้ ก็ใช้แบบทดสอบ ถ้าเป็นพฤติกรรม ก็ใช้แบบประเมินพฤติกรรม ถ้าเป็นเจตคติ ก็ใช้แบบวัดเจตคติ เป็นต้น หรือในบางครั้ง นักวิจัยได้เลือกใช้เป็นแบบสอบถามที่ประกอบด้วยสาระหลายตอน แต่ละตอนมุ่งวัดตัวบ่งชี้ที่แตกต่างกันในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม นักวิจัยจะต้องระลึกเสมอว่า จะต้องเน้นในเรื่องความเร็ว คล่องตัว มีประสิทธิภาพ สามารถรวบรวมข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ทันกับช่วงเวลาต่างๆ ในขณะที่ดำเนินการทดลอง พัฒนานวัตกรรม และกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล จะต้องไม่เกิดผลกระทบเชิงลบต่อการพัฒนา

3. การออกแบบในเรื่องสถิติ แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิจัยและพัฒนา สามารถเลือกใช้สถิติในลักษณะเดียวกันกับงานวิจัยทั่วไป ซึ่งจะมีทั้งสถิติเชิงบรรยาย (descriptive statistics) และสถิติอ้างอิงรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการทางสถิติเหล่านี้ สามารถศึกษาได้จากเอกสารหรือตำราทั่วไป โดยผลลัพธ์ที่ได้จากการวางแผนและออกแบบวิจัยและพัฒนา คือ กรอบแนวทางการวิจัย หรือโครงการวิจัยที่มีรายละเอียดครบถ้วนสมบูรณ์

4. ตัวแปรต้น ตัวแปรตาม ในงานวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา ตัวแปรต้น (independent variable) คือ ตัวนวัตกรรมหรือปฏิบัติการ (treatment) ที่นักวิจัยให้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งอาจหมายถึง สื่อ / ชุดสื่อ หรือวิธีการใหม่ๆ ในการจัดการศึกษา ส่วนตัวแปรตามคือ ตัวแปรที่เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติการ เช่น ความรู้ ความพอใจ เจตคติ ทักษะ หรือสภาพการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เป็นต้น

5. เครื่องมือวิจัย ในงานวิจัยและพัฒนา เครื่องมือวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา ประกอบด้วย 2 ส่วนที่สำคัญคือ

5.1 เครื่องมือทดลอง หรือชุดนวัตกรรม หรือชุดปฏิบัติการ การวิจัยและพัฒนาจะมีคุณค่ามากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความสามารถของนักวิจัยในการแสวงหานวัตกรรมที่สร้างสรรค์ ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ (ลงทุนไม่มาก สะดวกใช้ สะดวกปฏิบัติ ให้ประสิทธิผลตามที่คาดหวัง) ซึ่งการแสวงหานวัตกรรมที่สร้างสรรค์ นักวิจัยจะต้องทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หรือกรณีตัวอย่างนวัตกรรมที่สร้างสรรค์ นักวิจัยทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หรือกรณีตัวอย่างนวัตกรรมที่หลากหลาย ก่อนที่จะสังเคราะห์เป็นนวัตกรรมที่จะนำมาทดลอง ทั้งนี้ นักวิจัยควรจะสามารถชี้บ่ง หรือระบุลักษณะที่เห็นว่าเป็นจุดเด่น ความสร้างสรรค์ หรือความเหมาะสมของนวัตกรรมที่มีความถูกต้องเหมาะสมตามหลักวิชา

5.2 เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลหรือเครื่องมือวัดตัวแปร ในการออกแบบด้านการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจะต้องวิเคราะห์บทบาทวัตถุประสงค์ของการวิจัย กำหนดหรือระบุตัวแปรหรือประเด็นที่มุ่งศึกษา กำหนดแหล่งข้อมูลหรือผู้ให้ข้อมูลที่จะทำให้ข้อมูลมีความตรงหรือความถูกต้อง กำหนดวิธีการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และกำหนดแนวทางการพัฒนาเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างชัดเจน

6. การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยและพัฒนา การเลือกใช้วิธีการทางสถิติ เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยและพัฒนา ขึ้นอยู่กับชนิดของตัวแปร หรือตัวชี้วัดที่ทำการศึกษา ซึ่งโดยทั่วไป มักจะมีวิธีการทางสถิติดังต่อไปนี้ 1) วิเคราะห์ความถี่ ร้อยละ สำหรับตัวแปรตัดตอนทีวัดโดยเครื่องมือประเภทแบบตรวจรายการ หรืออาจใช้การเปรียบเทียบสัดส่วนด้านสถิติอ้างอิงไคสแควร์ 2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนทดสอบความรู้ หรือคะแนนจากมาตราประมาณค่า และใช้สถิติอ้างอิงการทดสอบค่าที (t - test) สำหรับการเปรียบเทียบคะแนนทดสอบก่อนเรียน กับหลังเรียน หรือเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม หรือ การวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อการตรวจสอบ

ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยกรณีทดสอบหลายกลุ่ม เป็นต้น 3) ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) สำหรับข้อคำถามประเภทปลายเปิด หรือใช้เขียนแสดงความคิดเห็น หรือบรรยายสภาพความเปลี่ยนแปลงหลังการใช้วัตกรรมการ การเลือกใช้วิธีการทางสถิติ ให้เน้นหลักการ สามารถตอบคำถามวิจัยได้ง่ายต่อการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การวิจัยและพัฒนา หมายถึง กระบวนการดำเนินงานในรูปแบบของสื่อ สัญลักษณ์ต่างๆ ในการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งเสริมสร้างแบบจำลองให้ความรู้ ต้องทำการศึกษาและสร้างแบบแผนการให้ความรู้ที่เหมาะสม เพื่อให้รูปแบบจำลองมีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้นการพัฒนา รูปแบบ เป็นเสริมสร้างหรือปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงานขององค์การ หน่วยงาน สาระหรือพฤติกรรมที่สำคัญในเรื่องที่ต้องการศึกษา ที่แสดงถึงแนวคิด วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิธีการ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ด้วยกระบวนการศึกษา หลักการ แนวคิด ทฤษฎี การสังเคราะห์เสริมสร้างรูปแบบการศึกษา ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ หรือการตรวจสอบรูปแบบ และการนำเสนอรูปแบบ

จากผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด สรุปได้ว่าภาวะผู้นำครูมีความสำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติงาน บทบาทที่สำคัญของครูคือ ครูต้องมีคุณลักษณะและพฤติกรรมของครู ที่แสดงออกในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งตนเอง เพื่อนครู และสถานศึกษา จนนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและเกิดผลสำเร็จ และจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ตัวแปรที่สำคัญของการวิจัยได้ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา ดังนี้ 1) ความเป็นครู 2) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 3) ความเชี่ยวชาญด้านการสอน 4) การพัฒนาตนเอง 5) การทำงานเป็นทีม และ 6) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา มีดังนี้ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3.) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล

3. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา มีดังนี้ 1) การอบรมเชิงปฏิบัติการ 2) การศึกษาดูงาน และ 3) การฝึกปฏิบัติจริง