

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อเป็นต้นแบบในการวิเคราะห์หาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา โดยทำการศึกษาค้นคว้า จากเอกสาร ผลงานวิจัย และแนวคิดทฤษฎี ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาไว้โดยกำหนดแนวทางในการนำเสนอผลการศึกษาในครั้งนี้เป็นขั้นตอนดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำทางวิชาการ
3. การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ
4. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ
5. ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา
6. การวิจัยและพัฒนา

### แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ

#### 1. ภาวะผู้นำ

##### 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นกระบวนการอิทธิพลหรืออำนาจทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลหรืออำนาจต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนด สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 29) ; ธร สุนทรายุทธ (2551, หน้า 325)และยังเป็นการใช้อิทธิพลของผู้นำกับผู้ตามโดยการโน้มน้าว การสร้างค่านิยมและความเชื่อให้คล้อยตาม และปฏิบัติงานให้ได้ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ให้

เกิดขึ้นภายในองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ไชยา ภวระบุตร (2555, หน้า 4) ภาวะผู้นำยังต้องใช้ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นจิตใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย การติดต่อซึ่งกันและกัน ให้เกิดมีใจร่วมกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินการเป็นไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้ ینگยุทธเกษสาคร (2554, หน้า 40); พิเศษฐ์ วงศ์เกียรติขจร (2553, หน้า 40) ; เนตรพัฒนา ยาวีราช, (2552, หน้า,1) ; Green and Baron (2003, p. 471) ; McShane and Von Glinow (2005, p. 416) ; Robbins (2003, p. 314) ; พิบูล ทีปะपाल (2550, หน้า 220) ; Gill (2006, p.3) ; พิชากพ พันธุ์แพ (2554, หน้า 12) ภาวะผู้นำมีความจำเป็นต่อศึกษาและวิเคราะห์ 3 มิติ ได้แก่ มิติผู้นำมิติผู้ตาม มิติสถานการณ์ จอมพงศ์ มงคลวานิช (2555, หน้า 181) ; DuBrin (2007, p. 4) และความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leader) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared purposes) Draft (2003, P. 5); ภารดี อนันต์นาวิ (2555, หน้า 77)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อกลุ่มสมาชิก สามารถโน้มน้าวให้ทุกคนในกลุ่มทำงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กลุ่มหรือองค์การกำหนดไว้โดยใช้ศิลปะหรือความสามารถของบุคคล

## 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับองค์กรทุกประเภทไม่ว่าองค์กรของรัฐหรือเอกชน เพราะองค์กรจะมีความเจริญรุ่งเรืองหรือตกต่ำหรือไม่เพียงใดนั้น สาเหตุหนึ่งมาจากการที่ผู้บริหารในองค์กรนั้นมีภาวะผู้นำเพียงพอที่โน้มน้าวให้บุคลากรทำงานให้แก่องค์กรตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ภารดี อนันต์นาวิ (2555, หน้า 75) และภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในโลกที่มีผู้ศึกษามากที่สุด แต่เป็นสิ่งที่คนเข้าใจน้อยที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความหมายที่หลากหลายของภาวะผู้นำ ตามความเข้าใจของผู้ที่ทำการศึกษา Gill, (2006, p.3) ภาวะผู้นำการบริหารองค์กร นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดอันดับแรกที่จะนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายปลายทางได้ตามวัตถุประสงค์ซึ่งภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะต้องมีความรู้แบบสหวิทยาการ มีความสามารถมีประสิทธิภาพในการบริหารพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พิเศษฐ์ วงศ์เกียรติขจร (2553, หน้า 37) และ ภารดี อนันต์นาวิ (2555, หน้า 77 - 78) กล่าวถึง

ความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์กร ควรจะมีภาวะผู้นำ เพราะภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนในการกำหนดความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์กร โดยทั่วไปภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่างๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวขยายความก็คือ แม้ผู้บริหารมีความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ในเรื่องงานมากมาย เพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้วความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้นำมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตาม และปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่างๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงานประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกันซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงาน บุคคลต่างๆ เหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลายๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลซึ่งมีข้อแตกต่างในเรื่องดังกล่าวมาอยู่ร่วมกันในองค์กรสิ่งหนึ่งมักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นคือความขัดแย้งแต่ไม่จำเป็นที่จะเป็นความขัดแย้งในรูปใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มั่นคงยอมรับนับถือแล้วก็จะสามารถประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่างๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกัน พันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปคือภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร องค์กรจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเทงานให้เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็นการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรมและสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้คือ ผู้บริหารขององค์กรจะมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์กรให้อยู่รอดเท่านั้นแต่จะนำความเจริญก้าวหน้า ความภาคภูมิใจ เกียรติยศชื่อเสียง และความสำเร็จมาสู่องค์กรด้วย

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาวะเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่ม

ความระมัดระวังความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่างๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่างๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขัน

สรุปได้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีต่อหน่วยงานซึ่งเป็นส่วนที่ถึงความรู้ความสามารถต่างๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้และช่วยประสานความขัดแย้งต่างๆ ภายในหน่วยงาน ช่วยโน้มน้าวชักจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร และเป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน

### 1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ (Leadership Components)

ผู้บริหารที่มีลักษณะเป็นผู้นำนั้นเป็นได้แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ซึ่งแต่ละคนมีพื้นฐานที่ไม่เหมือนกัน Giammatteo (1981, p. 1 – 2) พลังในตัวบุคคลทำให้เกิดภาวะผู้นำมีองค์ประกอบดังนี้ คือ

1. พลังในตัวผู้นำเอง (Forces within the leader) เป็นคุณลักษณะประจำตัวผู้นำ เช่น พฤติกรรมส่วนตัวที่แสดงออกมา
2. พลังในตัวผู้ตาม (Forces within those being led) ได้แก่ บทบาทของสมาชิกในกลุ่มที่แสดงออก บทบาทของผู้นำมักจะสอดคล้องกับพฤติกรรมของกลุ่ม
3. พลังจากสภาพแวดล้อม (Forces within the environment) เป็นพลังที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมต่างๆ เช่น แนวคิดของนักการเมืองที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้นำ โดยผู้นำต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

Hersey and Blanchard (1993, p. 94), สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 29) มีความคิดเห็นว่าองค์ประกอบที่จะทำให้เกิดภาวะผู้นำขึ้นได้มี 3 ประการ คือ 1) ตัวผู้นำ (Leader) 2) ผู้ตาม (Followers) 3) และสถานการณ์ (Situations) หรือ บริบทสถานการณ์ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น องค์ประกอบเหล่านี้ต่างมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันและส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกันเสมอ และ Peter G. Northouse (2010, p. 3) ได้กล่าวถึงนิยามของภาวะผู้นำ (Leadership) ที่บอกถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำ ที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2) ภาวะผู้นำเกี่ยวกับกระบวนการ 3) ภาวะผู้นำเกิดในกลุ่มคน 4) ภาวะผู้นำเกี่ยวกับการมีจุดประสงค์ร่วมกัน

พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร (2553, หน้า 42); รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, หน้า 11) ภาวะผู้นำนั้นมีปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบหลัก 3 ปัจจัย ได้แก่

1. ผู้นำ (Leader) หมายถึง ตัวบุคคลที่นำกลุ่ม มีบุคลิกอุปนิสัยลักษณะอย่างไร (To Lead is to Serve) การจะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ขึ้นอยู่กับการบริการ

การให้ การช่วยเหลือคนอื่น เพราะถ้าใครคิดช่วยเหลือคนอื่นก่อน โดยเฉพาะเกิดมาต่ำต้อย ด้อยโอกาส ยิ่งต้องช่วยเหลือเขา และใครที่เกิดมามีน้อยในชีวิต ควรจะได้มากๆ โดย กฎหมาย ซึ่งศิลปะของการเป็นผู้นำต้องเป็นผู้ให้ ไม่จำเป็นต้องเป็นเงินหรือสิ่งของเสมอไป

2. ผู้ตาม (Followers) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับอิทธิพลจาก ผู้นำ (To Lead is to Follow) การที่จะนำต้องรู้จักตาม คำว่า Follow ก็คือเรื่องเกี่ยวกับชีวิต จิตใจ ความรู้สึก อารมณ์ และเหตุผลของเขา

3. สถานการณ์ (Situation) หมายถึง เหตุการณ์และสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งงานในองค์การมีอะไรบ้าง ผู้นำต้องดูแลบริหารจัดการโดยมีขอบเขตมาก น้อยแค่ไหน ต้องรู้จักความเครียดและการบริหารจัดการความเครียดที่เกิดขึ้น รวมทั้งต้อง วิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่การบริหารจัดการอย่างมี ประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ

ปัจจัยทั้ง 3 ประการข้างต้นนี้จะมีผลต่อรูปแบบของภาวะผู้นำที่แสดง ออกมาเป็นที่ทราบกันแล้วว่าภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลสร้างอิทธิพลและค่านิยม อันมี ผลการกระทำหรือพฤติกรรม ความคิดจิตใจ ความรู้สึกทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมไป ในทางที่ผู้นำประสงค์ การสร้างอิทธิพลนั้นอาจออกมาได้ในหลายรูปแบบ อาทิ การข่มขู่ บังคับการจูงใจ การโน้มน้าวจิตใจ เป็นต้น

แต่จากการศึกษาพบว่าการใช้อิทธิพลในทางลบ เช่น การบังคับนั้นไม่ ก่อให้เกิดผลดีในระยะยาวเพราะการบังคับข่มขู่เป็นการสร้างความกลัวและความกดดัน ในการทำงาน อันจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้

นอกจากนี้ ผู้นำต้องสามารถชักจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าแสดงออกกล้า เสี่ยงอย่างมีเหตุผลโดยไม่ใช้สองมาตรฐาน ไม่กลัวในผลที่เกิดขึ้นเพราะหากกลัวหรือคิดแต่ เพียงว่าจะเกิดผลเสียจึงไม่กล้าทำอะไรๆ ผลงานก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้เลยผู้นำต้องพยายาม เสริมสร้างบรรยากาศแห่งการสร้างสรรคการมีความคิดริเริ่มสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ เพราะ ปัญหาหนึ่งๆ นั้นมิใช่มีทางแก้ไขเพียงทางเดียว หากแต่มีหลายวิธีจะแก้ไขซึ่งต้องอาศัยการ ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ค้นหาวิธีที่ดีที่สุด

การนำ เป็นการโน้มน้าวจิตใจ สร้างอิทธิพลเหนือความรู้สึกและการกระทำ ของบุคคลอื่น ทำให้เกิดความเชื่อถือและยอมตาม ดังนั้นจึงต้องอาศัยการนำที่ดี หาก ปราศจากการนำที่ดีแล้วกระบวนการจัดการก็มิอาจประสบผลสำเร็จได้

อีกประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ นั่นคือการเป็นผู้นำที่ดีมีได้ หมายถึงการมีตำแหน่งบริหารระดับสูงเสมอไปผู้ที่ไม่มีตำแหน่งบริหารก็สามารถเป็นผู้นำที่ดีได้หากบุคคลนั้นสามารถสร้างอิทธิพลและค่านิยมที่มีต่อพฤติกรรมของบุคคลรอบข้าง จากแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของภาวะผู้นำดังกล่าว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างมากยิ่งเพราะเป็นบุคลากรที่ตัดสินใจว่าควรทำอะไรและเป็นผู้สร้างสรรค์ในสิ่งต่างๆ โดยเฉพาะการกำหนดและพัฒนาองค์กรไปในทิศทางใหม่ๆ นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังมีความสำคัญกว่าวัฒนธรรมองค์กรและเครื่องมือการจัดการ เพราะผู้นำเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กร

## 2. ผู้นำทางวิชาการ

ในการดำเนินงานในสถานศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างมาก โดยเฉพาะผู้นำทางวิชาการในที่นี่จะกล่าวถึง ความหมายและความสำคัญของผู้นำทางวิชาการโดยสังเขป ดังนี้

การศึกษาความหมายและความสำคัญของผู้บริหารทางวิชาการได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของผู้นำทางวิชาการ สรุปได้ดังนี้ ผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ผู้ที่มีบทบาทในการงานบริหารวิชาการ บริหารด้านการเรียนการสอนที่ทำให้การดำเนินการเรียนการสอนเป็นไปด้วยดี และมีประสิทธิภาพ บรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียนที่คาดหวังไว้ นักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องดังเช่น พิมพ์ฟอร์ สดเอี่ยม (2547, หน้า 126) ; เสธณีญ์ แก้วสกุล (2549, หน้า 11) และ ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 68)

จากความหมายของผู้นำทางวิชาการ มีนักวิชาการชาวต่างประเทศได้ให้ความหมายไว้หลากหลาย สรุปได้ว่า ผู้นำทางวิชาการหมายถึง ผู้ที่มีบทบาทในการดึงความร่วมมือผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบจัดการศึกษาในการสร้างสภาพแวดล้อมทางวิชาการที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนตามแผนที่วางไว้จึงสอดคล้องกับแนวคิดของ Glickman (2007) ;Trusty (1986,p. 116 – 117) แห่งภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทนเนสซี สหรัฐอเมริกา กล่าวไว้ว่า หน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะของผู้นำทางวิชาการมี 17 ด้าน คือ

1. ส่งเสริมให้ผู้สอนพัฒนาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของโรงเรียน

2. ส่งเสริมให้ผู้สอนนำเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของโรงเรียนเพื่อปฏิบัติ
3. สร้างความเชื่อมั่นว่ากิจกรรมของโรงเรียน และของห้องเรียนมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน
4. สร้างความเชื่อมั่นว่าโครงการทางวิชาการของโรงเรียนเป็นผลจากการวิจัย และการปฏิบัติงาน
5. วางแผนร่วมกับคณะอาจารย์ผู้สอนเกี่ยวกับโครงการต่างทางวิชาการเพื่อบรรลุความต้องการของนักศึกษา
6. ส่งเสริมให้อาจารย์ผู้สอนนำโครงการไปปฏิบัติ
7. ประเมินโครงการทางวิชาการของโรงเรียนร่วมกับคณะอาจารย์ผู้สอน
8. สื่อสารระหว่างอาจารย์ผู้สอน และนักศึกษาด้วยความคาดหวังสูงในมาตรฐานทางวิชาการ
9. สนับสนุนการจัดกิจกรรมทางสังคมของโรงเรียน
10. สนับสนุนกิจกรรมที่เสริมสร้างสติปัญญาของนักศึกษา
11. จัดสรรเวลาเพื่องานวิชาการได้อย่างชัดเจน
12. ร่วมมือกับนักศึกษาในการกำหนดระเบียบเพื่อสร้างขึ้นมาแก้ไขปัญหาของนักศึกษา
13. ร่วมมือกับนักศึกษาในการนำกฎระเบียบเพื่อสร้างขึ้นมาแก้ไขวินัยของนักศึกษา
14. ร่วมมือกับคณะอาจารย์ผู้สอนในการนำกฎระเบียบเพื่อสร้างขึ้นมาแก้ไขวินัยของนักศึกษา
15. ประเมินเทคนิคคณะครูเกี่ยวกับโครงการของนักศึกษา
16. ประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ผู้สอนอย่างยุติธรรม
17. ช่วยเหลืออาจารย์ผู้สอนพัฒนาระบบงานเพื่อให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

## ภาวะผู้นำทางวิชาการ

### 1. ภาวะผู้นำทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ได้มีนักวิชาการการศึกษาได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการไว้หลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวคิดของ Ulben and Hughes (1987) ระบุว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ประกอบด้วย 1)การทำงานตามเวลาที่กำหนด 2) การจัดบรรยากาศที่ดีของโรงเรียน 3) การมุ่งเน้นด้านวิชาการ 4) การคาดหวังต่อคณะครูและผลการปฏิบัติงานของครู 5) การทำงานด้านหลักสูตร 6)การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 7) การประเมินผลและการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน

1.2 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารตามแนวคิดของ Davis and Thomas (1989)ประกอบด้วย 1)การเพิ่มความตระหนักในการประชุมโรงเรียนและมีความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง 2)มีความกระตือรือร้นในการใช้กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงโรงเรียน 3)การตรวจสอบความก้าวหน้าด้านวิชาการ 4)การใช้ทรัพยากรและบุคลากรอย่างสร้างสรรค์ 5)การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้น่าอยู่เป็นระเบียบและมีความปลอดภัย 6)การตรวจสอบการปฏิบัติการสอนของครู 7)การสังเกตการสอนของครู และการให้ข้อมูลย้อนกลับ

1.3 ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวคิดของ Heck and Others (1990) ประกอบด้วย 1)การปกครองโรงเรียน 2)การจัดบรรยากาศโรงเรียน 3) การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน

1.4 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ Hallinger and Murphy (1985) ประกอบด้วย 1)การกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียน 2) การสื่อสารเป้าประสงค์ของโรงเรียน 3) การนิเทศและติดตามผลด้านการสอน 4) การประสานงานด้านการใช้หลักสูตร 5) การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน 6) การควบคุมการใช้เวลาในการสอน 7) การรักษาภาพลักษณ์ที่ดีของโรงเรียน 8) การจัดให้มีสิ่งจูงใจสำหรับครู 9)การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ 10) การพัฒนาและการสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ 11)การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมภาพการเรียนรู้

1.5 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารตามแนวคิดของ Coleman and Adams (1998) ประกอบด้วย 1)เป็นผู้มีความรู้ 2)มีความเข้าใจในภาระงาน 3)มีทักษะ



ที่เหมาะสม

1.6 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารตามแนวคิดของ พิสิษฐ์  
แมนเขียว (2546) ประกอบด้วย 1) ด้านการกำหนดภารกิจของโรงเรียน 2) ด้านการจัด  
กิจกรรมการเรียนการสอน 3) ด้านการเสริมสร้างบรรยากาศวิชาการของโรงเรียน

1.7 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารตามแนวคิดของ Hoy and  
Miskel (1991) ประกอบด้วย 1)การกำหนดจุดหมายการสอน 2)การออกแบบหน่วยการ  
3) การพัฒนาและนำหลักสูตรไปปฏิบัติ 4) การประเมินผลและเลือกวัสดุหลักสูตร  
5) การประเมินการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรการเรียนการสอน 6) การผลิตสื่อการสอน  
การนิเทศแบบคลินิก 7) การวางแผนเพื่อความก้าวหน้าบุคลากร

1.8 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารตามแนวคิดของMurphy  
(1990) ประกอบด้วย 1) จำนวนของเนื้อหา 2) การจัดเนื้อหา 3) การจัดเรียงลำดับเนื้อหา  
4) ความชัดเจนและความลึกซึ้งของเนื้อหา 5) ความหลากหลายของวิธีการให้ความรู้  
6)การบ้านหรืองานที่ได้รับมอบหมาย 7) การวางแผนแนวปฏิบัติของหลักสูตร 8)คุณภาพ  
ของจุดประสงค์

1.9 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารตามแนวคิดของYamada  
(2000) ประกอบด้วย 1) ความสอดคล้องในการพัฒนาเป้าหมาย 2) การพัฒนาความ  
ร่วมมือของบุคลากร 3) ความต้องการของท้องถิ่น 4) การสนับสนุนจากชุมชน  
5) การวางแผนการดำเนินการ 6) การปฏิบัติงานในหน้าที่

1.10 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารตามแนวคิดของ JanChell  
(1995 อ้างถึงใน ชาตรี ราชบัณฑิต. 2548, หน้า 24 – 27) ประกอบด้วย 1) หน้าที่  
เกี่ยวกับประชาชน 2) หน้าที่เกี่ยวกับการวางแผน 3) หน้าที่เกี่ยวกับการวางตัวที่เหมาะสม

1.11 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ  
Jo and Joseph Blasé (2004) ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน 2)การ  
สื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร 3)การนิเทศและการประเมินผลการเรียนการ  
สอน 4)การประสานงานหลักสูตร 5) การติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน 6)  
การกำหนดกรอบเวลาในการเรียน 7)การธำรงวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา 8)การจัดเตรียม  
ครูให้เหมาะสมกับพันธกิจ 9)การส่งเสริมพัฒนาครูสู่การเป็นครูมืออาชีพ 10)การ  
จัดเตรียมกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสม

1.12 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา(สกศ.) (2552) ประกอบด้วย 1)มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันการเปลี่ยนแปลง 2)มีความเป็นผู้นำในการริเริ่มการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน 3)ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้4)มีศักยภาพในการพึ่งพาตนเองในการพัฒนางานวิชาการ 5)มีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ มาปรับใช้ตลอดเวลา

1.13 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ กิติมา ปรีดีดิลล (2545) ประกอบด้วย 1)ประเมินผลการทำงานของครู 2)ตั้งความคาดหวังที่สูงเกี่ยวกับนักเรียนและครู 3)เป็นรูปแบบของควมมีมาตรฐานวิชาชีพสูง 4)คงความสัมพันธ์ภายในเชิงบวกกับบุคลากรทั้งในและนอกโรงเรียน 5) จัดสร้างสภาพแวดล้อมให้มีความปลอดภัยและคงควมมีระเบียบ 6) พัฒนาแผนการพัฒนาโรงเรียน 7) จัดให้มีระบบการสื่อสารภายในที่ดี 8) เข้มงวดต่อการคัดเลือกผู้จะมาดำรงตำแหน่ง

1.14 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ สมคิด สร้อยน้ำ (2547) ประกอบด้วย 1)การเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาในหลักสูตรกลุ่มต่างๆ 2) การตระหนักดีว่าไม่มีวิธีการสอนใดที่ดีที่สุด 3) การตระหนักถึงความสำคัญของหลักสูตร 4) การพัฒนาความเป็นมนุษย์ 5) การเป็นตัวแบบเชิงวิชาการ 6) การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้มีการเปลี่ยนแปลง 7) การจัดให้เป็นไปตามแผนการสอน8)การยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

1.15 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ Kaiser (2000)ประกอบด้วย 1) การเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีปรัชญาของหลักสูตรต่างๆ ที่ใช้ในโรงเรียน2)มีความรู้ความเข้าใจในวิธีสอนแบบต่างๆ 3) สนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมการสอน 4) เป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงวิชาการ 5) สนับสนุนและส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียน 6) ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 7) นิเทศและกำกับให้การเรียนการสอนเป็นไปตามแผนการสอนที่กำหนดไว้

1.16 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) (2553,หน้า 62) ประกอบด้วย 1) ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรและการนำไปใช้ 2) ออกแบบการเรียนรู้ 3) กำหนดเวลาเรียน 4) มีการกำกับติดตามและประเมินผลการศึกษา 5) ส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพครู

1.17 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550, หน้า 14) ประกอบด้วย 1) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น 2) การวางแผนงานวิชาการ 3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา 4) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา 5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 6) การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน 7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา 8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ 9) การนิเทศการศึกษา 10) การแนะแนวการศึกษา 11) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา 12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ 13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น 14) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคลากรครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา 15) การจัดระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา 16) การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา 17) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

1.18 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา องค์กรมหาชน (2550, หน้า 37) ประกอบด้วย 1) มีความรอบรู้ในการจัดการศึกษา 2) เป็นผู้นำในการจัดและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 3) การนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผล 4) จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพการศึกษาอย่างหลากหลาย 5) จัดหาสื่อการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับเด็กและท้องถิ่น 6) พัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับทุกระดับการศึกษา

1.19 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ Cunningham and Cordeiro (2009, p 13) ประกอบด้วย 1) พัฒนาหลักสูตร 2) พัฒนาระบบการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง 3) พัฒนาบุคลากร 4) ประเมินคุณภาพผู้เรียน 5) การวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับการเรียนการสอน 6) การจัดเตรียมแหล่งข้อมูลสารสนเทศ

1.20 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ Gupton (2010) ประกอบด้วย 1) มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน 2) มีข้อมูลสารสนเทศ 3) เน้นการนำเทคโนโลยีไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน

1.21 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ Hoy และ Hoy (2003) ประกอบด้วย 1) การพัฒนาบรรยากาศของโรงเรียน 2) การมีวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนเกี่ยวกับความเป็นเลิศทางวิชาการ 3) การพัฒนาอาชีพครูอย่าง

ต่อเนื่อง 4) การพัฒนาการสอนและการเรียน

1.22 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ Bossert(1988)ประกอบด้วย 1) เน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 2) สร้างสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน 3) รักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปกครองนักเรียนและชุมชน

1.23 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ Krug (1992 อ้างถึงในTerry)ประกอบด้วย 1) การกำหนดพันธกิจ 2) การบริหารหลักสูตรและการสอน 3) การนิเทศการสอน 4) การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน 5) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอนของนักเรียน

1.24 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ MacNell,Cavanagh,andSilcox (2003) ประกอบด้วย 1) ดำเนินถึงความคาดหวังของสังคมที่มีต่อโรงเรียน 2) กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจเกี่ยวกับการเรียนรู้ 3) เปิดโอกาสให้ครูได้รับการพัฒนาและการมีส่วนร่วมในการบริหาร 4) ให้ความสำคัญแก่การสอนมากกว่าการบริหารทั่วไป 5) การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน 6) ทบทวนและปรับปรุงวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาโรงเรียน

1.25 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ McEwan (1998) ประกอบด้วย 1) สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ 2) เป็นบุคคลที่เป็นแหล่งเรียนรู้ทางวิชาการ 3) สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนที่มุ่งการเรียนรู้ 4) สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน 5) ตั้งความคาดหวังต่างๆ ไว้สูง 6) พัฒนาคูแกนนำ 7) พัฒนาและรักษาสัมพันธภาพที่ดี

1.26 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ Blasé &Blasé (2004) ประกอบด้วย 1) เน้นการเรียนการสอนเป็นอันดับสำคัญที่สุด 2) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การวิเคราะห์และการวิพากษ์ 3) มีการตัดสินใจร่วมกันเกี่ยวกับการเรียนการสอน4) สร้างข้อตกลงกลุ่มและขององค์การ

1.27 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ บรรจบ บุญจันทร์ (2554, หน้า 29) ประกอบด้วย 1) การใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน 2) การใช้เทคโนโลยีในการบริหารงาน 3) การใช้เทคโนโลยีในการวัดผลและการประเมินผล 4) มีจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยี

1.28 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ ไชยา ภาวะบุตร (2555,หน้า 177) ; อ้างถึง สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา

แห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ (2543) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่องานวิชาการไว้ดังนี้ 1) มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักสูตร และการบริหารหลักสูตร 2) กำกับดูแลและการเตรียมการสอนของครู 3) ดำเนินการแสวงหาทุนนวัตกรรมใหม่เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพงานวิชาการ 4) ดำเนินการจัดหาและบริการสื่อการเรียนการสอนตามความจำเป็น 5) ดำเนินการและกำกับติดตามนิเทศภายในโรงเรียน 6) ดำเนินการและควบคุมการวัดผลและประเมินผลให้เป็นไปตามระเบียบ 7) วิเคราะห์ผลการเรียนเป็นระยะและนำผลมาปรับปรุงการเรียนการสอน 8) พัฒนาห้องสมุดเพื่อให้บริการแก่ครูและนักเรียน 9) ประชุมครูเพื่อแสวงหาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอน 10) จัดนิทรรศการแสดงผลงาน

1.29 ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ (2548, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) หลักการพื้นฐาน 2) วัตถุประสงค์ 3) การประเมิน 4) การปฏิบัติงาน 5) การเข้ารับการพัฒนา 6) การให้รางวัลและ 7) การให้ความช่วยเหลือ-ฟื้นฟู โดยรูปแบบการพัฒนานี้เสนอว่าควรดำเนินการพัฒนาเฉพาะหลักสูตรที่ผลการประเมินบ่งชี้ว่าจำเป็น ได้แก่ 1) หลักสูตรการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำในการบริหารจัดการโรงเรียน 2) หลักสูตรการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน 3) หลักสูตรการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำในการบริหารตนเองที่ทีมงานและชุมชน สำหรับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ค้นพบจากการวิจัยนี้มี 3 ด้าน 23 ข้อ ได้แก่ ด้านที่หนึ่ง การบริหารจัดการโรงเรียน ประกอบด้วย 1) การวางแผนยุทธศาสตร์ 2) การวางแผนปฏิบัติการ 3) การจัดโครงสร้างองค์การที่สนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ 4) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 5) การระดมทรัพยากร 6) การสร้างช่องทางความร่วมมือตัดสินใจของฝ่ายต่างๆ ด้านที่สอง การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน ประกอบด้วย 7) การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 8) การพัฒนาความสามารถและคุณภาพในการสอนของครู 9) การนิเทศการสอนของครู 10) การประเมินผลการเรียนการสอนของครูและนักเรียน 11) การออกแบบสร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 12) การประสานงานหลักสูตร 13) การกำกับ ดูแลการใช้หลักสูตร 14) การกระตุ้นให้กำลังใจครูและนักเรียนในการเรียนการสอน 15) การสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อ

การเรียนรู้ 16) การบริหารเวลา พิกัดระยะเวลาการเรียนการสอนโดยทำตัวให้พบเห็นอยู่เป็น  
 นิจในโรงเรียนและชุมชน ด้านที่สาม การบริหารตนเอง ที่ทีมงานและชุมชน ประกอบด้วย  
 17) การเป็นแบบอย่างทางคุณธรรมจริยธรรม 18) การเป็นแบบอย่างในทางการเรียนการ  
 สอน 19) การยอมรับความแตกต่างทางความคิดและการกระทำของผู้อื่น 20) การคิด  
 นอกกรอบ 21) การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีความเป็นผู้นำ 22) การสื่อสาร  
 และ 23) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและชุมชน ข้อเสนอแนะจากการวิจัย มี  
 ดังนี้ 1) การนำรูปแบบนี้ไปใช้ควรคำนึงถึงความสมัครใจและความพร้อมของผู้บริหาร 2)  
 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรพิจารณานำผลจากการวิจัยไปประยุกต์ ใช้อย่างจริงจังต่อเนื่อง  
 3) ควรมีแผนการดำเนินงานพัฒนาที่เป็นเอกภาพ และ 4) ควรมีการประเมินและทบทวน  
 รูปแบบการพัฒนาที่เสนอนี้ทุกระยะ 3 ปี

1.30 โกศิษฎ์ เบลรินทร์ (2552, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะ  
 ผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1)  
 พัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและ (2)ทดสอบ  
 ความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้น  
 พื้นฐานจากการพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การดำเนินการมีสองระยะประกอบด้วย  
 ระยะแรกคือ การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้น  
 พื้นฐาน โดยการวิเคราะห์เอกสารเชิงทฤษฎี จัดทำกรอบแนวคิดตัวบ่งชี้ ร่างตัวบ่งชี้  
 ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ระยะที่สองคือ การทดสอบความสอดคล้องของโมเดล  
 โครงสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างเป็น  
 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 395 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน  
 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตรฐานค่า 5 ระดับ มีค่าความเที่ยงทั้ง  
 ฉบับเท่ากับ .973 มีค่าความตรงอยู่ระหว่าง 0.55 – 1.00วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม  
 คอมพิวเตอร์1) ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ ปรากฏว่า ได้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับ  
 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 60 ตัวบ่งชี้ ที่เป็นไปตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎี  
 ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยตัวบ่งชี้การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้  
 จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน จำนวน 13 ตัวบ่งชี้ ตัว  
 บ่งชี้การพัฒนานักเรียน จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ตัวบ่งชี้การพัฒนาครู จำนวน 10 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้  
 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ จำนวน 13 ตัวบ่งชี้2) ผลการทดสอบความสอดคล้องของ  
 โมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มี

ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-square = 70.16df = 62 ค่า P = 0.22 ค่า GFI = 0.98 ค่า AGFI = 0.96 ค่า RMSEA = 0.018)ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้ค่าไค-สแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนและค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว ทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผลการทดสอบพบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1.31 วรภัฏญาพิไล แกระหัน (2555, บทคัดย่อ)ได้วิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 ได้สังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาที่มี 6 องค์ประกอบ คือ การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การบริหารจัดการหลักสูตร การจัดบรรยากาศของสถานศึกษา การพัฒนาบุคลากรการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และการประเมินคุณภาพการศึกษา ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา ด้านการจัดบรรยากาศของสถานศึกษา ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและด้านการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา และด้านมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษางานวิจัยดังกล่าวผู้วิจัยสรุปแนวคิด ทฤษฎี ที่เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาได้ 5 องค์ประกอบหลัก คือ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายการเรียนรู้ 2) การบริหารหลักสูตรและการสอน 3) การพัฒนานักเรียน 4) การพัฒนาครู 5) การจัดสภาพบรรยากาศภายในสถานศึกษา แสดงได้ดังตาราง 1

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลัก ภาวะผู้นำทางวิชาการ

| แนวคิด ทฤษฎี<br>ภาวะผู้นำทางวิชาการ                 | นักวิชาการ                  |                          |                  |                                |                   |                            |                           |                  |                                      |                 |                |                                    |                   |                        |                   |  |                            |                             |                                      |                                 |                                 |         |
|---|-----------------------------|--------------------------|------------------|--------------------------------|-------------------|----------------------------|---------------------------|------------------|--------------------------------------|-----------------|----------------|------------------------------------|-------------------|------------------------|-------------------|--|----------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------|
|   | 1. พิลิซุส แม็นเชียว (2546) | 2. Hoy and Miskel (1991) | 3. Yamada (2000) | 4. Jo and Joseph Blossé (2004) | 5. (สกลศ.) (2552) | 6. กิติมา ปรีดีดิลก (2545) | 7. สมนคิด สร้อยน้ำ (2547) | 8. Kaiser (2000) | 9. สถาบันทดสอบแห่งชาติ(องค์การมหาชน) | 10. สพนุ (2550) | 11. สทศ (2550) | 12. Cunningham and Cordeiro (2009) | 13. Gupta (2010). | 14. Hoy และ Hoy (2003) | 15. Gupta (2010.) | 16. MacNeil, Cavanagh, and Silcox (2005) | 17. บรรจบ บุญจันทร์ (2554) | 18. ชัยยา ภาชนะบุตร (2555.) | 19. ประสิทธิ์ เทียมศรี และคณะ (2548) | 20. วรกัญญาทิไล แกะระหัน (2555) | 21. นายเกษิษฐ์ เบลริษทร์ (2552) | ความถี่ |
| 1. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายการเรียนรู้ | √                           |                          | √                | √                              | √                 | √                          |                           |                  |                                      |                 |                |                                    |                   |                        |                   | √  |                            |                             | √                                    | √                               | √                               | 15      |
| 2. การพัฒนาหลักสูตรและการสอน                        | √                           | √                        |                  | √                              |                   | √                          |                           | √                | √                                    |                 | √              | √                                  | √                 | √                      |                   |  |                            | √                           | √                                    | √                               | √                               | 21      |
| 3. การพัฒนานักเรียน                                 |                             |                          |                  | √                              |                   | √                          | √                         | √                | √                                    | √               | √              | √                                  | √                 |                        |                   |  |                            | √                           | √                                    |                                 | √                               | 15      |
| 4. การพัฒนาครู                                      |                             | √                        | √                | √                              | √                 | √                          |                           | √                | √                                    | √               | √              | √                                  | √                 |                        |                   | √  |                            | √                           | √                                    | √                               | √                               | 18      |
| 5. การจัดสภาพบรรยากาศภายในสถานศึกษา                 | √                           |                          |                  |                                |                   | √                          |                           |                  | √                                    | √               | √              | √                                  | √                 |                        | √                 |  |                            | √                           | √                                    | √                               | √                               | 15      |

แสดงความหมาย แนวคิด และทฤษฎี ของแต่ละองค์ประกอบหลัก ได้ดังนี้

จากตาราง 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการหาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาโดยนำเอาแนวคิด ทฤษฎี องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา นักการศึกษาและนักวิจัยตั้งแต่ ร้อยละ 50 ขึ้นไปได้้องค์ประกอบหลัก ดังนี้ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายการเรียนรู้ 2) การบริหารหลักสูตรและการสอน 3) การพัฒนานักเรียน 4) การพัฒนาครู 5) การจัดสภาพบรรยากาศภายในสถานศึกษา

### 1. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายการเรียนรู้

ผู้นำทางวิชาการมีความสามารถและแสดงออกอย่างชัดแจ้งถึงสิ่งที่ทรงคุณค่าและมีวิสัยทัศน์(values and vision) ที่เกี่ยวเนื่องกับการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอีกทั้งยังความสามารถเชื่อมโยงหลักการพฤติกรรมและโครงสร้างที่จำเป็นเพื่อส่งเสริมและดำรงสิ่งที่ทรงคุณค่าและวิสัยทัศน์นั้นไว้ได้ (Hopkins et. al., 1997) ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการจึงต้องเน้นเป้าหมายและ



การผลิต (Bossert, 1988, p. 27) การตั้งเป้าหมายเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการเพิ่มแรงจูงใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงานเป้าหมายช่วยเพิ่มความสนใจที่จะให้ทำงานช่วยทำให้ความพยายามขยายไปสู่กิจกรรมที่มีเป้าหมายลักษณะเดียวกันอื่นกรานอย่างแข็งขันที่จะไปสู่ผลสำเร็จและเพิ่มการพัฒนากลยุทธ์เพื่อไปสู่เป้าหมายให้ได้ (Locke and Latham, 1990, 43) ผู้บริหารโรงเรียนกับครูร่วมกันกำหนดและสื่อสารเป้าหมายร่วมจะช่วยทำให้มีโครงสร้างองค์การที่จะนำโรงเรียนไปสู่เป้าหมายสำคัญร่วมกันเป้าหมายสำคัญร่วมทางวิชาการนี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครูในห้องเรียนซึ่งจะนำไปสู่ความเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผลมากขึ้น (Bookbinder, 1992; Blasé & Blasé, 1998, 1999a) ภาวะผู้นำทางวิชาการมีความหมายรวมอยู่ในแวดวงของการกระทำของผู้บริหารโรงเรียนหรือที่มอบหมายให้ผู้อื่นกระทำเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าการเรียนรู้ของนักเรียนอันประกอบด้วยภารกิจต่างๆ คือการนิยามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนการจัดทำเป้าหมาย พันธกิจโดยรวมของโรงเรียนให้ชัดเจน (Debevoise, 1984. Wildy & Dimmock, 1993; Murphy, 1990; King, 2002) โดยกำหนดเป้าหมายทางการเรียนการสอนกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติของนักเรียนและส่งเสริมให้นักเรียนบรรลุผลตามมาตรฐานเหล่านั้น (Bossert 1988) ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางวิชาการจะต้องสื่อสารสร้างความเข้าใจกับนักเรียนและครูเรื่องวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน สื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนบ่อยๆ โดยการเน้นสำนึกรับผิดชอบส่งเสริมให้มีความรู้ลึกถึงความเป็นเจ้าของและส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาการ Bookbinder (1992, p. 29) การกำหนด พันธกิจ (Defining Mission) ที่ระบุไว้ชัดเจนแล้วนั้นจะต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าใจแจ่มแจ้งการจัดทำกรอบเป้าหมายจุดประสงค์และพันธกิจจะต้องไม่ประมาณการสูงเกินไปจุดประสงค์ที่ระบุชัดเจนต้องเป็นไปตามสภาพการณ์ในช่วงเวลาหรือช่วงวิกฤติด้วยการปฏิบัติการโดยไม่มีพันธกิจที่ระบุชัดเจนนั้นก็เหมือนกับการออกเดินทางที่ไม่มีจุดหมายในใจ (Krug, 1992)

ในช่วงเวลาสองทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการเรียกร้องให้ผู้นำทางการศึกษาใส่ใจกับการบริหารจัดการการเรียนการสอนให้มากขึ้นงานของโรงเรียนโดยพื้นฐานแล้วคือการส่งเสริมการเรียนรู้และแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับภารกิจและลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน (Hoachlander, Alt & Beltranena, 2001) แต่ก็มีสิ่งหนึ่งที่ยังคงอยู่ผู้บริหารโรงเรียนยังคงเป็นคนเดียวในโรงเรียนที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (Rhinehart, et. al., 1998) Sergiovanni (1991) กล่าวถึงภาวะผู้นำทางวิชาการว่าเกิดจากแรงขับที่เป็นแนวความคิดที่ต้องการให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผลโดย

มุ่งหวังให้ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ กระนั้นก็ตามก็ยังมีมติอื่นที่ต้องพิจารณาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างภาวะผู้นำร่วมซึ่งผู้บริหารโรงเรียนทำหน้าที่อำนวยให้เกิดกระบวนการโดยทั้งผู้บริหารและครูทำให้การเรียนรู้ของนักเรียนและผู้ใหญ่เป็นเรื่องสำคัญที่สุด (Lashway, 2002) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะต้องใช้พฤติกรรมเฉพาะที่เป็นภาวะผู้นำทางวิชาการหลายอย่างอย่างต่อเนื่อง กระทรวงศึกษาธิการของสหรัฐอเมริกา (US Dept of Ed, 2005) ได้จัดลำดับโดยให้ถือว่าการสอนและการเรียนเป็นเรื่องสำคัญที่สุดเสมอภาวะผู้นำเป็นสมดุของการบริหารจัดการกับวิสัยทัศน์ที่ผู้นำต้องปฏิบัติภารกิจอื่นๆ งานการเรียนการสอนก็ยังคงเป็นเรื่องที่ผู้นำต้องจัดเวลาให้สอดคล้องกับความเห็นก่อนหน้านี้ของ Bossert (1988), Murphy (1990), Purkey และ Smith (1983) ที่กล่าวว่าผู้นำทางวิชาการให้เวลาในการประสานงานและดูแลการสอนของครูมากขึ้นจัดและปกป้องเวลาการสอนให้เวลากับการเรียนรู้มากที่สุดเช่นเดียวกับ Leithwood, Jantzi และ Steinbach (1999) อ้างใน Southworth (2002) ที่เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนต้องใส่ใจต่อพฤติกรรมของครูเพื่อเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนใส่ใจต่อวัฒนธรรมของโรงเรียน ส่วน Hopkins et. al (1997) เห็นสอดคล้องแต่เพิ่มเติมมากขึ้นว่าผู้นำทางวิชาการมีความมุ่งมั่นในการส่งเสริมการสืบค้นความรู้โดยเฉพาะด้วยคำถามว่า “อย่างไร” มากกว่าที่จะเป็นคำถามว่า “อะไร”

McEwan (1998) มีแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำทางวิชาการว่าผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางวิชาการจะต้องทำการต่างๆ ให้เกิดผลดีต่อชีวิตของนักเรียนและครูสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการและดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการนั้นความเป็นเลิศทางวิชาการควรถือว่าเป็นแรงจูงใจที่สำคัญมากในโรงเรียนมีงานวิจัยจำนวนมากขึ้นที่ยืนยันว่าการที่โรงเรียนเน้นงานด้านวิชาการเป็นเรื่องสำคัญที่สุดต่อผลสำเร็จของนักเรียน (Goddard, Sweetland, & Hoy, 2000; Hoy & Sabo, 1998; และ Hoy, Tarter, & Kottkamp, 1991) ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางวิชาการจะต้องตั้งความคาดหวังต่างๆ ไว้สูงสำหรับครูและผู้บริหารโรงเรียนเอง (McEwan (1998) ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความเข้าใจขอบข่ายโครงสร้างทางการศึกษาและผลที่จะเกิดแก่ผลสัมฤทธิ์และการเรียนรู้ของนักเรียน (Hopkins et. al (1997) Supovitz และ Poglinco (2001) สนับสนุนให้ตั้งเครือข่ายความปลอดภัย (safety nets) จัดให้มีไว้ในโรงเรียนเป็นรายวันเป็นปีเป็นการประกันว่าการปฏิบัติต่างๆ ของทั้งครูและนักเรียนประสบผลสำเร็จได้ด้วยวิธีการแนวทางมาตรฐานการปฏิบัติที่กำหนดไว้เครือข่าย

ความปลอดภัยช่วยส่งเสริมและให้โอกาสนักเรียนได้บรรลุถึงเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ ได้จากการศึกษาเอกสารทฤษฎีแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและนักวิจัยได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายการเรียนรู้ นักวิจัยนักการศึกษาจำนวนมากและหน่วยงานทางการศึกษาได้ระบุข้อมูลเป็นรายละเอียดปลีกย่อยเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่สังเกตได้ถือว่าพฤติกรรมที่สังเกตได้เหล่านี้เป็นองค์ประกอบย่อยสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายการเรียนรู้กำหนด นโยบายการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้มีความสำคัญในการบริหารงานวิชาการมากกว่าด้านอื่นสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการดำเนินการให้บรรลุ

จากความหมาย แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายการเรียนรู้สามารถสรุปเป็นองค์ประกอบย่อยได้คือสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายการเรียนรู้กำหนดนโยบายการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ให้มีความสำคัญในการบริหารงานวิชาการมากกว่าด้านอื่นสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาการประเมินผลความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายการเรียนรู้

## 2. การพัฒนาหลักสูตรและการสอน

การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหลักสูตรที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น หรือสร้างหลักสูตรขึ้นมาใหม่ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปและสนองความต้องการของผู้เรียน การพัฒนาหลักสูตรระดับชาติ เป็นการพัฒนาหลักสูตรในลักษณะกว้างๆ โดยยึดถือแผนการปฏิบัติของชาติ เพื่อให้ผู้ใช้ในระดับต่างๆ นำไปขยายหรือปรับเป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตร สำหรับการพัฒนาหลักสูตรระดับท้องถิ่น หมายถึง ระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา จะเป็นการนำหลักสูตรระดับชาติมาปรับเปลี่ยนเนื้อหาสาระให้มีความสอดคล้องกับท้องถิ่น

ส่วนการพัฒนาหลักสูตรระดับชั้นเรียนเป็นการพัฒนาหลักสูตรโดยสถานศึกษา กลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ เป็นการปรับขยายและปรับให้มีความสอดคล้องในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา โดยการพัฒนาหลักสูตรระดับชั้นเรียน เป็นการพัฒนาที่เน้นความต้องการและความถนัด ความสนใจของผู้เรียน ซึ่งเป็นกาปรับจุดประสงค์เนื้อหาวิชา และกิจกรรมการเรียนการสอนโดยครูผู้สอน จากแนวคิดของนักการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรพบว่า เป็นกระบวนการทำงานที่เป็นระบบเป็นวงจรเชื่อมโยงกันในมิติต่างๆ นักพัฒนาหลักสูตรต้องดำเนินการให้มิติต่างๆ เป็นไปอย่างราบรื่นและมี

ประสิทธิภาพ การจัดทำหรือหลักการพัฒนาหลักสูตรนั้น มีสิ่งที่ต้องปฏิบัติและพิจารณาที่สำคัญ คือ การกำหนดเป้าหมายเบื้องต้นของหลักสูตรที่จัดทำนั้นให้ชัดเจนว่ามีเป้าหมายเพื่ออะไร ทั้งโดยส่วนรวมและส่วนย่อยของหลักสูตร หลังจากนั้นจึงเลือกเนื้อหา กิจกรรม การเรียนการสอน วิธีการประเมิน และกำหนดรูปแบบในการนำหลักสูตรไปใช้ในโรงเรียน ซึ่งการดำเนินการจะต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง จึงจะทำให้การพัฒนาหลักสูตรดำเนินไปอย่างครบถ้วนและเกิดผลดีได้หลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ

สำหรับกระบวนการพัฒนาหลักสูตรแบบ SPIE Model เป็นการผสมผสาน บูรณาการองค์ประกอบที่สำคัญและสอดคล้องกัน เมื่อนำไปปฏิบัติจริงในสภาพแวดล้อมและข้อจำกัดของโรงเรียน โดยการพัฒนาหลักสูตรระดับสถานศึกษานั้น จะทำให้การจัดการศึกษาสอดคล้องกับปัญหาและความเปลี่ยนแปลงของสังคม ความเจริญก้าวหน้าของวิชาการและเทคโนโลยี ตลอดจนสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน และความต้องการของผู้เรียนด้วย สมันท์ ธาตุทอง (2550, หน้า 59)

การพัฒนาหลักสูตร จำเป็นต้องมีการดำเนินงานเป็นระเบียบแบบแผน ต่อเนื่องกันไป ซึ่งเริ่มจากการวางจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานนี้ จะต้องคำนึงถึงจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงและ การพัฒนาหลักสูตรว่าจะเริ่มต้นที่ใดก่อนและดำเนินการอย่างไร จึงจะเป็นการพัฒนาหลักสูตรรวมถึงผลงานต่างๆ ทางด้านหลักสูตรต่างๆ ที่ได้สร้างขึ้นใหม่อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าหลักสูตรเดิม ต้องคำนึงถึงการดำเนินงานวิธีการต่างๆ รวมทั้งหลักการและแนวปฏิบัติเพื่อให้การพัฒนาหลักสูตรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว จะต้องมีการฝึกอบรมครูประจำการให้เข้าใจในหลักสูตรใหม่รวมทั้งทักษะในด้านต่างๆ และต้องคำนึงถึงประโยชน์ในด้านการพัฒนาจิตใจและทัศนคติของนักเรียนด้วย ต้องได้รับความร่วมมือและการประสานงานอย่างดีจากเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องในทางด้านหลักสูตรทุกๆ ด้านและต้องมีผู้นำที่ชำนาญมีความสามารถในหน้าที่การงานเป็นอย่างดี

#### ขั้นตอนของการพัฒนาหลักสูตร

การพัฒนาหลักสูตรเป็นกระบวนการต่อเนื่องตั้งแต่การจัดทำหลักสูตรฉบับร่างทดลองใช้จัดทำหลักสูตรฉบับจริง ดำเนินการใช้หาแนวทางที่ดีในการใช้ ปรับปรุงกระบวนการใช้และปรับปรุงตัวหลักสูตรซึ่งอาจจะต้องหมุนเวียนกระทำซ้ำ ตั้งแต่ขั้นดำเนินการการใช้ก็หลายครั้งหลายหนต่อเนื่องกันไปจนกว่าจะเปลี่ยนหลักสูตรทั้งหมดให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม การพัฒนาหลักสูตรแบ่งออกเป็นขั้นตอนใหญ่ 4 ขั้น

ขั้นที่ 1 ขั้นเตรียมการ ข้อมูลที่สำคัญคือความจำเป็นและความต้องการของสังคมที่มีต่อการจัดการศึกษาประเภทนั้นๆ และระดับนั้นๆ ประสิทธิภาพการศึกษาก็ทำให้สามารถเตรียมการสร้างหลักสูตรได้เหมาะสมแนวคิดทางจิตวิทยาจะช่วยนำทางให้จัดหลักสูตรได้เหมาะสมกับธรรมชาติของผู้เรียน

ขั้นที่ 2 ขั้นจัดทำและวางแผนการใช้หลักสูตรจากการประมวลความรู้โดยใช้ข้อมูลจากขั้นที่แล้วผนวกกับความรู้ความคิดของผู้เชี่ยวชาญเนื้อหาวิชา นักทฤษฎีการสอนจะเป็นที่มาของหลักการจุดหมายและโครงสร้างเนื้อหาวิชา รวมทั้งลักษณะของการจัดประสบการณ์การเรียนการสอนสิ่งที่ควรคำนึงถึงคือ องค์ประกอบของการใช้หลักสูตรอันได้แก่ความเข้าใจและการยอมรับของผู้บริหารสถานศึกษา ความพร้อมของหน่วยงานสนับสนุนทั้งทางด้านการเงินจะช่วยทำให้ทราบสภาพความพร้อมและแก้ปัญหาได้ล่วงหน้า

ขั้นที่ 3 ขั้นดำเนินการใช้หลักสูตรในระหว่างที่หลักสูตรกำลังใช้อยู่และยังไม่ครบถ้วนตามกำหนดเวลา การประเมินผลการใช้หลักสูตรจะช่วยให้ทราบปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการใช้หลักสูตรอันเป็นแนวทางให้ปรับปรุงแก้ไขกระบวนการใช้ให้สามารถบรรลุในการนำหลักสูตรไปใช้

ขั้นที่ 4 ขั้นตรวจสอบผลของการใช้หลักสูตรการประเมินผลรวบยอดจะจัดทำเมื่อหลักสูตรใช้ไปครบถ้วนตามกำหนดเวลาซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลว่าหลักสูตรสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เรียนตรงตามเป้าประสงค์ของหลักสูตรหรือไม่ควรจะแก้ไขจุดหมายของหลักสูตรอย่างไรหรือควรหาทางปรับปรุงกระบวนการใช้หลักสูตรหรือไม่

การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตร

หลักสูตรของสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ดีเพียงใดขึ้นอยู่กับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่สอดคล้องและสอดคล้องกับจุดหมายของหลักสูตร เมื่อพิจารณาธรรมชาติของหลักสูตรโดยทั่วไปแล้ว หลักสูตรของแต่ละรายวิชาจะมีจุดเน้นในด้านหนึ่งด้านใดดังต่อไปนี้

ด้านที่หนึ่ง เป็นหลักสูตรที่เน้นทางด้านวิชาการหรือพุทธิพิสัย (cognitive domain) ในลักษณะการส่งเสริมความรู้ ความคิดและสติปัญญา

ด้านที่สอง เป็นหลักสูตรที่เน้นการเสริมสร้างทักษะทางกาย ซึ่งเน้นกลไกของร่างกาย ในการกระทำกิจกรรมหรือทักษะพิสัย (psychomotor domain) เช่น วิชาประเภทการงาน การอาชีพ การพลศึกษา นาฏศิลป์และดนตรี เป็นต้น

ด้านที่สาม เป็นหลักสูตรที่เน้นการปลูกฝังทัศนคติ ค่านิยม จริยธรรมและความประพฤติของผู้เรียน หรือจิตพิสัย (affective domain)

เนื่องจากวิธีการจัดการเรียนการสอนในรายวิชาต่างๆ มีลักษณะ การให้ความรู้ ความเข้าใจ และการฝึกทักษะต่างๆ ไว้จำนวนมากและหลากหลายอยู่ แล้ว จึงจะไม่อธิบายซ้ำ เพราะการสอนในสองด้านแรกเป็นการสอนที่เน้นทางด้านพุทธิ พิสัยและด้านปฏิบัติหรือทักษะพิสัยที่คุ้นเคยกันดีอยู่แล้ว เป็นการเรียนการสอนที่ ตรงไปตรงมา ตรวจสอบหรือประเมินผลได้ชัดเจนว่าประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว อีกนัย หนึ่งก็คือสามารถบอกได้ว่าผู้เรียนสามารถเรียนรู้และบรรลุจุดหมายที่วางไว้หรือไม่ จึงเป็น เรื่องของการมุ่งผลสัมฤทธิ์แห่งการเรียนรู้ของผู้เรียน การวัดและประเมินผลก็สามารถวัด ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนได้โดยตรง

ส่วนการเรียนรู้ทางด้านจิตพิสัย เป็นการเรียนรู้ที่มีความซับซ้อน กว่า เพราะเป้าหมายของการเรียนด้านนี้ต้องมุ่งถึงขั้นสามารถนำไปปฏิบัติด้วย ไม่ใช่เพียง การรู้และการเข้าใจในเรื่องจริยธรรมหรือความดีเท่านั้น แต่ที่จำเป็นต้องเน้นการเรียนรู้ ทางด้านจริยธรรมเป็นกรณีพิเศษ เพราะรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้ตระหนักถึงจริยธรรมและคุณธรรมของเยาวชนว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง จึง กำหนดไว้ในมาตรา 81 รัฐต้องจัดการศึกษาอบรมและสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษา อบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม อักษรา พิพัฒน์ (2543 , หน้า 21) ส่วนพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ย้ำเรื่องนี้เช่นเดียวกันในมาตรา 24 (4) ว่า “จัดการเรียน การสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝัง คุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ใน ทุกวิชา” (สำนักงานปฏิรูป การศึกษา ม.ป.ป., หน้า 13)

ตามข้อเท็จจริง การศึกษาของประเทศไทยทุกระดับได้เน้นการปลูกฝัง ค่านิยม จริยธรรม และคุณธรรมของผู้เรียนตลอดมา แต่การดำเนินการสอนในเรื่อง ดังกล่าวยังไม่ประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังไว้มากนัก เพราะนักเรียนส่วนใหญ่มีความรู้ ทางจริยธรรมเป็นอย่างดี แต่พฤติกรรมที่แสดงออกยังมิได้สอดคล้องกับความรู้ที่มี ดังนั้น ถ้าจะสอนให้นักเรียนประพฤติและปฏิบัติตามหลักจริยธรรมอย่างแท้จริง จำเป็นจะต้องจัด กิจกรรมการเรียนการสอนที่แตกต่างไปจากการเรียนรู้ทางวิชาการในห้องเรียน

โคลเบอร์ก (Kohlberg, 1970, pp. 120) ได้กำหนดวิธีการสอนจริยธรรมที่ ได้ผลกับนักเรียน 2 วิธี ดังนี้

วิธีแรก เป็นการสอนระดับห้องเรียน ยึดการอภิปรายปัญหาจริยธรรม เพื่อมุ่งเน้นการหาเหตุผลที่ดีในการประพฤติตนให้เป็นคนดีตามหลักจริยธรรม โดยยกกรณีปัญหาจริยธรรมมาเป็นสื่อในการอภิปราย การสอนตามวิธีการนี้ ครูต้องมีความสามารถในการดูแล กระตุ้นและตะล่อมทิศทางในการหาเหตุผลที่เหมาะสมของผู้เรียนมา ประกอบการอภิปราย

วิธีที่สอง เป็นการสอนจริยธรรมจากสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมที่เป็นจริง เป็นหลักสูตรแฝง (Hidden curriculum) ซึ่งดูเหมือนว่าโคลเบอร์กจะให้ความสำคัญแก่การสอนจริยธรรมตามแนวหลักสูตรแฝงเช่นนี้มากกว่า เช่นเดียวกับพอสเนอร์ (Posner, 1992, p. 11) ซึ่งให้ความสำคัญของหลักสูตรแฝงโดยกล่าวว่า หลักสูตรแฝงเป็นหลักสูตรที่บุคลากรในโรงเรียนอาจไม่ได้รับรู้อย่างเป็นทางการ แต่มีอิทธิพลโดยตรงต่อนักเรียนอย่างลุ่มลึกและยาวนานมากกว่าหลักสูตรที่เป็นทางการของโรงเรียน

นักพัฒนาหลักสูตรหลายคนเชื่อว่า หลักสูตรที่เป็นทางการไม่สามารถสอนจริยธรรมและค่านิยมให้แก่เด็กได้ดีเท่าหลักสูตรแฝง และเรียกชื่อหลักสูตรประเภทนี้หลายชื่อ เช่น Implicit curriculum (Goodlad, 1984) และ Unstudied curriculum (Saylor & Alexander, 1974) ซึ่งมีความหมายเดียวกันกับ หลักสูตรแฝง หรือ Hidden curriculum

ในทำนองเดียวกัน นักสังคมวิทยาได้บัญญัติคำว่า “socialization” หรือการขัดเกลาทางสังคมนำมาใช้อธิบายการเรียนรู้จริยธรรม ค่านิยมและพฤติกรรมต่างๆ ของคนที่ใกล้ชิดกับเด็ก ว่าเป็นการเรียนรู้จากตัวแบบหรือแบบอย่างของผู้ใหญ่ เด็กจะแยกไม่ออกว่าพฤติกรรมใดดีหรือพฤติกรรมใดไม่ดี ถ้าผู้ใหญ่ต้องการให้เด็กเป็นคนดี ผู้ใหญ่หรือสังคมจะต้องเสนอตัวแบบหรือตัวอย่างพฤติกรรมที่ดึงามให้เด็กได้เลียนแบบ

การสอนจริยธรรมที่ไม่ได้ผลมักเกิดจากความขัดแย้งระหว่างสิ่งที่ผู้ใหญ่สอนให้เด็กปฏิบัติกับสิ่งที่ผู้ใหญ่ปฏิบัติ เป็นที่ประจักษ์ชัดว่าเด็กมักจะประพฤติและปฏิบัติตนตามที่ผู้ใหญ่หรือสังคมปฏิบัติกัน มากกว่าที่ครูสอนหรือที่ผู้ใหญ่ปรารถนาจะให้เด็กนำไปประพฤติและปฏิบัติ ซึ่งต้องยอมรับว่าสังคมไทยมีพฤติกรรมแบบอย่างของผู้ใหญ่และสังคมที่ไม่พึงปรารถนาให้เห็นเป็นจำนวนมาก แบบอย่างเหล่านี้เป็นอุปสรรคต่อการสอนจริยธรรมและคุณธรรมในครอบครัว และในโรงเรียน

ถ้าจะให้การสอนจริยธรรมในโรงเรียนประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง ผู้บริหารและครูทุกคนในโรงเรียนต้องเข้าใจอิทธิพลของหลักสูตรแฝง และต้องร่วมมือกัน

สร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้จริยธรรมของนักเรียน กล่าวคือ ผู้บริหารจะต้องริเริ่มและประชุมหารือกับครูและบุคลากรทุกประเภทในโรงเรียน เพื่อร่วมสร้างแบบอย่างที่ดีทางจริยธรรมให้แก่ นักเรียน นั่นคือ ถ้าจะสอนให้นักเรียนเป็นคนดี มีจริยธรรม ผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียนทุกคนต้องประพฤติตนให้เป็นผู้มีจริยธรรมก่อน มีการสร้างกฎเกณฑ์ มาตรฐานและระเบียบแบบแผนหรือวัฒนธรรมของโรงเรียนที่เอื้อและส่งเสริมการเรียนรู้และการปฏิบัติตนเชิงจริยธรรมของผู้เรียนให้ถูกต้อง

นอกจากนี้ โรงเรียนจะต้องส่งเสริมการทำกิจกรรมพิเศษของนักเรียน เช่น โดยการจัดชุมนุม สโมสร และกิจกรรมพิเศษที่เปิดโอกาสให้นักเรียนได้ทำงานและอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น มีความเคารพต่อกันมีความเข้าใจและเอื้ออาทรต่อกัน มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ต่อกัน และคุณสมบัติอื่นๆ ที่ส่งเสริมความมี จริยธรรม แม้ในปัจจุบันนี้สถานศึกษาทั่วไปได้จัดกิจกรรมดังกล่าวอยู่แล้ว แต่ยังขาดคุณภาพและทิศทางการจัดกิจกรรม ในโอกาสต่อไปเมื่อสถานศึกษาได้รับมอบอำนาจให้ดำเนินกิจกรรมการศึกษาเองทั้งหมด ตามหลักการบริหารจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้บริหารและครูอาจารย์ในโรงเรียนจะต้องมุ่งมั่นและร่วมมือกันวางแผน กำหนดทิศทางและจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมจริยธรรมของผู้เรียนตามแนวคิดและแนวทางที่ได้กล่าวมาแล้ว

จากความหมาย แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน สามารถสรุปเป็นองค์ประกอบย่อยได้คือการวิเคราะห์หลักสูตร การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร การจัดทำโครงสร้างหลักสูตร การจัดทำหลักสูตร การกำหนดการวัดและประเมินผล การนำหลักสูตรไปใช้ การประเมินผลหลักสูตร การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร

#### 4. การพัฒนาครู

ภาวะผู้นำทางวิชาการมีความหมายรวมอยู่ในแวดวงการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนหรือที่มอบหมายให้ผู้อื่นกระทำเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าการเรียนรู้ของนักเรียนอันประกอบด้วยภารกิจต่างๆคือการนิเทศและประเมินครูการประสานงานโครงการการพัฒนาบุคลากร (Debevoise, 1984., Wildy&Dimmock, 1993) หมายถึงการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดโครงการการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน นอกจากการจัดโครงการเพื่อพัฒนาครูพัฒนาวิชาชีพครูแล้ว Supovitz and Poglinco (2001) เห็นว่าโครงการที่จะเป็นประโยชน์ทั้งโรงเรียนโครงการหนึ่งคือจัดโครงสร้างภาวะผู้นำโรงเรียน (a distributed school leadership structure) โดยที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้



นำพาให้เกิดสิ่งเหล่านี้ประสานการใช้ประโยชน์จากโครงสร้างวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นและกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานใช้โครงการเครือข่ายความปลอดภัยเพื่อจัดเวลาให้นักเรียนได้รับการสอนเพิ่มเติมสร้างความมั่นใจว่ามีทรัพยากรที่จำเป็นจัดเวลาและกิจกรรมอื่นๆ ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทในการกำกับติดตามแผนการสอนนิเทศการสอนและประเมินครู (King, 2002; Murphy 1990) โดยให้ถือว่าเป็นวิธีการพัฒนาครูอย่างจริงจังมากกว่าจะเป็นเพียงการนิเทศการสอนตามสภาพปัญหา (clinic supervision) การประเมินการปฏิบัติงานเป็นการพิจารณาย้อนหลังแต่ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นการมองไปข้างหน้าซึ่งเรื่องนี้จะต้องนำมาใส่ใจให้มากกว่าเวลานี้ทำอะไรได้ไม่ใช่มองว่าได้ทำอะไรแล้ว ผู้นำทางวิชาการต้องให้ออกาสครูได้พัฒนาวิชาชีพทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียนด้วย เป้าหมายการพัฒนาคุณภาพในตัวของครูแต่ละคนซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนได้ (Krug , 1992) บทบาทผู้บริหารโรงเรียนในยุคก่อนนี้ถือว่าเป็นผู้นำทางวิชาการลักษณะที่ว่านี่คือการนิเทศหลักสูตรเตรียมผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบันมีเนื้อหาเกี่ยวกับการนิเทศการสอนทั้งหมดการสอนเป็นการใช้เทคโนโลยีผสมและการนิเทศอาจดูเหมือนเป็นการขัดจังหวะหนังสือสามในสิบเล่มเขียนไว้ว่าการนิเทศเป็นการเพิ่มพลังและเป็นความร่วมมือ (Reitzug, 1997) ดังนั้นภาวะผู้นำทางวิชาการตามความหมายของ Leithwood, Jantzi and Steinbach (1999 อ้างใน Southworth, 2002) คือการใส่ใจต่อพฤติกรรมของครูซึ่งก็หมายถึงการสังเกตการณ์และนิเทศนั่นเองจึงสอดคล้องกับความเห็นของ Bossert (1988,p.76) ที่ว่าผู้บริหารโรงเรียนมีความชำนาญในการสอนสังเกตการณ์สอนของครูบ่อยขึ้นนิเทศการสอนและเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานของครูและประเมินผลการทำงานของครูมากขึ้น

Sheppard (1996,p. 85) ได้ศึกษาลักษณะของโรงเรียน 3 ลักษณะคือ ความมุ่งมั่นของครูความใส่ใจทางวิชาชีพของครูและความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมของครูในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาพบที่มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับแต่ละลักษณะทั้งสามของครูในทำนองเดียวกันSupovitzและPoglinco (2001) พบว่าความมุ่งมั่น (commitment) ต่อความเป็นมืออาชีพของครูช่วยทำให้ครูปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถโดยให้มีการพัฒนาและสนับสนุนวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่องซึ่งสอดคล้องตรงกับมาตรฐานโดยเนื้อหาวิชาชีพครูและการจัดการศึกษามีความเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิดดังนั้นพฤติกรรมภาวะผู้นำทาง

วิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีความเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และการพัฒนาครูซึ่งทำให้มีผลทางบวกต่อการปฏิบัติการสอนในห้องเรียน (Larson-Knight, 2000; Blasé & Blasé, 1998, 1999a, 1999b; Sheppard, 1996; Chrispeels, 1992). ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่องและมุ่งมั่นในการบริหารจัดการวิถีชีวิตครูที่ดี (Hopkins et. al., 1997) แม้บางครั้งอาจจะถูกมองว่าการส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพถูกแยกออกจากการปฏิบัติก็ตาม (Marsh, 1997) ก็ยังส่งผลดีไปยังนักเรียนผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางวิชาการจึงต้องพัฒนาครูแกนนำและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาวิชาชีพครูมากขึ้น (King, 2002; McEwan, 1998) ผู้บริหารโรงเรียนควรจัดเวลาให้ครูได้อบรมพัฒนาอาชีพและกำกับติดตามความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู (Bartell, 1990; Cotton, 2000; Johnson & Asra, 1999; Short Spencer, 1990)

จากความหมาย แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครูสามารถสรุปเป็นองค์ประกอบย่อยได้คือ สนับสนุนให้ครูเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพครูซึ่งเป็นกิจกรรมที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของโรงเรียนจัดให้มีกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพครูในโรงเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติการสอนที่ดีที่สุดวางแผนการพัฒนาวิชาชีพครูที่จำเป็นต่อครูและที่ครูต้องการส่งเสริมจัดทำแผนพัฒนาวิชาชีพของครูเป็นรายบุคคลร่วมกับครูในการจัดอบรมการพัฒนาวิชาชีพครูในโรงเรียนจัดหาวัสดุอุปกรณ์และแหล่งความรู้ทางวิชาชีพให้แก่ครูจัดตารางเวลาการฝึกอบรมภายในเพื่อให้เกิดความร่วมมือในหมู่ครูนิเทศการสอนประเมินผลการทำงานของครู

## 5. การจัดบรรยากาศในสถานศึกษา

### 5.1 ความหมายบรรยากาศ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542 ให้ความหมายของบรรยากาศไว้ว่า หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่มีลักษณะทางกายภาพและชีวภาพที่อยู่รอบตัวมนุษย์ซึ่งเกิดขึ้นโดยธรรมชาติและสิ่งที่มีมนุษย์ได้ทำขึ้น

ผ่องศรี จันทน์ห่าวและคณะ (2549, หน้า 4) กล่าวว่า คำว่า “บรรยากาศ” ในภาษาอังกฤษใช้ว่า “Environment” มาจากรากศัพท์ภาษาฝรั่งเศสว่า “Environ” ซึ่งแปลว่า รอบๆ ดังนั้นสิ่งแวดล้อมจึงหมายถึง สิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบๆ ตัวมนุษย์และมีอิทธิพลต่อมนุษย์และในขณะเดียวกันมนุษย์ก็มีอิทธิพลต่อสิ่งแวดล้อมด้วย หรืออีกนัยหนึ่งคือมนุษย์และสิ่งแวดล้อมต่างมีอิทธิพลต่อกัน

ชัชพล ทรงสุนทรวงศ์ (2548, หน้า 10) กล่าวว่า “บรรยากาศ” หมายถึง สิ่งต่างๆ ทั้งที่มีชีวิตและไม่มีชีวิต เกิดขึ้นได้เองตามธรรมชาติและมนุษย์เป็นผู้สร้างขึ้น ซึ่งสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นประกอบด้วยสิ่งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม เป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์

สุทธิวรรณ ตันติรจนาวงศ์ (2546, หน้า 267) กล่าวว่า บรรยากาศหมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่รอบตัวเราที่เป็นสิ่งที่มีชีวิตและ สิ่งที่ไม่มีชีวิตทั้งที่มองเห็นได้และมองไม่เห็นไม่ได้ เช่นคน สัตว์ ต้นไม้ ภูเขา ทะเล มหาสมุทร บ้าน ที่อยู่อาศัย ถนน โรงงานอุตสาหกรรม โรงเรียน วัด ชุมชน โรงพยาบาล สิ่งประดิษฐ์ต่างๆ ขนบธรรมเนียมประเพณี ศิลปวัฒนธรรม ฯลฯ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลในการดำรงชีวิตอยู่ด้วยกันกรรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม กระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม (2542, 9) กล่าวว่า สิ่งแวดล้อม คือ ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่รอบตัวมนุษย์ ทั้งที่มีชีวิตและไม่มีชีวิตทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมมีอิทธิพลเกี่ยวโยงกันเป็นปัจจัยเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ผลกระทบปัจจัยหนึ่งจะมีส่วนเสริมสร้างหรือทำลายอีกส่วนหนึ่งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้วินัย

วีระ วัฒนานนท์ (2546, หน้า 77) กล่าวว่า คำว่า บรรยากาศ เป็นคำที่ได้จากการแปลความหมายจากภาษาอังกฤษคำว่า “Environment” ซึ่งแปลว่า สิ่งที่อยู่โดยรอบหรือการปะปนกันของสภาพภายนอกและภายในที่มีผลกระทบต่อชีวิต สิ่งที่อยู่โดยรอบที่จะมีผลกระทบต่อชีวิตโดยทั่วไปหมายถึง ธรรมชาติ เช่น ดิน น้ำ อากาศ ฯลฯ สำหรับมนุษย์แล้วสิ่งที่อยู่ภายนอกที่มีผลกระทบต่อชีวิตนั้น มิใช่มีเพียงสิ่งแวดล้อมที่เป็นรูปธรรมเท่านั้น วัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยม ฯลฯ ก็มีผลผูกพันความรู้สึกนึกคิดและกิจกรรมของมนุษย์ตั้งแต่เกิดจนตาย ซึ่งเรียกว่าสิ่งแวดล้อมทางสังคมหรือสิ่งแวดล้อมที่เป็นนามธรรม ดังนั้นสิ่งแวดล้อมของมนุษย์จึงรวมทั้งสิ่งแวดล้อมทางกายภาพและสิ่งแวดล้อมทางสังคมเข้าไว้ด้วยกันและจะแยกว่าอะไรมีความสำคัญกว่ากันไม่ได้เพราะสิ่งแวดล้อมทางกายภาพนั้นมีผลกระทบต่อชีวิตมนุษย์ทางกาย ส่วนสิ่งแวดล้อมทางสังคมนั้นมีผลกระทบต่อชีวิตมนุษย์ทางจิตใจ ซึ่งเรื่องทางกายกับจิตใจนั้นมีความเกี่ยวพันกันอย่างแยกไม่ออก

สมหวัง ชัยตามลและคณะ (2547, หน้า 229 ) กล่าวว่า บรรยากาศทางธรรมชาติมีความสำคัญต่อชีวิตมนุษย์ นอกจากความจำเป็นด้านการดำรงชีวิตแล้ว สภาพของสิ่งแวดล้อมที่บริสุทธิ์ สะอาด ย่อมจะมีผลไปถึงสภาพของจิตใจของผู้คนที่ชุ่มชื้น เบิกบาน แจ่มใส ซึ่งตรงกันข้ามกับสภาพของทัศนียภาพสิ่งแวดล้อมที่

เสื่อมโทรมย่อมจะทำให้จิตใจเศร้าหมอง นอกจากนี้ยังมีผลต่อสุขภาพอนามัยด้วย

สรุปได้ว่า บรรยากาศ หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่ล้อมรอบตัวเรา ทั้งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติและสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้น สิ่งแวดล้อมที่มีมนุษย์สร้างขึ้นนั้น ประกอบด้วยสิ่งแวดล้อมทางกายภาพและสิ่งแวดล้อมทางสังคมซึ่งสิ่งแวดล้อมเหล่านี้ จะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตของมนุษย์ สิ่งแวดล้อมที่จะกล่าวในงานวิจัยนี้เป็นสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษาและจะเรียก ลักษณะของสิ่งแวดล้อมนี้ว่า “สภาพแวดล้อม” ซึ่งมีอิทธิพลต่อบุคคลในสถานศึกษา

5.2 ความหมายของบรรยากาศในสถานศึกษามีผู้ให้ความหมายของ บรรยากาศในสถานศึกษา ไว้หลายท่านดังนี้

เสรี ลาซโรจน์ (2546, หน้า 59) กล่าวว่า บรรยากาศในสถานศึกษา คือ สภาพที่เกิดจากผลกระทบหรือปฏิสัมพันธ์ของสิ่งแวดล้อมทุกสิ่งทุกอย่างที่มีอยู่ใน สถานศึกษานั้นเองแต่ในขณะเดียวกันสถานศึกษาย่อมไม่อาจกำหนดขอบเขตกีดกัน ผลกระทบที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกสถานศึกษา สภาพแวดล้อมในสถานศึกษาจึงเป็น ปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในสถานศึกษากับสิ่งแวดล้อมที่มีภายในสถานศึกษาและที่มีอยู่นอก สถานศึกษา

สุทธีวรรณ ตันติธนาวงศ์ (2546, หน้า 295) กล่าวว่า บรรยากาศใน สถานศึกษาคือ สิ่งต่างๆ ที่อยู่ทั้งภายในสถานศึกษาและอยู่ล้อมรอบสถานศึกษาทั้งที่เป็น รูปธรรม และนามธรรม รวมทั้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติและสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้น อาจจะแตกต่างกันไปตามที่ตั้งของสถานศึกษาแอสติน (Astin, อ้างถึงใน วสันต์ ปัญญา 2544 , หน้า 10) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในสถานศึกษา หมายถึง ลักษณะใดๆ ก็ตามของ โรงเรียนที่เป็นสิ่งเร้าที่มีศักยภาพและมีอิทธิพลต่อผู้เรียนสรุปได้ว่า บรรยากาศใน สถานศึกษา หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่อยู่ภายในสถานศึกษาและล้อมรอบสถานศึกษามีทั้งสิ่งที่ เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติและสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้นทั้งที่มีชีวิตและไม่มีชีวิต ทั้งที่เป็นรูปธรรม และนามธรรม และสภาพแวดล้อมเหล่านี้เป็นสิ่งเร้าที่มีศักยภาพและมีอิทธิพลต่อบุคคลที่อยู่ ภายในสถานศึกษานั้นๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

5.3 ความสำคัญของบรรยากาศในสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไข เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) 2545 ได้ให้ความสำคัญต่อบรรยากาศ โดยบัญญัติไว้ในหมวด 4 มาตรา 23 (2) กำหนดแนวการจัดการศึกษาไว้ว่า “ความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์และ

เทคโนโลยี รวมทั้งความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์เรื่องการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลยั่งยืน” ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ มาตรา 24 (5) กำหนดให้ “ส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการ ประเภทต่างๆ” จึงเป็นภารกิจสำคัญที่โรงเรียนจะต้องจัดการทรัพยากรและวางแผนด้านสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนให้ยั่งยืน โรงเรียนต้องศึกษาสภาพสังคม วัฒนธรรม การศึกษา ศาสนา และด้านเศรษฐกิจซึ่งส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมโดยรวมของโรงเรียนกำหนดเป็นนโยบายและนำนโยบายสู่การปฏิบัติสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สม.ศ.) ได้ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมโดยกำหนดเป็นมาตรฐานการศึกษา ด้านการบริหารและการจัดการศึกษาในมาตรฐานที่ 16 ไว้ว่า สถานศึกษามีการจัด สภาพแวดล้อมและบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ โดยมีตัวบ่งชี้ คือ

1. มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีอาคารสถานที่ที่เหมาะสม
2. มีการส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน
3. มีการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศทุกรูปแบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม
4. มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด พื้นที่สีเขียว และสิ่งแวดล้อมสะอาดพอเพียง และอยู่ในสภาพใช้งานได้ดี
5. มีการจัดและใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา

สุทธิวรรณ ตันศิริจนาวงศ์ (2546, หน้า 297-300) กล่าวว่า บรรยากาศในสถานศึกษามีความสำคัญ เพราะคือ สิ่งต่างๆ ที่อยู่ล้อมรอบตัวเรา อาจเป็นสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติหรือมนุษย์สร้างขึ้น สถานศึกษาเป็นสิ่งแวดล้อมที่มนุษย์สร้างขึ้น ใช้ในการฝึกอบรมให้เยาวชนเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการประกอบอาชีพ มีคุณธรรม เป็นพลเมืองที่ดีของประเทศต่อไป ดังนั้น สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีแนวทางในการบริหารสิ่งแวดล้อม ดังต่อไปนี้

1. การบริหารอาคารสถานที่ ต้องมีการวางแผนที่จะปลูกสร้าง และการจัดแผนภูมิทัศน์ให้เหมาะสม
2. การรักษาความสะอาดของสิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษา

### 3. การรักษาความปลอดภัยในสถานศึกษา

4. การจัดสรรงบประมาณ เพื่อการซ่อมแซม และบำรุงรักษาให้อยู่ในสภาพดีบhabาของครูในการจัดสิ่งแวดล้อม ครูหรือผู้สอนควรมีบทบาทในการจัดการสิ่งแวดล้อมของสถานศึกษาดังนี้

4.1 แบบการเรียนการสอน ผู้สอนจะต้องทำให้ผู้เรียนเข้าใจโครงสร้างและการทำหน้าที่ของสิ่งแวดล้อม เช่น การศึกษาระบบนิเวศของพืชที่อยู่ในสถานศึกษา เป็นต้น

4.2 การสนับสนุนให้มีชมรมอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียน

4.3 การฝึกปฏิบัติในสถานศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนรู้วิธีตรวจสอบอุปกรณ์และมาตรฐานของสิ่งแวดล้อม เช่น การทดสอบน้ำเสีย

4.4 การฝึกวิเคราะห์ระบบและประเมินผลสถานที่ที่เกิดขึ้น เช่น สถานที่ตั้งอยู่ใกล้โรงงานอุตสาหกรรม น้ำทิ้งจากโรงงานไม่ได้ถูกกำจัดอย่างถูกต้องทำให้ส่งกลิ่นเหม็นและปลาทาย

4.5 การฝึกความมีวินัย ความรับผิดชอบในการรักษาคุณภาพของสิ่งแวดล้อม

### 4.6 การจัดกิจกรรมเสริมทางการศึกษา

การบรรยายภาคของสถานศึกษาต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร ครู นักเรียนและบุคลากรในสถานศึกษาทุกคน ที่ต้องตระหนักรับรู้ถึงปัญหาสิ่งแวดล้อมมีจิตสำนึกทางสิ่งแวดล้อมและมีทักษะปฏิบัติในการแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมของสถานศึกษาได้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของสถานศึกษาสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาให้ผู้สอนนำไปจัดกิจกรรม การเรียนการสอนที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมโดยมีเป้าหมายให้ผู้เรียนมีความรู้เกี่ยวกับปัญหาสิ่งแวดล้อมและมีพฤติกรรมที่ดีที่ไม่ทำให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมของสถานศึกษา

เสรี ลาซโรจน์ (2546, หน้า 59–60) กล่าวว่า สภาพบรรยากาศในสถานศึกษามีความสำคัญเพราะ หมายถึงสภาพที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมที่ปรากฏอยู่ในสถานศึกษา คำว่าสภาพแวดล้อมมีความหมายที่สืบเนื่องมาจากคำว่า “บรรยากาศ” ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะอนุโลมตามคำจำกัดความของ UNESCO ที่ให้ความหมายว่า

“บรรยากาศ” หมายถึงสิ่งที่อยู่รอบตัวมนุษย์ทั้งที่เป็นธรรมชาติและสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้น รวมทั้งสิ่งแวดล้อมทางสังคมของมนุษย์ด้วย

สรุปได้ว่า สภาพบรรยากาศในสถานศึกษา เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญ เช่นเดียวกับงานด้านอื่นๆ เพราะนอกจากจะมีอิทธิพลต่อทุกชีวิตในสถานศึกษาแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมนอกสถานศึกษาและการพัฒนาชุมชนด้วยสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาจึงมีความสำคัญ ดังนี้

1. สภาพบรรยากาศที่ดีในสถานศึกษาช่วยยกระดับคุณภาพการดำรงชีวิตประจำวันในสถานศึกษาได้ สถานศึกษาสามารถพัฒนาคุณภาพสภาพแวดล้อม เช่น จัดการงานอนามัยสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษาได้มาตรฐาน พัฒนางานอาคารสถานที่ได้อย่างดี มีการจัดระบบการรักษาความปลอดภัย ความสะอาด ความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อย เอาใจใส่ด้านสุขาภิบาลโรงเรียน เพื่าระวังคุณภาพน้ำ อาหารและมลพิษต่างๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมสุขภาพอนามัยของคนในสถานศึกษาทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ก็จะถูกสุขลักษณะและมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย เกิดความร่วมมือเป็นสุขในการดำรงชีวิตประจำวันตามไปด้วย

2. สภาพบรรยากาศที่ได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม จะช่วยพัฒนาคนในสถานศึกษาได้อย่างรอบด้าน ทั้งในด้านความรู้ความคิด ร่างกาย จิตใจ อารมณ์และสังคม ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า สภาพแวดล้อมในสถานศึกษาเปรียบเสมือนครูคนหนึ่งที่สามารถให้การศึกษอบรมและกล่อมเกลาจิตใจของคนได้ เพราะคนที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดีจะซึมซับลักษณะที่ดีติดตัวไปโดยไม่รู้ตัว ดังนั้น กระบวนการและวิธีการดำรงรักษาสภาพแวดล้อมที่ถูกต้อง การมีส่วนร่วมในการรักษาสภาพแวดล้อม ความมีระเบียบวินัย ความสวยงามและความสมดุลทางธรรมชาติในสถานศึกษา นอกจากจะสามารถให้ความรู้ความคิดแก่ทุกคนที่อยู่ในสถานศึกษาแล้ว ยังสามารถส่งเสริมให้คนรู้สึกกระตือรือร้น ใฝ่เรียนใฝ่รู้ รู้จักวิธีการดำรงชีวิตและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและต่อสภาพแวดล้อมอย่างถูกต้องด้วย

3. สถานศึกษาที่มีสภาพบรรยากาศที่ดีจะเป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาสภาพแวดล้อมในชุมชน เป็นสถานที่ที่มีคุณค่าของชุมชน ส่งผลให้ทุกคนเกิดภาคภูมิใจเพิ่มความสนใจในการศึกษาและการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาที่ได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ จะส่งผลถึงการพัฒนาชุมชนด้านต่างๆ ตามไปด้วย เช่น การอนุรักษ์และพัฒนาสภาพแวดล้อมของ

ชุมชน การพัฒนาจริยธรรมด้านสภาพแวดล้อมของคนในชุมชน การดำเนินงานอนามัย  
สภาพแวดล้อมในชุมชน ซึ่งเท่ากับเป็นการยกระดับมาตรฐานการดำรงชีวิตและยกระดับ  
จิตใจของคนในชุมชนให้พัฒนาไปด้วย จึงกล่าวได้ว่า การพัฒนาสภาพแวดล้อมใน  
สถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งแก่ผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชนสำนักงานคณะกรรมการ  
ประถมศึกษาแห่งชาติ (2541,74) อ้างถึงใน วิชาญ สีหะวงษ์ (2546, หน้า 20– 23) กล่าวว่า  
การจัดบรรยากาศในโรงเรียน มีดังนี้

สภาพแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียนเป็นสิ่งแวดล้อมผู้เรียน ผู้เรียน  
จึงมีโอกาสได้สัมผัส อยู่ตลอดเวลาที่ใช้ชีวิตอยู่ในโรงเรียน ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้อง  
จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เหมาะสมซึ่งจะมีผลทำให้ผู้เรียนมีสุนทรียภาพ มี  
จินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์รวมทั้งมีผลต่อพัฒนาการทุกด้าน ทั้งพัฒนาการด้าน  
ร่างกาย สังคม อารมณ์ สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เหมาะสมที่ควรมีการจัดให้มีขึ้น เช่น  
การจัดให้มีสวนหย่อม มีน้ำพุ การปลูกต้นไม้ใหญ่เพื่อให้ร่มเงา มีมุมพักผ่อนรอบๆ บริเวณ  
โรงเรียนเพียงพอกับจำนวนผู้เรียน มีสนามเด็กเล่น ป้ายคำขวัญ รวมไปถึงการจัดห้องเรียน  
ให้สะอาด มีระเบียบ มีแสงสว่างเพียงพอ ไม่มีเสียงรบกวนอุปกรณ์เครื่องใช้ในห้องเรียน  
ครบถ้วน และเหมาะสมกับสภาพการเรียนรู้ นอกจากนี้ ครูควรปรับเปลี่ยนตนเองให้เป็น  
สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดีของนักเรียนด้วย การมีใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส เป็นมิตร  
พร้อมที่จะให้อภัยมีบุคลิกที่ดี เป็นแบบอย่างให้ผู้เรียน แต่งกายสะอาด เรียบร้อยสวยงาม  
สมวัย สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง ในการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ก็คือต้องคำนึงถึง  
การส่งผลต่อการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียน ทั้งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความรู้  
ความสามารถ สังคมอารมณ์ สุนทรียภาพ ฯลฯ สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เหมาะสมจึง  
ควรจะมีลักษณะสวยงามสะอาด ร่มรื่น และเอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยสรุปได้ว่า  
สภาพแวดล้อมในสถานศึกษา เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญ  
เช่นเดียวกับงานด้านอื่นๆ เพราะนอกจากจะมีอิทธิพลต่อทุกชีวิตในสถานศึกษาแล้วยัง  
ส่งผลกระทบถึงสภาพแวดล้อมนอกสถานศึกษาและการพัฒนาชุมชนด้วย สภาพแวดล้อม  
ที่ดีในสถานศึกษาช่วยยกระดับคุณภาพการดำรงชีวิตประจำวันของบุคคลในสถานศึกษาได้  
สถานศึกษาสามารถพัฒนาคุณภาพสภาพแวดล้อม เช่น จัดการงานอนามัยสิ่งแวดล้อมใน  
สถานศึกษาให้ได้มาตรฐาน พัฒนางานอาคารสถานที่ได้อย่างเหมาะสมพร้อมใช้งาน มีการ  
จัดระบบการรักษาความปลอดภัย ความสะอาด ความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อย  
ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ส่งผลต่อสุขภาพอนามัยของคนในสถานศึกษาทั้งด้านร่างกาย



และจิตใจ ทำให้มีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยมีความสุขในการดำรงชีวิตประจำวัน

Krug (1992) กล่าวถึงการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน (Promoting Instructional Climate) ว่าเมื่อบรรยากาศของโรงเรียนเป็นบรรยากาศที่แสดงให้เห็นคุณค่าของการเรียนรู้และเป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บรรลุผลสำเร็จได้จึงเป็นการยากที่จะไม่เรียนรู้ผู้บริหารโรงเรียนรับผิดชอบการสร้างบรรยากาศการจัดการศึกษาทุกระดับ และเป็นบรรยากาศที่จะช่วยดึงพลังงานของนักเรียนและครูออกมามีหลายวิธีการที่จะทำให้เกิดผลได้เช่นการจัดสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระบบการจัดกิจกรรมที่ให้นักเรียนเป็นสำคัญและให้เป็นที่เข้าใจโดยทั่วกันว่าสิ่งที่ถือว่าสุดยอดคือการที่แต่ละคนได้ทำในส่วนของตนเองให้ดีที่สุดทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดมีความคาดหวังอย่างมากกับนักเรียน Marsh (1997) กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนควรใส่ใจกับการพัฒนาสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบโดยให้นักเรียนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องของเสริมสร้างความร่วมมือและการอยู่ร่วมกันด้วยดีของครูพยายามเชื่อมโยงแหล่งทรัพยากรภายนอกกับโรงเรียนและระหว่างบ้านกับโรงเรียนสอดคล้องกับความเห็นของHoy และHoy (2003) เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนว่าบทบาทที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารโรงเรียนคือเป็นผู้นำทางวิชาการ (instructional leader) มีหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาบรรยากาศของโรงเรียนที่ยังผลให้เกิดการปฏิบัติการสอนที่ดีที่สุดและความเห็นของ Leithwood, Jantzi and Steinbach(1999 อ้างใน Southworth, 2002) Bossert (1988) และ Marsh (1997) ว่าผู้บริหารโรงเรียนใส่ใจต่อวัฒนธรรมของโรงเรียนสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอนโดยให้มีระเบียบขั้นตอนน้อยลงและลดภาระงานด้านเอกสารของครูลงการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการการปรากฏกายให้เห็นในโรงเรียนเป็นประจำการให้ขวัญกำลังใจแก่ครูและนักเรียนยังมีความเห็นที่คล้ายกันอีกเช่น Leithwood, Jantzi and Steinbach (1999) กล่าวถึงภาวะผู้นำทางวิชาการว่าหมายถึงความใส่ใจอย่างมากของผู้นำต่อพฤติกรรมของครูที่เกี่ยวข้องโดยตรงนอกจากการเรียนรู้ของนักเรียนแล้วยังหมายถึงใส่ใจกับสภาพอื่นๆ ขององค์การเช่นวัฒนธรรมของโรงเรียนซึ่งผู้นำเชื่อว่ามิอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครู Dimmock & Walker, 2005 เห็นทำนองเดียวกันว่าการจัดองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นเรื่องเกี่ยวพันกันจึงสรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางวิชาการจะต้องสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนที่มุ่งการเรียนรู้ (McEwan, 1998)การให้ขวัญกำลังใจเป็นเรื่องที่ผู้บริหารจะต้องตระหนักอยู่เสมอเมื่อมีความสำเร็จเกิดขึ้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแสดงการรับรู้ความสำเร็จทางวิชาการทั้งโรงเรียนทำให้ครูมี

ความรู้สึกถึงความมั่นคงของอาชีพครูให้การการสนับสนุนและเสริมสร้างความเกี่ยวข้องกับผู้ปกครอง (Purkeyand Smith, 1983) นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนยังต้องมีความสามารถในการก่อให้เกิดความเชื่อถือและจัดเสริมแรงทางบวกได้ (Hopkins et. al (1997)

สรุปได้ว่า การสร้างบรรยากาศในสถานศึกษานั้น หมายถึง การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียนให้บรรลุคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีการปรับปรุงสถานที่ให้เป็นปัจจุบัน ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมเน้นการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดบรรยากาศและมีความรู้สึกรักและเป็นเจ้าของ ตลอดจนการให้ความสำคัญของบุคลากรในสถานศึกษาให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

นอกจากความหมาย แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องแล้ว ยังมีผู้ทำการวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศสถานศึกษาไว้หลายท่าน ดังนี้ จันทนา ชุมทัพ (2548, หน้า 45) ที่พบว่า ระดับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 5 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีขวัญกำลังใจ ด้านความเอื้ออาทรต่อกัน ด้านการมีขวัญสูง ด้านความยอมรับนับถือ ด้านความไว้วางใจ ด้านการมีโอกาสในการทำงาน ด้านความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่องและด้านการปรับปรุงสถานศึกษา แนวทางในการพัฒนาบรรยากาศในสถานศึกษา คือ ผู้บริหารควรสนับสนุนส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ และสร้างผลงานให้เป็นที่ประจักษ์อย่างสม่ำเสมอและทั่วถึงเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในสถานศึกษา ผู้บริหารพบปะและพูดคุยกับครูทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สร้างบรรยากาศที่ดีในองค์การและเป็นการลดช่องว่างระหว่างครูและผู้บริหารสถานศึกษานำวิธีการระดมสมองมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ร่วมกันเพื่อให้ครูเข้าใจบทบาทหน้าที่การเป็นผู้นำ ผู้ตามที่ดี และเข้าใจในบทบาทภาวะผู้นำมากขึ้นผู้บริหารควรกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และชี้แจงสร้างความเข้าใจในเรื่องบทบาทหน้าที่ตลอดจนขอบข่ายหน้าที่ของบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและสถานศึกษาจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านความสะอาดและบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านความสะอาดสอดคล้องกับ ภารดี อนันต์นาวิ (2546, หน้า16) ที่พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลทางบวกสูงสุดต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา คือ

สถานการณ์โรงเรียน รองลงมาคือ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร และบรรยากาศของโรงเรียน ตามลำดับ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สถานการณ์โรงเรียน และบรรยากาศของโรงเรียน ส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ในขณะที่สถานการณ์โรงเรียน ส่งผลทางอ้อมผ่านบรรยากาศของโรงเรียนไปยังประสิทธิผลของโรงเรียน พฤติกรรมการบริหารส่งผลทางตรงต่อบรรยากาศของโรงเรียน และสถานการณ์โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ส่วน Witkoskie (1992) พบว่า มิติการยอมรับความสามารถ และคุณลักษณะพิเศษของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ครู และโรงเรียน (บรรยากาศโรงเรียน) พบว่า สองมิติของพฤติกรรมอาจารย์ใหญ่ที่ปรากฏออกมา เช่น การจัดการ ทำนายการยอมรับ อาจารย์ใหญ่ เป็นตัวสนับสนุนพฤติกรรมและอารมณ์ของอาจารย์ใหญ่ได้ ส่วนพฤติกรรมครูในโรงเรียน เช่น พฤติกรรมความใกล้ชิดสนิทสนม และการขาดความสามัคคีสัมพันธ์กับการยอมรับในเพื่อนร่วมงาน แต่ความเชื่อสัตย์ต่อสถาบันไม่ใช่ตัวทำนายการยอมรับในองค์การโรงเรียนประถมศึกษาและ Rasmussen (1996) ศึกษาการรับรู้บรรยากาศสถานศึกษา ความพึงพอใจในการทำงาน ความเครียดที่สัมพันธ์กับการขาดงานของครู พบว่า ความแตกต่างระหว่างกลุ่มครูที่สนใจทำงานมาก และกลุ่มครูที่สนใจทำงานน้อย เป็นผลมาจากบรรยากาศสถานศึกษา ความพึงพอใจในการทำงาน และความเครียด

จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า องค์ประกอบย่อยของการจัดบรรยากาศสถานศึกษาประกอบด้วย การสร้างแรงจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจ ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ให้ความมั่นคงและปลอดภัยการพัฒนาสภาพแวดล้อม

สรุปองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออก ได้ดังตาราง 2

ตาราง 2 ลังเคราะห์องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำทางวิชาการ

องค์ประกอบหลักที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้

| แนวคิด ทฤษฎี<br>ภาวะผู้นำทางวิชาการ   | นักวิชาการ                  |                          |                 |                              |                  |                            |                           |                  |                                      |               |                |                                   |                   |                     |                   |                                      |                           |                          |                                     |                               |                                 |         |    |
|---|-----------------------------|--------------------------|-----------------|------------------------------|------------------|----------------------------|---------------------------|------------------|--------------------------------------|---------------|----------------|-----------------------------------|-------------------|---------------------|-------------------|--------------------------------------|---------------------------|--------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|---------|----|
|   | 5.ฟิลิชูร์ แม็นเชียก (2546) | 6. Hoy and Miskel (1991) | 8.Yamada (2000) | 10.Jo andJoseph Blasé (2004) | 11.(สกค.) (2552) | 12.กิติมา ปริศติติก (2545) | 13.สมคิด สร้อยย่นา (2547) | 14.Kaiser (2000) | 15.สถาบันทดสอบแห่งชาติ(องค์การมหาชน) | 16.สพฐ (2550) | 17. สทศ (2550) | 18.Cunningham and Cordeiro (2009) | 19.Gupton (2010). | 20.HoyและHoy (2003) | 19.Gupton (2010.) | 23.MacNeil,Cavanagh,andSilcox (2003) | 26.บรรจบ บุญจันทร์ (2554) | 27.ไชยา ภาวະบุตร (2555.) | 28.ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ (2548) | 29.วรกัญญาพิไล แกรงทัน (2555) | 21.นายโกคินธุ์ เปตรินทร์ (2552) | ความถี่ |    |
| 1.การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและ<br>เป้าหมายการเรียนรู้                        | ✓                           |                          | ✓               | ✓                            | ✓                | ✓                          |                           |                  |                                      |               |                |                                   |                   |                     |                   |                                      |                           |                          |                                     |                               | ✓                               | ✓       | 15 |
| 1.1 สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์<br>พันธกิจและ เป้าหมายการเรียนรู้      |                             |                          | ✓               | ✓                            |                  | ✓                          |                           |                  |                                      |               |                |                                   |                   |                     |                   |                                      | ✓                         |                          |                                     |                               | ✓                               |         | 10 |
| 1.2กำหนดนโยบายการเพิ่มผลสัมฤทธิ์<br>ทางการเรียน                               | ✓                           |                          |                 |                              |                  |                            |                           |                  |                                      |               |                |                                   |                   |                     |                   |                                      |                           |                          |                                     |                               |                                 |         | 4  |
| 1.3ให้ความสำคัญในการบริหารงาน<br>วิชาการมากกว่าด้านอื่น                       | ✓                           |                          |                 |                              | ✓                |                            |                           |                  |                                      |               |                |                                   |                   |                     |                   | ✓                                    |                           |                          |                                     |                               | ✓                               |         | 5  |
| 1.4 สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ   |                             |                          | ✓               |                              | ✓                |                            |                           |                  |                                      |               |                |                                   |                   |                     |                   |                                      |                           |                          |                                     |                               |                                 |         | 4  |
| 1.5 ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตาม<br>เกณฑ์มาตรฐานวิชาการ                       |                             |                          |                 | ✓                            | ✓                |                            |                           |                  |                                      |               |                |                                   |                   |                     |                   |                                      |                           |                          |                                     |                               |                                 |         | 5  |
| 1.6 ประเมินผลความก้าวหน้าตาม<br>วิสัยทัศน์ พันธกิจและ เป้าหมายการ<br>เรียนรู้ |                             |                          |                 |                              |                  | ✓                          |                           |                  |                                      |               |                |                                   |                   |                     |                   |                                      |                           |                          |                                     |                               |                                 |         | 3  |
| 2.การพัฒนาหลักสูตรและการสอน   | ✓                           | ✓                        |                 | ✓                            | ✓                |                            | ✓                         | ✓                | ✓                                    | ✓             | ✓              | ✓                                 | ✓                 | ✓                   |                   |                                      |                           | ✓                        | ✓                                   | ✓                             | ✓                               | ✓       | 21 |
| 2.1 การวิเคราะห์หลักสูตร  |                             |                          |                 |                              |                  |                            |                           | ✓                |                                      |               |                |                                   | ✓                 |                     |                   |                                      |                           | ✓                        |                                     | ✓                             | ✓                               |         | 8  |
| 2.2 การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร  | ✓                           | ✓                        |                 |                              |                  |                            |                           |                  |                                      | ✓             | ✓              |                                   |                   |                     |                   |                                      |                           | ✓                        |                                     | ✓                             | ✓                               |         | 7  |
| 2.3 การจัดทำโครงสร้างของหลักสูตร  |                             |                          |                 |                              |                  |                            |                           |                  | ✓                                    |               |                |                                   | ✓                 |                     |                   |                                      |                           | ✓                        |                                     | ✓                             | ✓                               |         | 6  |
| 2.4 การออกแบบ สร้างและพัฒนา<br>หลักสูตรสถานศึกษา                              | ✓                           | ✓                        |                 |                              | ✓                |                            |                           |                  |                                      |               |                |                                   |                   |                     |                   |                                      |                           |                          |                                     | ✓                             | ✓                               |         | 8  |
| 2.5 การกำหนดการวัดและประเมินผล  |                             | ✓                        |                 |                              |                  |                            | ✓                         |                  |                                      |               |                |                                   |                   |                     |                   |                                      |                           |                          |                                     | ✓                             | ✓                               |         | 4  |
| 2.6 การกำกับ ดูแลการใช้หลักสูตร   |                             |                          |                 |                              |                  |                            |                           |                  |                                      | ✓             |                |                                   |                   |                     |                   |                                      |                           |                          |                                     | ✓                             | ✓                               |         | 4  |
| 2.7 การประเมินผลหลักสูตร  |                             | ✓                        | ✓               |                              |                  |                            |                           |                  |                                      |               |                |                                   | ✓                 |                     |                   |                                      |                           | ✓                        |                                     | ✓                             | ✓                               |         | 8  |
| 2.8 การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร   |                             |                          |                 |                              |                  |                            |                           |                  |                                      | ✓             |                |                                   |                   |                     |                   |                                      |                           |                          |                                     | ✓                             | ✓                               |         | 4  |

ตาราง 2 (ต่อ)

| นักวิชาการ<br>แนวคิด ทฤษฎี<br>ภาวะผู้นำทางวิชาการ   |                             |                          |                 |                              |                 |                          |                          |                 |                                     |               |                |                                   |                   |                     |                   |                                       |                           |                          |                                     |                              | ความถี่ |                                 |
|---|-----------------------------|--------------------------|-----------------|------------------------------|-----------------|--------------------------|--------------------------|-----------------|-------------------------------------|---------------|----------------|-----------------------------------|-------------------|---------------------|-------------------|---------------------------------------|---------------------------|--------------------------|-------------------------------------|------------------------------|---------|---------------------------------|
|   | 1.พิลินธุ์ แม้นเขียว (2546) | 2. Hoy and Miskel (1991) | 3.Yamada (2000) | 4.Jo and Joseph Blase (2004) | 5.(สกต.) (2552) | 6.กิติมา ปรีดีติล (2545) | 7.สมคิด สร้อยหน้า (2547) | 8.Kaiser (2000) | 9.สถาบันทดสอบแห่งชาติ(องค์การมหาชน) | 10.สพฐ (2550) | 11. สทศ (2550) | 12.Cunningham and Cordeiro (2009) | 13.Gupton (2010). | 14.HoyและHoy (2003) | 15.Gupton (2010.) | 16.MacNeill,Cavanagh,andSilcox (2003) | 17.บรรจบ บุญจันทร์ (2554) | 18.โชยา อภาะบุตร (2555.) | 19.ประสิทธิ์ เทียวศรี และคณะ (2548) | 20.วรกิจวุฒิไธ แกะทะน (2555) |         | 21.นายโกศิษฐ์ เป็ดรินทร์ (2552) |
| <b>3.การพัฒนานักเรียน</b>   | √                           |                          |                 | √                            | √               | √                        | √                        |                 |                                     |               |                | √                                 |                   |                     |                   |                                       |                           | √                        | √                                   |                              | √       | 15                              |
| 3.1 ติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน   | √                           |                          |                 | √                            |                 |                          | √                        |                 |                                     |               |                | √                                 |                   |                     |                   |                                       |                           |                          |                                     |                              | √       | 8                               |
| 3.2 วิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนา<br>ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน  |                             |                          |                 |                              |                 | √                        |                          |                 |                                     |               |                |                                   |                   |                     |                   |                                       |                           | √                        |                                     |                              | √       | 4                               |
| 3.3 ส่งเสริมการสืบค้นความรู้  | √                           |                          |                 |                              |                 |                          |                          | √               |                                     |               |                | √                                 |                   |                     |                   |                                       |                           |                          |                                     |                              | √       | 7                               |
| 3.4การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการ<br>เรียนของนักเรียน   |                             |                          |                 | √                            | √               |                          |                          | √               | √                                   | √             | √              |                                   |                   |                     |                   |                                       | √                         | √                        |                                     |                              | √       | 7                               |
| <b>4.การพัฒนาครู</b>  |                             | √                        |                 | √                            | √               |                          | √                        | √               | √                                   | √             | √              |                                   | √                 |                     | √                 |                                       | √                         | √                        | √                                   | √                            | √       | 18                              |
| 4.1สนับสนุนให้ครูเข้าร่วมกิจกรรมการ<br>พัฒนาวิชาชีพครู ซึ่งเป็นกิจกรรมที่<br>สอดคล้องกับ เป้าประสงค์ของโรงเรียน |                             |                          |                 |                              | √               |                          |                          |                 |                                     | √             |                |                                   |                   |                     |                   |                                       |                           |                          |                                     |                              | √       | 3                               |
| 4.2จัดให้มีกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพครูใน<br>โรงเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติการสอนที่ดี<br>ที่สุด                         |                             | √                        |                 | √                            |                 |                          |                          |                 |                                     |               |                | √                                 |                   |                     |                   |                                       |                           |                          |                                     |                              | √       | 4                               |
| 4.3วางแผนการพัฒนาวิชาชีพครูที่<br>จำเป็นต่อครูและที่ครูต้องการ  |                             | √                        |                 | √                            |                 |                          |                          |                 |                                     |               |                | √                                 |                   |                     |                   |                                       |                           |                          |                                     | √                            | √       | 6                               |
| 4.4ส่งเสริมจัดทำแผนพัฒนาวิชาชีพของ<br>ครูเป็นรายบุคคล   |                             |                          |                 | √                            | √               | √                        |                          | √               |                                     |               | √              |                                   |                   |                     |                   | √                                     |                           |                          |                                     |                              | √       | 10                              |
| 4.5ร่วมกับครูในการจัดอบรมการพัฒนา<br>วิชาชีพครูในโรงเรียน   |                             |                          |                 |                              | √               |                          |                          | √               |                                     |               |                |                                   |                   |                     |                   |                                       |                           |                          |                                     |                              | √       | 4                               |
| 4.6จัดหาวัสดุอุปกรณ์และแหล่งความรู้<br>ทางวิชาชีพให้แก่ครู  | √                           |                          |                 | √                            |                 |                          | √                        | √               | √                                   | √             | √              |                                   | √                 |                     |                   |                                       | √                         |                          | √                                   | √                            | √       | 11                              |
| 4.7จัดตารางเวลาการฝึกอบรมภายใน<br>เพื่อให้เกิดความร่วมมือในหมู่ครู  |                             |                          |                 | √                            | √               |                          |                          |                 |                                     |               |                |                                   |                   |                     |                   |                                       |                           |                          |                                     |                              | √       | 5                               |
| 4.8นิเทศการสอนประเมินผลการทำงาน<br>ของครู   |                             |                          | √               | √                            | √               | √                        |                          | √               | √                                   | √             | √              |                                   |                   |                     |                   |                                       | √                         |                          | √                                   | √                            | √       | 13                              |

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

| แนวคิด ทฤษฎี<br>ภาวะผู้นำทางวิชาการ             | นักวิชาการ                  |                          |                 |                              |                 |                           |                         |                 |                                      |               |                |                                   |                   |                     |                   |                                       |                           |                          |                                     |                              | ความถี่ |                                |    |
|---|-----------------------------|--------------------------|-----------------|------------------------------|-----------------|---------------------------|-------------------------|-----------------|--------------------------------------|---------------|----------------|-----------------------------------|-------------------|---------------------|-------------------|---------------------------------------|---------------------------|--------------------------|-------------------------------------|------------------------------|---------|--------------------------------|----|
|   | 1.พิลินธุ์ แม่นเขียว (2546) | 2. Hoy and Miskel (1991) | 3.Yamada (2000) | 4.Jo and Joseph Blase (2004) | 5.(สกต.) (2552) | 6.กิติมา ปรีดีดิลก (2545) | 7.สมคิด สร้อยน้ำ (2547) | 8.Kaiser (2000) | 9..สถาบันทดสอบแห่งชาติ(องค์การมหาชน) | 10.สพฐ (2550) | 11. สทศ (2550) | 12.Cunningham and Cordeiro (2009) | 13.Gupton (2010). | 14.HoyและHoy (2003) | 15.Gupton (2010.) | 16.MacNeill,Cavanagh,andSilcox (2003) | 17.บรรจบ บุญจันทร์ (2554) | 18.ไชยา ภาวะบุตร (2555.) | 19.ประสิทธิ์ เทียวศรี และคณะ (2548) | 20.วาทัญญาพิไล แกะทะน (2555) |         | 21.นายโกศิษฐ์ เบลรินทร์ (2552) |    |
| 5.การจัดสภาพบรรยากาศภายใน<br>โรงเรียน           | √                           |                          |                 |                              |                 | √                         |                         |                 |                                      |               | √              |                                   | √                 | √                   | √                 | √                                     |                           | √                        | √                                   | √                            | √       | √                              | 15 |
| 5.1 การสร้างแรงจูงใจ                            |                             |                          |                 |                              |                 |                           |                         |                 |                                      |               |                |                                   |                   |                     |                   |                                       | √                         |                          |                                     | √                            | √       | √                              | 4  |
| 5.2 การสร้างขวัญและกำลังใจ                      |                             |                          |                 |                              |                 |                           |                         |                 |                                      |               |                |                                   |                   |                     |                   |                                       | √                         |                          | √                                   | √                            | √       | √                              | 5  |
| 5.3 ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนา<br>ตนเอง | √                           |                          |                 |                              |                 |                           |                         |                 |                                      |               |                |                                   |                   | √                   |                   |                                       |                           | √                        |                                     | √                            | √       | √                              | 4  |
| 5.4 ให้ความมั่นคงและปลอดภัย                     |                             |                          |                 |                              |                 | √                         |                         |                 |                                      |               |                |                                   |                   |                     |                   |                                       |                           |                          |                                     |                              | √       | √                              | 2  |
| 5.5 การพัฒนาสภาพแวดล้อม                         |                             |                          |                 |                              |                 |                           |                         |                 |                                      | √             |                | √                                 | √                 |                     |                   |                                       |                           |                          |                                     | √                            | √       | √                              | 7  |

### การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

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

### ความหมายการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

การพัฒนาถือเป็นรูปแบบที่สำคัญของทุกองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งถือเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนขององค์กร ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาอย่างหลากหลาย ดังเช่น นงนุช วงศ์สุวรรณ (2546, หน้า 176) บรรยง โตจินดา (2546, หน้า 191-192) และสมฤทธิ ยศสมศักดิ์ (2549, หน้า 196) กล่าวว่าการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการมิได้หมายถึงการให้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์จากการศึกษา และการฝึกอบรมแต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังหมายถึงวิธีการดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวบุคคลออกมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด และรักษาสภาพความทรงคุณค่าให้นานที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ สุรินทร์ เลขาพันธ์ (2546, หน้า 223-224) ได้สรุปความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นรูปแบบที่ได้วางแผนไว้อย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร และเพื่อปรับปรุงประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรให้สูงขึ้น โดยวิธีการฝึกอบรม(Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development)

สรุปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง รูปแบบการพัฒนาที่ได้กำหนดหลักการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย เทคนิควิธีการ ขั้นตอนการดำเนินการ และการติดตามประเมินผล โดยมีการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อต้องการพัฒนาผู้นำให้มีผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการอย่างเต็มตามศักยภาพและครบองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ

แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาซึ่งล้วนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ เพื่อให้ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการมีประสิทธิภาพ และสามารถนำไปใช้ได้จริง ดังนั้นการพัฒนาจึงต้องอาศัยหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่สำคัญดังนี้ แนวคิดทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา แนวคิดการสร้างรูปแบบ ดังรายละเอียดดังนี้

#### 1. แนวคิดทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา แม้จะมีแนวทางการพัฒนาที่หลากหลาย ดังได้กล่าวไว้ข้างต้น แต่ปัจจัยหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการนั้นคือ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาให้ยอมรับภาวะผู้นำทางวิชาการ และนำภาวะผู้นำทาง

วิชาการไปใช้กับงานในหน้าที่ ตลอดจนเผยแพร่ด้วยความเต็มใจนั้น ผู้วิจัยจึงพิจารณาเห็นถึงความจำเป็นที่ต้องนำแนวคิด ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษามาเป็นส่วนหนึ่งในการส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมด้านการเปลี่ยนแปลงหลายท่านดังเช่น Fullan (2001) ; Fullan&Stiegelbauer (1995) ; Harelock (1995) ; Miles (1996) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นสิ่งที่ซับซ้อน จำเป็นต้องมีความเข้าใจอย่างถูกต้อง และ Kurt Lewin cited in Schein 2002 นักจิตวิทยาชื่อดังได้แบ่งขั้นตอนของกระบวนการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ระยะได้แก่ ระยะยอมรับถึงความจำเป็น (Unfreezing) ระยะดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing) และระยะรักษาสภาพใหม่ให้อยู่กับองค์กรได้ถาวร (Refreezing) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ระยะยอมรับถึงความจำเป็น (Unfreezing) เป็นขั้นตอนที่เงื่อนไขสภาพแวดล้อมและสถานภาพเดิมที่องค์กรเป็นอยู่ขณะนั้นเกิดปัญหาทำให้การดำเนินกิจกรรมไม่เป็นที่น่าพอใจ ซึ่งอาจเกิดจากการมีโครงสร้าง การจัดรูปแบบงานขาดประสิทธิผล และการเห็นถึงความจำเป็นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง

2. ระยะดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing) เป็นขั้นตอนของการนำแผนงานวิธีการและเทคนิคต่างๆ ลงสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่ต้องการ หรืออาจจัดการฝึกอบรมทักษะการทำงานของบุคลากร อาจไม่ต้องมีแผนงานก็ได้

3. ระยะรักษาสภาพใหม่ให้อยู่กับองค์กรได้ถาวร (Refreezing) คือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแล้ว พร้อมทั้งมีการพัฒนาพฤติกรรมและเจตคติของพนักงานแล้ว ต้องทำให้การเปลี่ยนแปลงใหม่ในด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นคงอยู่และกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรต่อไป

Fullan&Stiegelbauer (1995) ได้แบ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็น 3 ระยะ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Mile (1986 อ้างถึงใน Hopppkins.etal.1997) สรุปได้ดังนี้คือ ระยะเริ่มแรก ระยะส่งเสริมการใช้ และระยะต่อเนื่องซึ่งระยะส่งเสริมเป็นระยะที่อยู่ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับความสนใจมากที่สุด เนื่องจากเป็นช่วงของความพยายามในการใช้นวัตกรรมและต้องใช้เวลาซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสนับสนุนส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นเงื่อนไขภายในองค์กร และความกดดันและการสนับสนุนจากภายนอก และมีปัจจัยหลักที่สร้างความสำเร็จ ประกอบด้วย 1) สร้างหน้าที่ที่กระจ่างชัดของบุคคล ผู้ร่วมงาน 2) มีการร่วมควบคุมสนับสนุน 3) การพัฒนาและการสนับสนุน



บุคลากร 4) การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน 5) ให้การตอบแทนในช่วงแรกของกระบวนการ

Havelock (1973,p.43) ได้ศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในสถาบันวิจัย มหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้สร้างแบบจำลอง Havelock Model โดยแบ่งเป็น 2 ระบบ คือ ระบบผู้ใช้ กับระบบทรัพยากร โดยระบบผู้ใช้จะถูกชี้้นำจากความต้องการในการแก้ปัญหา ขณะที่ระบบทรัพยากรจะมาจากแหล่งข้อมูลที่จะชี้้นำให้ผู้ใช้เข้าไปเพื่อการแก้ปัญหาโดยมีกระบวนการตามลำดับดังนี้ 1) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผู้รับบริการ 2) การวินิจฉัยกำหนดปัญหาและสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง 3) การสรรหาทรัพยากรเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง 4) การเลือกทางออก 5) การได้รับการยอมรับ 6) การเป็นนวัตกรรมอย่างถาวร

จากแนวคิดของนักวิชาการศึกษาด้านการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาสามารถสรุปแนวคิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 3 ขั้นตอน คือ

1. **ขั้นรู้และตระหนักหรือขั้นวิเคราะห์ความต้องการพัฒนา** : ไม่พอใจกับสภาพปัจจุบันได้รับการกระตุ้นจากผู้อื่น มีบางอย่างจุดประกายความคิดให้เห็นความสำคัญ หรือสถานการณ์บังคับให้เกิดความเข้าใจและยอมรับพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงต่อไป

2. **ขั้นดำเนินการพัฒนา** ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

2.1 **ขั้นก่อตัว** : ใช้ความรู้ความสามารถ หรือประสบการณ์เดิมเท่าที่มีอยู่เป็นทุนเดิม หรือลองผิดลองถูกกับทรัพยากรที่มีอยู่

2.2 **ขั้นนำสิ่งใหม่เข้ามา** : สื่อสารกับผู้อื่นเพื่อให้ได้ตามความต้องการหรือสรรหาเพิ่มเติมในด้านแนวคิด และทรัพยากรที่นอกเหนือจากที่มีอยู่เดิม

2.3 **ขั้นดัดแปลง ประดิษฐ์** : เห็นแนวทางใหม่ที่ดีกว่าโดยการนำเอาสื่อใหม่มาบูรณาการกับสิ่งเดิม เพื่อสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมที่สามารถแก้ไขหรือสร้างสรรค์สภาพปัจจุบันได้สำเร็จ

2. **หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ**

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นรูปแบบที่มีความซับซ้อนเชื่อมโยงกันหลายปัจจัย โดยภาวะผู้นำเกิดจากรูปแบบของการตอบสนองทาง (Interactive) และมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ผู้นำและผู้ตามต่างก็มีอิทธิพลต่อกันและกัน มีสถานการณ์

เป็นปัจจัยที่คอยส่งผลต่อการใช้อิทธิพลต่อกัน ซึ่งภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถสร้างได้ ดังที่มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนะไว้ตรงกันว่าในการพัฒนาภาวะผู้นำสามารถทำได้หลากหลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การศึกษาตำรา การประชุมสัมมนา การฝึกปฏิบัติจริง เป็นต้น และนอกจากนี้ยังมีนักวิชาการที่เสนอหลักการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นขั้นตอน กระทรวงศึกษาธิการ (2541, หน้า 48) ได้นำเสนอหลักการพัฒนาบุคลากรอาจทำได้ในลักษณะต่างๆ เช่นการฝึกอบรม (Training) การให้การศึกษาต่อเนื่อง (Continuing Education) หรือการจัดกิจกรรมเสริม (Supplementary Activities) และธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ (2543, หน้า 632) กล่าวถึงหลักการในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร มี 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร 2) กำหนดวัตถุประสงค์ 3) การเลือกวิธีการ 4) การกำหนดโครงการ 5) การดำเนินการพัฒนา 6) การประเมินและติดตามผล

สรุปหลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ สามารถจะทำได้หลากหลายวิธี ขึ้นอยู่กับเป้าหมาย ความต้องการ ความจำเป็น และบริบทของหน่วยงาน และต้องดำเนินการเป็นขั้นตอน คือ 1) การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร 2) กำหนดวัตถุประสงค์ 3) การเลือกวิธีการ 4) การกำหนดโครงการ 5) การดำเนินการพัฒนา 6) การประเมินผลและติดตามผล

### 3. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ จากการศึกษาค้นคว้าที่เกี่ยวข้องพบว่า มีคำที่ใช้เรียกการพัฒนาอยู่หลายคำ เช่น การส่งเสริม (Delivery) เทคนิค (Technique) วิธีการ (Method) พัฒนา (Development) ซึ่งมีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดไว้ ดังนี้ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536, หน้า 29-30) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำว่าการพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องก่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างหลักการหรือทฤษฎีกับการปฏิบัติจริง โดยวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ มี 4 วิธี คือ การเรียนรู้จากการทำงาน การเรียนรู้จากคนอื่น การเรียนรู้จากความผิดพลาด และการเรียนรู้จากการฝึกอบรม สอดคล้องกับแนวคิดของ Truelove (1992, p. 168-169) ที่ได้เสนอวิธีการพัฒนาเป็น 3 วิธี คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้แบบตัวต่อตัว และการเรียนรู้แบบเป็นกลุ่ม และสอดคล้องกับ Dubrin (1998, p. 388-389) ได้จำแนกการพัฒนาภาวะผู้นำออกเป็น 5 วิธี คือ การทำความรู้จักตนเอง การสร้างวินัยในตนเอง การศึกษาประสบการณ์และการให้คำปรึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ นงลักษณ์ ลินสีบผล (2542, หน้า 34-36) เสนอแนวคิดการพัฒนาบุคลากรทำได้ 3 ลักษณะคือ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมและการฝึกฝนตนเอง

สอดคล้องกับ อรุณ รักรธรรม (2541, หน้า 169-234) แบ่งการพัฒนาออกเป็น 2 ลักษณะ คือ การพัฒนาเป็นรายบุคคล ใช้วิธีการศึกษาที่บ้าน การสอนงาน การฝึกวิธีการทำงาน การเรียนรู้จากโปรแกรมสำเร็จรูป และการหมุนเวียนเปลี่ยนงานกับการพัฒนาเป็นกลุ่ม จะใช้วิธีการบรรยาย การประชุมอภิปราย การอภิปรายปัญหา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การอบรมเพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การแสดงบทบาทสมมติ กรณีศึกษารูปแบบเหตุการณ์การระดมสมองและเกมการบริหาร นอกจากนี้ยังมี นักวิชาการที่นำเสนอแนวคิดที่แตกต่างจากคนอื่น ๆ ดังเช่น (Dessler 1991, p. 245, อ้างถึงในบุรพาทิศ พลอยสุวรรณ 2539, หน้า 75-79) ได้แบ่งวิธีการพัฒนาออกเป็น 3 ลักษณะ คือ 1) ขณะปฏิบัติงาน พัฒนาโดยการสอนงาน แต่งตั้งเป็นกรรมการลำดับรอง การเรียนรู้ จากการปฏิบัติจริง 2) วิธีออกขั้นตอนการปฏิบัติงาน พัฒนาโดยการจัดโครงการร่วมมือกับมหาวิทยาลัย การวิเคราะห์งานจากตัวอย่าง การปฏิบัติตามตัวแบบ การพิจารณาโดยศูนย์ในหน่วยงาน 3) วิธีเทคนิคพิเศษ ซึ่งสอดคล้องกับ Wentling (1992, p. 78-79) เสนอวิธีการพัฒนาดังนี้ คือ นำเสนอโดยวิทยากร การอภิปรายภายในกลุ่ม การสาธิต การอ่าน การฝึกหัด และการทัศนศึกษา

ได้สรุปว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการที่ได้มีการกำหนดหลักการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย เทคนิค วิธีการ ขั้นตอนการดำเนินการ และการติดตามประเมินผล โดยมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อบรรลุเป้าหมายในการพัฒนานักวิชาการศึกษาเพื่อให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการเต็มตามศักยภาพและครบองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ รวมถึงการคงรักษาสภาพความเป็นภาวะผู้นำทางวิชาการที่ทรงคุณค่าขององค์กรให้นานที่สุด โดยใช้วิธีการพัฒนาแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ วิธีการพัฒนาเป็นรายบุคคลและวิธีการพัฒนาเป็นรายกลุ่มโดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. วิธีการภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นรายบุคคล เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีความเหมาะสมกับการเรียนรู้เป็นรายบุคคลโดยมีวิธีการดังนี้

1.1 การศึกษาด้วยตนเอง หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยตนเองเพียงลำพัง โดยอาจเกิดขึ้นจากความสนใจและความต้องการของบุคคลนั้นๆ โดยศึกษาจากเอกสาร นวัตกรรมการเรียนรู้ ชุดการสอน ชุดการเรียน โปรแกรมสำเร็จรูป ระบบออนไลน์ สื่อการสอนด้วยบทเรียน คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) สื่อมัลติมีเดีย บทเรียนสำเร็จรูป เอกสารประกอบการเรียน เป็นต้น

1.2 การฝึกปฏิบัติงานในหน้าที่ หมายถึง การลงมือปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือสถานประกอบการนั้นๆ เพื่อให้ผู้ฝึกได้เรียนรู้ หลักการ วิธีการ รูปแบบ บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ และระเบียบปฏิบัติ วัฒนธรรม ประเพณี และขั้นตอนการทำงานที่ตรงกับสภาพจริงให้มากที่สุด

1.3 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน หมายถึง วิธีการพัฒนาบุคลากรสายปฏิบัติการที่เน้นการเรียนรู้ จากการปฏิบัติจริงในการทำงานในหน้าที่ต่างๆ โดยมีการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนเรียนรู้งานตำแหน่งต่างๆที่หลากหลาย มีขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน ดังนี้คือ ขั้นตอนวางแผน การคัดเลือกบุคลากร ขั้นตอนคัดเลือกงาน ขั้นตอนสอบถามความสมัครใจ ขั้นตอนหมุนเวียนเปลี่ยนงาน และขั้นตอนติดตามประเมินผล

2. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นรายกลุ่ม หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป และมีส่วนเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ซึ่งมีวิธีการดังนี้

2.1 การบรรยาย หมายถึง การมีวิทยากรมาถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ หลักการ แนวคิด ทักษะ และแนวปฏิบัติต่างๆ ในหน้าที่ ผู้ผู้เรียนหรือบุคลากรโดยอาศัยการบรรยาย และการสื่อสารด้านเดียวเป็นหลัก

2.2 การประชุม หมายถึง การพัฒนาบุคลากรโดยอาศัยการประชุมใหญ่ การประชุมทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการประชุมสัมมนา เป็นการจัดประชุมสมาชิกทั้งหมดพร้อมกัน โดยสมาชิกต้องเป็นผู้ที่มีพื้นฐาน มีเป้าหมาย มีผลประโยชน์ ในหน่วยงานร่วมกัน มีหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือบทบาทหน้าที่เหมือนกัน เพื่อทำความเข้าใจ สอบถาม ตอบปัญหาข้อข้องใจ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันของสมาชิกให้เกิดความชัดเจน

2.3 การอบรมให้เกิดความรู้ หมายถึง การพัฒนาบุคลากรโดยการจัดอบรมให้เกิดความรู้ ทักษะกระบวนการ ตลอดจนการพรีเซนตงให้เกิดการซึมซับเข้าไปจนติดเป็นนิสัย เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทักษะคติในการทำงานในหน้าที่ของนักวิชาการศึกษา และให้มีความเข้าใจในภาวะผู้นำทางวิชาการ

2.4 การอภิปราย หมายถึง การพัฒนาบุคลากรที่อาศัยการแสดงความคิดเห็นร่วมกันของกลุ่มผู้ที่มีความสนใจหรือมีความเชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ เช่น เชี่ยวชาญด้านการจัดการศึกษาในองค์กรบริการส่วนตำบล เพื่อให้ได้คำตอบที่ต้องการโดยมีผู้ดำเนินการอภิปราย ตามประเด็นที่ต้องการ โดยมีผู้ดำเนินการอภิปราย ตามประเด็นที่

ต้องการหรือกำหนดขึ้น

2.5 การศึกษารายกรณี หมายถึง การพัฒนาบุคลากรโดย การศึกษาข้อเท็จจริงจากสถานการณ์จริง เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับอธิบาย และแก้ปัญหา โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนหรือผู้รับการพัฒนาได้ตรวจสอบ แนวคิดของตนกับแนวคิดของ ผู้อื่น ในการวิเคราะห์ปัญหาต้องพิจารณาถึงตัวบุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน และ บริบทขององค์กรเป็นส่วนประกอบสำคัญ

2.6 การฝึกสถานการณ์จำลอง หมายถึง การพัฒนาบุคลากรโดย การแสดงบทบาทสมมติ การสอนงาน การฝึกประสาทสัมผัส และการทดลองการมี ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง โดยเปิดโอกาสให้ผู้สวม บทบาทได้พูดก่อนเพื่อเปิดประเด็นปัญหา แล้วร่วมกันชี้ประเด็นปัญหาที่ได้เรียนรู้จาก พฤติกรรมตัวละครที่แสดงเพื่อนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ดังนั้น นักวิชาการศึกษาจึง พัฒนatanเองได้ด้วยการฝึกปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.7 การสาธิต หมายถึง การพัฒนาบุคลากรโดยอาศัยการแสดง โดยผู้ที่มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาได้เห็นภาพปฏิบัติ จริงตามขั้นตอนวิธีการที่กำหนดไว้

2.8 การศึกษาดูงาน หมายถึง การพัฒนาบุคลากรโดยวิธีการนำ ผู้เรียน หรือบุคลากรกลุ่มเป้าหมายไปศึกษาเรื่องที่ต้องศึกษาจากหน่วยงานหรือสถานที่ อื่นๆ ที่ตรงกับประเด็นที่ต้องการ โดยที่ผู้เรียนสามารถพบเห็นสภาพจริง มีโอกาสได้สัมผัส จากประสาทสัมผัสต่างๆ เช่น การดู การฟัง การสัมภาษณ์ การสอบถาม การสนทนา การ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ

สรุป วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นรูปแบบการพัฒนาที่ได้มี การกำหนดหลักการ แนวคิด วัตถุประสงค์ เป้าหมาย เทคนิควิธีการ และขั้นตอนการ ดำเนินการ การติดตามและประเมินผล ซึ่งมีวิธีการพัฒนา 2 ลักษณะ คือ วิธีการพัฒนา เป็นรายบุคคล และวิธีการพัฒนาเป็นรายกลุ่ม ในแต่ละวิธีก็จะมีกิจกรรมการพัฒนาที่ หลากหลาย ในการพัฒนาจึงต้องเลือกวิธีที่เหมาะสมกับบริบทและเป้าหมายของการ พัฒนา

#### 4. การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ

ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาจึงมี ความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งเป็นความสามารถในการนำ

บุคลากรในสถานศึกษาให้ร่วมมือปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความเต็มใจและมีความสุขและพัฒนางานด้านวิชาการให้มีคุณภาพซึ่งต้องอาศัยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการจะต้องแสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและงานในลักษณะที่เน้นบุคลากรและงานให้สมดุลกัน ซึ่งภาวะผู้นำทางวิชาการดังกล่าวสามารถทำการเสริมสร้างให้มีความเข้มแข็งขึ้นได้โดยมีขั้นตอนที่ผู้วิจัยวิเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ศึกษาความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ
2. ประเมินความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการ
3. แสวงหาแนวทาง วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับจุดพัฒนาและ

เหมาะสมกับข้อจำกัดของตนเอง

4. สร้างเงื่อนไขกับตนเองในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
5. ทดลองฝึกปฏิบัติและปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานในงานวิชาการ
6. ประเมินผลการพัฒนาตนเองเกี่ยวกับงานวิชาการ
7. เสริมแรง และภาคภูมิใจในความสำเร็จของตนเอง
8. ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีการพัฒนาประเมินตนเองด้านภาวะ

ผู้นำทางวิชาการอยู่เสมอ

## รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

### 1. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

#### 1.1 ความหมายของรูปแบบและการพัฒนา

คำว่า “รูปแบบ” หรือ “Model” เป็นคำที่ใช้เพื่อสื่อความหมายหลายอย่างซึ่งโดยทั่วไปแล้ว รูปแบบจะหมายถึงสิ่งหรือวิธีการดำเนินงานที่เป็นที่เป็นรูปแบบอย่างใดอย่างหนึ่งเช่น รูปแบบจำลองสิ่งก่อสร้างรูปแบบในการพัฒนาชนบท รูปแบบในการหาเสียงของผู้สมัครรับเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร เป็นต้น

พจนานุกรม Contemporary English ของ Longman Dictionary of Contemporary English (1987, p. 668) ให้ความหมายคำนี้เอาไว้ 5 ความหมาย แต่โดยสรุปแล้วจะมี 3 ลักษณะใหญ่ๆ คือ 1) Model หมายถึง แบบย่อส่วนของของจริง ความหมายนี้ตรงกับภาษาไทยว่าแบบจำลอง เช่น แบบจำลองเรือดำน้ำ เป็นต้น 2) Model หมายถึง

สิ่งของหรือคนที่นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินงานในบางอย่าง เช่นครูต้นแบบ  
 แห่งชาตินักเดินแบบหรือแม่แบบในการวาดภาพศิลปะ เป็นต้น 3) Model หมายถึงแบบหรือ  
 รุ่นของผลิตภัณฑ์ต่างๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์รุ่น 864x เป็นต้นและในพจนานุกรม  
 การศึกษาซึ่งบรรณาธิการโดยGood (1973) นั้นได้รวบรวมความหมายของรูปแบบเอาไว้  
 4 ความหมาย คือ 1) เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ  
 2) เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบเช่นตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้  
 ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น 3) เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง  
 หรือหลักการหรือแนวคิดและ 4) เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและ  
 กันซึ่งรวมกันเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคมอาจจะเขียนออกเป็นสูตร  
 ทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

จากความหมายข้างต้นได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับรูปแบบว่า  
 เป็นแบบจำลอง แบบย่อส่วนจากปรากฏการณ์จริงและเป็นตัวแทนอย่างง่ายที่ใช้อธิบาย  
 ปรากฏการณ์จริง ดังนี้ Willer (1986, p. 15) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า เป็นการ  
 จำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อทำให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของ  
 ปรากฏการณ์นั้นๆ ได้ง่ายขึ้น และกล่าวว่ารูปแบบเป็นการสร้างความคิดรวบยอดของชุด  
 ปรากฏการณ์ด้วยวิธีการของเหตุผลที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดในนิยาม  
 ความสัมพันธ์และข้อเสนอของระบบรูปนัยที่เกี่ยวข้องซึ่งสอดคล้องกับ ทิศนาแชมมณี  
 (2545, หน้า 218) ได้กล่าวถึงความหมายของรูปแบบว่าเป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็น  
 นามธรรมซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่งเช่นคำอธิบายเป็นแผนผัง  
 ไตรอะแกรมหรือแผนภาพเพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้นและ  
 Stoner and Wankel (1986, p. 12) ได้กล่าวว่ารูปแบบเป็นการจำลองความจริงของ  
 ปรากฏการณ์เพื่อทำความเข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นๆ ได้ง่าย  
 ขึ้นในทำนองเดียวกับที่ Smith and Others (1980, p. 459) ได้กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง  
 การย่อส่วนของจริงให้เล็กลง เพื่อให้พิจารณาและช่วยทำความเข้าใจในข้อเท็จจริง  
 ปรากฏการณ์ หรือพฤติกรรมต่างๆ โดยการจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น ซึ่งเป็นเหมือน  
 ตัวแทนความจริงแต่มิใช่ข้อเท็จจริงหรือ ปรากฏการณ์ ทั้งหมดที่เกิดขึ้น ในการนี้ได้ขยาย  
 ความหมายของรูปแบบว่ารูปแบบเป็นอะไร บางอย่างที่เราพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายคุณลักษณะที่  
 สำคัญๆ ของปรากฏการณ์ อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบ  
 จึงไม่ใช้การบรรยายหรืออธิบาย ปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่ทุกมุม ส่วนการที่จะ

ระบุว่ารูปแบบหนึ่งๆ จะต้องมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้นๆ ควรประกอบด้วยประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ อย่างไร ส่วนดาฟท์ (Daft, 1994, p. 20) ได้ให้ความหมายว่า รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนอย่างง่ายๆ ที่ใช้เป็นเครื่องมืออธิบายมิติหรือปรากฏการณ์ที่สำคัญๆ บางมิติขององค์การ

นอกจากนี้ Nadler (1980, p. 72-90, อ้างถึงในพิสนุ พงศ์ศรี, 2551, หน้า 29) สรุปว่า รูปแบบ หมายถึง การนำทฤษฎี แนวทางและกรอบแนวคิดมาพัฒนาเพื่อให้ง่ายต่อการแปลความหมายของปรากฏการณ์ต่างๆ Robbins (1986, p. 25 ; 1993, pp. 44, อ้างถึงใน พิสนุ พงศ์ศรี, 2551, หน้า 29) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่เป็นนามธรรมที่ทำให้เข้าใจปรากฏการณ์หรือความจริงง่ายขึ้น โดยทั่วไปจะประกอบด้วยสิ่งเหล่านี้คือ วัตถุประสงค์ ตัวแปร องค์ประกอบหรือสาระเนื้อหา และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร องค์ประกอบหรือสาระเนื้อหา ในแนวคิดของเขาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี (2546, หน้า 27, อ้างถึงใน พิสนุ พงศ์ศรี, 2551, หน้า 29) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง วิธีการที่บุคคลถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ จินตนาการ ที่มีต่อปรากฏการณ์หรือเรื่องราวให้ปรากฏ โดยใช้การสื่อสารในลักษณะต่างๆ เช่น ภาพวาด ภาพเหมือน แผนภูมิ แผนผัง ต่อเนื่อง หรือสมการทางคณิตศาสตร์ให้สามารถเข้าใจได้ง่าย และสามารถนำเรื่องราวหรือประเด็นต่างๆ ได้อย่างกระชับภายใต้หลักการอย่างมีระบบและ พิสนุ พงศ์ศรี (2551, หน้า 29) นิยามว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่คนสร้างหรือพัฒนาขึ้นมาจากแนวคิด ทฤษฎี ประสบการณ์ จินตนาการเพื่อถ่ายทอดออกมาแทนปรากฏการณ์ด้วยการเสนอให้เข้าใจง่าย กระชับ ถูกต้อง และสามารถนำไปเป็นแนวทางสู่การปฏิบัติ โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้คือ วัตถุประสงค์ ตัวแปรหรือสาระสำคัญ และความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างตัวแปรอย่างเป็นระบบ

จากการศึกษาความหมายของรูปแบบสรุปได้ว่ารูปแบบมีสองลักษณะคือ ความหมายเชิงกายภาพซึ่งหมายถึงแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรมและความหมายเชิงแนวคิดคุณลักษณะซึ่งหมายถึงแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรมทั้งสองลักษณะเป็นตัวแทนของความเป็นจริงอย่างง่ายหรือย่อส่วนของปรากฏการณ์ต่างๆ ออกมาให้เห็นความสัมพันธ์ต่อเนื้อความเป็นเหตุเป็นผลและการเชื่อมโยงสิ่งที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกันโดยใช้เหตุผลข้อมูลและฐานคติมาประกอบกันเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอธิบายทฤษฎีที่มีอยู่แล้วให้เข้าใจได้ชัดเจนยิ่งขึ้นใช้เป็นแนวทางในการสร้างทฤษฎีใหม่ๆ ตลอดจนใช้เป็น



แนวทางในการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไปหรือกล่าวโดยสรุปว่ารูปแบบหมายถึงเค้าโครงของเรื่องที่ต้องการศึกษาโดยแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบต่างๆซึ่งมีความสัมพันธ์กันเพื่อช่วยในการศึกษาปัญหาแนวคิดและปรากฏการณ์ต่างๆให้เกิดความรู้ความเข้าใจได้ง่ายและดียิ่งขึ้น

## 1.2 ลักษณะของรูปแบบ

โดยทั่วๆ ไปรูปแบบจะมีลักษณะที่หลากหลายดังที่นักวิชาการได้อธิบายไว้ ดังนี้เยาวดี ราชชัยกุล (2546, หน้า 27, อ้างถึงในพิสนุ พงศ์ศรี, 2551, หน้า 30) กล่าวว่า รูปแบบมี 4 ลักษณะประการ คือ 1) เป็นการถ่ายทอดความคิด 2) โครงสร้างของรูปแบบจะเน้นเฉพาะตัวแปร องค์ประกอบหรือสาระที่สำคัญ 3) จะมีการเชื่อมโยงต่อเนื่องระหว่างตัวแปร องค์ประกอบหรือสาระสำคัญ 4) รูปแบบไม่ใช้การบรรยายหรือพรรณนาอย่างยืดยาว ในทำนองเดียวกันกับ พูลสุข หิงคานนท์ (2540, หน้า 53) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบและสรุปว่ารูปแบบที่ดีควรมีลักษณะดังนี้ 1) รูปแบบที่ดีควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าที่จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรรวมๆ 2) รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้วหากปรากฏการณ์ไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป 3) รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างเชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน 4) รูปแบบควรนำไปสู่ความคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ใหม่ของเรื่องที่ได้ศึกษาได้ และ 5) รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกรอบทฤษฎีของเรื่องนั้นๆ ซึ่งสอดคล้องกับ อุทุมพร จามรมาน (2541, หน้า 22) ได้สรุปถึงรูปแบบที่อยู่ในขอบข่ายของงานวิจัยควรมีลักษณะที่ดี ดังนี้ นำไปสู่การอธิบาย การทำนายได้นำไปสู่ผลเดิมๆ ที่มีการทดลองซ้ำๆ และนำไปสู่ผลการอธิบายเชิงเหตุผลได้และสอดคล้องกับ Husen and Postlewaite (1994, p. 386) ที่ได้กล่าวว่า รูปแบบที่มีประโยชน์และอยู่ในขอบข่ายของการวิจัย มีคุณลักษณะดังนี้คือ 1) รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายผลที่จะเกิดขึ้นภายหลังได้ด้วยข้อมูลจากการสังเกตที่น่าเชื่อถือได้ 2) โครงสร้างรูปแบบ ควรจะแสดงให้เห็นถึงบางวิงบางอย่างที่เป็นกลไกเชิงเหตุผล ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการศึกษา รูปแบบนี้สามารถใช้ได้ในเชิงทำนายและอธิบาย 3) รูปแบบควรจะให้คำอธิบายที่ช่วยขยายความรู้ในแนวคิดใหม่และนำไปสู่การแสวงหาองค์ความรู้ที่ต้องการศึกษามากขึ้นและ 4) รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามวิธีที่สหสัมพันธ์ถดถอยน่าจะนำมาใช้ในช่วงแรกของการตรวจสอบ เพราะว่าอาจจะบอกได้ถึง

ตัวแปรสำคัญที่มีความสัมพันธ์ที่ต้องการศึกษา ดังนั้นสหสัมพันธ์และการถดถอยสามารถนำมาสู่การสร้างรูปแบบได้ นอกจากนี้ Keeves (1988, p. 560) ได้กล่าวถึงรูปแบบที่ดีไว้ ดังนี้ 1) รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่า ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงมีประโยชน์ในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ 2) รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้จากการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) รูปแบบควรจะระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์แล้วยังใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายปรากฏการณ์ได้อีกด้วย และ 4) รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ในเรื่องที่กำลังศึกษาด้วย

รูปแบบสามารถช่วยในการอธิบายและพยากรณ์สิ่งต่างๆ ได้รวดเร็ว ทำให้เข้าใจได้ง่ายแต่รูปแบบก็มีข้อจำกัด กล่าวคือ รูปแบบอาจไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง บางครั้งรูปแบบก่อให้เกิดความเข้าใจผิดว่าเป็นเรื่องจริง หรือของจริงที่ยากนั้นเป็นเรื่องง่ายๆ (Oversimplification) เช่นการสร้างรูปแบบโคจรระดุมของมนุษย์จำเป็นต้องตัดอวัยวะต่างๆ ออกไปเป็นจำนวนมาก แต่ถ้าส่วนที่ขาดหายไปเป็นส่วนที่มีความสำคัญ รูปแบบนั้นก็อันตรายต่อผู้ใช้ เพราะอาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิด อันตรายของการใช้รูปแบบยิ่งจะมีมากขึ้นหากรูปแบบนั้นเป็นตัวแทนของปรากฏการณ์จริงที่มีความซับซ้อนสูง เช่น ปรากฏการณ์ทางสังคมและปรากฏการณ์ทางจิตวิทยา เป็นต้น บ่อยครั้งที่พบว่า ทฤษฎีที่สำคัญและมีชื่อเสียงหลายทฤษฎีมีรูปแบบที่ไม่สมบูรณ์ เช่น เสนอข้อเท็จจริงของทฤษฎีผิดพลาด แปลความหมายผิด เสนอข้อสรุปโดยอ้างเหตุผลผิด เป็นต้น ซึ่งเหล่านี้ นักวิจัยควรระมัดระวัง Bertalanffy (1968, p. 200. อ้างถึงในศักดิ์ชัย ภูเจริญ, 2553 หน้า 79) รูปแบบเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเปรียบเสมือนกับเป็นสิ่งที่ผู้สนใจทำการศึกษาในเรื่องนั้นๆ ได้เข้าใจเบื้องต้นและนำไปสู่การศึกษาในเชิงลึกต่อไป ดังนั้นคุณลักษณะที่ดีของรูปแบบจึงควรมีลักษณะดังนี้ มนกาญจน์ ทองใย (2549, หน้า 13) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการบริหารโครงการโรงเรียนวิถีพุทธของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและได้สรุปเกี่ยวกับคุณลักษณะของรูปแบบที่ดีมีลักษณะดังนี้ 1) รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าที่จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบรวมๆ

2) รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบกับรูปแบบแล้ว ถ้าปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป 3) รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน 4) รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่ หรือความสัมพันธ์ใหม่ของเรื่องที่ได้ศึกษาได้ และ 5) รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกรอบทฤษฎีในเรื่องนั้นๆ

จากการศึกษาถึงลักษณะของรูปแบบที่ดีนั้นควรประกอบด้วย ความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง สามารถเป็นแบบจำลองที่ใช้อธิบายแบบอย่างจริงได้ดี แสดงความสัมพันธ์ของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน เป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอดและสามารถนำไปสู่การแสวงหาความรู้และการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ได้

### 1.3 ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้หลายประเภทซึ่งแตกต่างกันออกไป ดังนี้ Keeves(1988, p. 561 – 565) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์เอาไว้ 4 ประเภท คือ

1. Analogue Model เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรมเช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียนซึ่งอนุมานแนวคิดจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถังนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียนเปรียบเทียบกับน้ำที่เปิดออกจากถังดังนั้น นักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบเป็นต้น

2. Semantic Model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ

3. Mathematic Model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์ เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยาและศึกษาศาสตร์รวมทั้งการบริหารการศึกษาด้วย

4. Causal Model เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า Path Analysis และหลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เช่น The Standard Deprivation Model ซึ่งเป็นรูปแบบที่แสดง

ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจ สังคม ของบิดามารดาสภาพแวดล้อมทาง การศึกษาที่บ้านและระดับสติปัญญาของเด็ก เป็นต้น

ซึ่งสอดคล้องกับ Smith and Others (1980, p. 461) จำแนกประเภท รูปแบบออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical model) ได้แก่รูปแบบคล้ายจริง (Iconic model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัด เลื้อผ้า เป็นต้น และรูปแบบเสมือนจริง (Analog model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่นการทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนทำการทดลองจริง เครื่องบินจำลองที่ บินได้หรือเครื่องบิน เป็นต้น แบบจำลองชนิดนี้มีความใกล้เคียงความจริงกว่าแบบแรก

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์(Symbolic model) ได้แก่รูปแบบข้อความ (Verbal model) หรือแบบจำลองเชิงคุณภาพ (Qualitative model) รูปแบบชนิดนี้พบมาก ที่สุด เป็นการใช้อธิบายพฤติกรรมตามคำอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะ งาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น และรูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ เช่น สมการและโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

และนอกจากนี้ Bush (1986, p. 19) ยังได้แบ่งรูปแบบของการจัดการ การศึกษาออกเป็น 5รูปแบบ คือ 1) ปกติ (formal model) 2) รูปแบบประชาธิปไตย (democratic model) 3) รูปแบบทางการเมือง (political model) 4) รูปแบบทางจิตวิสัย (subjective model) และ 5) รูปแบบคลุมเครือ (ambiguity model) ในขณะที่พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 15 ได้แบ่งประเภทของการจัดการศึกษาออกเป็น 3 รูปแบบ คือ การศึกษาในระบบการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ดังนี้

1. การศึกษาในระบบ เป็นการศึกษากำหนดจุดมุ่งหมาย วิธี การศึกษา หลักสูตร ระยะเวลาของการวัดและประเมินผลซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จ การศึกษาที่แน่นอน

2. การศึกษานอกระบบ เป็นการศึกษามีความยืดหยุ่นในการ กำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและ ประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้อง มีความเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม

3. การศึกษาตามอัธยาศัย เป็นการศึกษานำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วย ตนเองตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อมและโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล

ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อหรือแหล่งความรู้อื่นๆ

#### 1.4 องค์ประกอบของรูปแบบ

จากการศึกษาตัวอย่างของรูปแบบจากเอกสารที่เกี่ยวข้องต่างๆ พบว่าไม่มีปรากฏหลักเกณฑ์ที่เป็นเกณฑ์ตายตัวว่ารูปแบบนั้นต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้าง อย่างไรก็ตามส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา ส่วนการกำหนดองค์ประกอบรูปแบบในการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์การและการบริหารจัดการตามแนวคิดของ Brown and Moberg ที่ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) และองค์ประกอบตามรูปแบบของ Brown and Moberg (1980, p. 16-17) ประกอบด้วยสภาพแวดล้อม (Environment) เทคโนโลยี (Technology) โครงสร้าง (Structure) กระบวนการจัดการ (Management Process) และการตัดสินใจสั่งการ (Decision Making) ซึ่งสอดคล้องกับ Bush (1986, pp. 19) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของรูปแบบที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณารูปแบบขององค์การทางการศึกษา 4 ประการ คือ 1) เป้าหมาย 2) โครงสร้างองค์การ 3) สภาพแวดล้อม และ 4) ภาวะผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับ Brown and Moberg (1980, p. 16-17) ได้สังเคราะห์รูปแบบด้วยแนวคิดเชิงระบบ (System approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency approach) องค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วย สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี โครงสร้าง กระบวนการจัดการและการตัดสินใจสั่งการ

สำหรับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารการศึกษาเท่าที่พบจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่าส่วนใหญ่จะกล่าวถึงการจัดองค์การบริหารหรือโครงสร้างระบบบริหารและแนวทางในการดำเนินงานในภาระหน้าที่ ที่สำคัญๆ ในการบริหารงานขององค์การนั้นๆ เช่น การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานการเงิน เป็นต้น Gifson, Ivancevich & Donnelyl, 1997, p. 20-21) กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบเป็น 2 องค์ประกอบ คือ

1. สถาบัน (Institution) เป็นระบบของสังคมที่มีการกำหนดแนวปฏิบัติไว้เป็นแนวทางและมีการนำเอาแนวปฏิบัติมาใช้อย่างสม่ำเสมอ หน่วยย่อยของสถาบันแบ่งออกเป็นบทบาท (Role) และความคาดหวัง (Expectation) ซึ่งบทบาทจะเกี่ยวพันกับบุคลิกภาพของบุคคล ในบทบาทนั้นจะหมายถึงลักษณะของตำแหน่งหน้าที่และสภาพซึ่งอยู่ภายใต้สถาบัน และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้สวมบทบาท ในส่วนของความคาดหวัง

เป็นเรื่องของเกณฑ์มาตรฐานของสังคม หรือสถาบันที่มุ่งหวังจะได้รับจากผู้สวมบทบาท บทบาทที่สมบูรณ์ควรกำหนดความสัมพันธ์กับบทบาทอื่นๆ ภายในสถาบัน แนวคิดนี้เอง ทำให้การกำหนดงานในแต่ละหน้าที่เป็นไปในรูปของการจัดลำดับขั้นตอน โดยกำหนดให้ บทบาทหนึ่งมีบทบาทต่อเนื่องไปกับอีกบทบาทหนึ่งต่อไปเรื่อยๆ จนทำให้การดำเนินงาน ของสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. บุคคล (Individual) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบสังคม สถาบันจะดำเนินการไปไม่ได้หากไม่มีองค์ประกอบด้านบุคคล ซึ่งมีส่วนประกอบย่อยที่มี อิทธิพลต่อการดำเนินงานของสถาบันอยู่ 2 ประการ คือ บุคลิกภาพ (Personality) และ ความต้องการ (Need Disposition) บุคลิกภาพของบุคคลมีความสำคัญต่อการวางตัว การ สวมบทบาทและความต้องการในการทำงาน ในส่วนของความต้องการเป็นแนวโน้มในการ พยายามทำตัวให้เหมาะสม และปฏิบัติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่แน่นอนของแต่ละคน โดยมีความคาดหวังบนพื้นฐานในการแสดงออก

ส่วน Keeves (1988, p. 386-387, อ้างถึงในทิตินา แคมมณี, 2545, หน้า 218) ได้กล่าวว่ารูปแบบโดยทั่วไปควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ 1) รูปแบบจะต้อง นำไปสู่การทำนาย (Predictor) ผลที่ตามมาซึ่งสามารถพิสูจน์ทดสอบได้ กล่าวคือ สามารถนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อพิสูจน์ ทดสอบได้ 2) โครงสร้างของรูปแบบจะต้อง ประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal relationship) ซึ่งสามารถใช้อธิบาย ปรัชญาการณหรือเรื่องนั้นได้ 3) รูปแบบจะต้องสามารถช่วยสร้างจินตนาการ (imagination) ความคิดรวบยอด (concept) และความสัมพันธ์ (interrelations) รวมทั้งช่วย ขยายขอบเขตของการสืบเสาะความรู้ 4) รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิง โครงสร้าง (structural relationships)

ในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไรบ้าง จำนวนเท่าใดมีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่เรา กำลังศึกษาหรือจะออกแบบแนวคิด ทฤษฎีและหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบแต่ ละรูปแบบนั้นๆ เป็นหลัก

### 1.5 การประเมินรูปแบบ

ในการทดสอบรูปแบบหรือประเมินรูปแบบนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อการที่จะได้มาซึ่งรูปแบบในการศึกษาวิจัยที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ เทียงตรง เชื่อถือได้ รูปแบบที่สร้างขึ้นควรมีความชัดเจน โดยปกติแล้วการวิจัยทางสังคมศาสตร์

และพฤติกรรมศาสตร์ เมื่อสร้างรูปแบบเสร็จแล้วมักจะดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วย (คักดีชัย ภูเจริญ, 2553, หน้า 81) ได้มีนักวิชาการได้เสนอวิธีการทดสอบรูปแบบหรือประเมินรูปแบบ ไว้ดังนี้

ในทำนองเดียวกันกับ รุ่งนภา จิตรโรจน์รักษ์ (2548, หน้า 17-18) ได้ศึกษาและสรุปแนวคิดของนักวิชาการในเรื่องการประเมินรูปแบบไว้ 2 ลักษณะดังนี้คือการทดสอบโดยการพิสูจน์หรือตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งมักจะใช้ในการทดสอบรูปแบบเชิงวิทยาศาสตร์ และการทดสอบรูปแบบทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งอาจทดสอบด้วยวิธีการทางสถิติหรือการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิก็ได้

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

1. การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินซึ่ง joint Committee on standards for educational evaluation ได้นำเสนอหลักการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรม การตรวจสอบรูปแบบจัดเป็น 4 หมวด ดังนี้ 1) มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการไปปฏิบัติจริง 2) มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility standards) เป็นการประเมินการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ 3) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา และ 4) มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

2. การทดสอบรูปแบบหรือการประเมินในบางเรื่องไม่สามารถทำได้ด้วยข้อจำกัดของสภาพการณ์ต่างๆ ซึ่ง Eisner (1976, p. 192-193) ได้กล่าวถึงแนวคิดแนวคิดของการประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิว่าการวิจัยทางการศึกษาส่วนใหญ่ดำเนินการตามหลักการทางวิทยาศาสตร์หรือเชิงปริมาณมากเกินไป และในบางเรื่องก็ต้องการความละเอียดลออมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุป จึงเสนอแนวคิดของการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้ 1) การประเมินโดยแนวทางนี้มีได้ประเมินโดยเน้นสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบของการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal based model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องตามรูปแบบของการประเมินแบบตอบสนอง (Responsive model) หรือการรับรองกระบวนการตัดสินใจตามรูปแบบการประเมินอิงการตัดสินใจ (Decision making model) อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การ

ประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์ วิจัยอย่างลึกซึ้งซึ่งเฉพาะประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไปแต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่างๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตาม วิจารณ์งานของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเหมาะสมที่จะทำการประเมิน 2) รูปแบบการประเมินที่เป็นเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยมีการพัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้น ทั้งนี้เป็นเพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขา ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริงๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้นในวงการอุดมศึกษาจึงนิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง เช่น รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีดุลยพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์การพิจารณาต่างๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง และรูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคนนับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผลการวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

นอกจากนี้ Maduas, Scriven and Stufflebeam (1983, p. 399-402)

ได้เสนอแนวทางการประเมินรูปแบบดังนี้

1. มาตรฐานด้านความเป็นไปได้เป็นลักษณะการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง
2. มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์เป็นลักษณะการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ
3. มาตรฐานด้านความเหมาะสมเป็นลักษณะการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและคุณธรรม
4. มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุมเป็นลักษณะการประเมินความน่าเชื่อถือและได้เนื้อหาครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการที่กำหนดไว้อย่างแท้จริง



แต่อย่างไรก็ตามการประเมินรูปแบบนั้นต้องพิจารณาถึงความเหมาะสม สอดคล้องกับการศึกษางานวิจัยหรือวิทยานิพนธ์แต่โดยปกติแล้วในการวิจัยทาง สังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์จะทำการประเมินรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติหรือ วิธีการเชิงปริมาณซึ่งต้องคำนึงถึงความถูกต้องและความเชื่อมั่นของข้อมูลตัวเลขมีฉะนั้น อาจเกิดผลเสียมากกว่าผลดีส่วนบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนก็อาจจะประเมิน โดยแนวทางที่เน้นการวิเคราะห์อย่างลึกซึ้ง

#### 1.6 การพัฒนารูปแบบ

รูปแบบเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายลักษณะที่สำคัญของ ปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งในเรื่องที่กำลังศึกษาให้เกิดความเข้าใจเบื้องต้นและนำไปสู่ การศึกษาในเชิงลึกต่อไปดังนั้นรูปแบบที่พัฒนาจึงควรมีความชัดเจนและเหมาะสม ได้มี นักวิชาการได้กล่าวกล่าวเกี่ยวกับหลักการพัฒนารูปแบบไว้ ดังนี้Keeves (1988, p. 560) ได้กล่าวถึงหลักการอย่างกว้างๆ เพื่อกำกับการสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการคือ 1) รูปแบบ ควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (ของตัวแปร) มากกว่าความสัมพันธ์ เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นก็มี ประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ 2)รูปแบบ ควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้สามารถตรวจสอบ ได้โดยการสังเกตและหาข้อมูลสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ 3)รูปแบบควรจะต้อง ระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่กำลังศึกษานั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือ ในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วยและ 4) นอกจากคุณสมบัติ ต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วรูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และการสร้าง ความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่กำลังศึกษา ด้วย

ส่วนองค์ประกอบในการพัฒนารูปแบบนั้นดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน คือ การพัฒนารูปแบบและการทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ ในส่วนของการพัฒนารูปแบบนั้น ดำเนินการโดยวิเคราะห์ลำดับขั้นของการทำวิทยานิพนธ์หลักการ เขียนรายงานการวิจัย จุดบกพร่องที่มักจะพบในการทำวิทยานิพนธ์ เป็นต้น แล้วนำ องค์ประกอบเหล่านั้นมาสร้างเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ตามลำดับขั้นของการทำ วิทยานิพนธ์ หลังจากนั้นจะเป็นขั้นตอนที่ 2 คือการนำรูปแบบดังกล่าวไปทดสอบและ ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบจากการศึกษาวิเคราะห์ พอสรุปได้ว่า

การสร้างรูปแบบนั้น (model) ไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัวว่าจะต้องทำอย่างไรบ้าง แต่โดยทั่วไปเริ่มต้นจากการหาคำถามความรู้ (intensive knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่เราจะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนา แล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้นและนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป (ปิลัญญะ พิมาคม, 2550, หน้า 87) ซึ่งสอดคล้องกับ Willer (1986, p. 83) กล่าวถึงการพัฒนารูปแบบว่า การพัฒนารูปแบบอาจมีขั้นตอนการดำเนินงานที่แตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปอาจแบ่ง 2 ส่วน คือการสร้างรูปแบบและการหาความเที่ยงตรงของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่า มีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้นๆ

นอกจากนี้ วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547, หน้า 13-14) จากแนวทางการพัฒนารูปแบบจากการศึกษางานวิจัยที่ได้ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ อาจกล่าวได้ว่าการพัฒนารูปแบบเป็นวิธีการปรับปรุงพัฒนาภารกิจหรือแนวคิดที่ได้ดำเนินการมาแล้ว โดยรวมมีขั้นตอนการวิจัยที่สามารถนำไปเป็นแนวทางการพัฒนารูปแบบในเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามที่สนใจได้ 3 ขั้นตอนหลัก คือ

1. ขั้นการศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงาน เพื่อให้ทราบว่าเป็นเรื่องที่ต้องการพัฒนามีสภาพการดำเนินการอย่างไรและมีปัญหาอุปสรรคในเรื่องใดบ้าง
2. ขั้นสร้างรูปแบบ โดยนำข้อมูลจากหลายแหล่งมาสังเคราะห์สร้างรูปแบบตามกรอบแนวความคิด
3. ขั้นประเมินรูปแบบที่สร้างขึ้น โดยนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปทดสอบด้วยวิธีการต่างๆ ที่เหมาะสมกับลักษณะของงานที่ศึกษาวิจัย

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การพัฒนารูปแบบเป็นการสร้างหรือปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงานขององค์กร หน่วยงาน สารหรือองค์ประกอบที่สำคัญในเรื่องที่ต้องการศึกษาที่แสดงถึงแนวความคิด วัตถุประสงค์ เป้าหมายและวิธีการ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นด้วยกระบวนการศึกษาหลักการแนวความคิด ทฤษฎี การสังเคราะห์ การสร้างรูปแบบ การศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ หรือการตรวจสอบรูปแบบและการนำเสนอรูปแบบ

จากการศึกษาการพัฒนารูปแบบของหน่วยงานหรือนักวิชาการ พบว่านักวิชาการได้กล่าวถึงแนวคิด กระบวนการ ขั้นตอนต่างๆ ในการพัฒนา ดังนี้

Dessler (2002, p. 134–155) กล่าวถึงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในภาพรวมประกอบขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอนคือ

1. ขั้นตอนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาประกอบด้วย
  - 1.1 การกำหนดทักษะการปฏิบัติงานที่สามารถส่งเสริมให้หน่วยงานมีผลผลิตสูง
  - 1.2 การวิเคราะห์บุคคลที่จะพัฒนาเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับโปรแกรมการพัฒนาว่าควรจะพัฒนาในด้านใด เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะทัศนคติและแรงจูงใจส่วนบุคคลที่บุคลากรจำเป็นต้องมี
  - 1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนา
2. ขั้นตอนการออกแบบหลักสูตรการพัฒนา เป็นการออกแบบที่พิจารณาครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของหลักสูตร วิธีการพัฒนา เนื้อหาสาระของการพัฒนาและกิจกรรมของหลักสูตร ซึ่งการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาจะต้องมีความชัดเจนและสามารถนำไปสู่วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ได้โดยตรง
3. ขั้นตอนการประเมินผลก่อนการดำเนินการ เป็นการนำหลักสูตรการพัฒนาเข้าสู่การแนะนำและตรวจสอบให้เกิดความถูกต้องเหมาะสมก่อนจะมีการดำเนินการในขั้นตอนต่อไป เพื่อประกันว่าเป็นโปรแกรมการพัฒนาที่มีประสิทธิผล
4. ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่จะทำการพัฒนาบุคลากรโดยยึดหลักการ คือการทำให้งานมุ่งสู่ความสำเร็จด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีความสามารถและทักษะในการนำเสนอที่ดี นอกเหนือจากความรู้ในเนื้อหาที่จะอบรม
5. ขั้นตอนการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นขั้นตอนที่รวมถึงการติดตามผลเพื่อพิจารณาว่าผลลัพธ์จากการฝึกอบรมและพัฒนาจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาหรือไม่ในด้านต่างๆ เช่น ปฏิริยาตอบสนองของผู้เข้ารับการพัฒนา การเรียนรู้/พฤติกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เข้ารับการพัฒนา

กัลยารัตน์ เมืองสง (2550, หน้า 89) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีการดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวิธีการพัฒนารวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องการพัฒนา

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยมีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ การมีความคิดเชิงปฏิกิริยาและมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการศึกษา โดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 คน เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและมีความสมบูรณ์ ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขั้นตอนที่ 5 การสรุปและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

วรเทพ ภูมิภักดีพรรณ (2550, หน้า 79-89) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยศึกษารูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำตามแนวคิดของ Manz & Sims (1989) ที่สามารถนำไปใช้ได้โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยใช้เทคนิคเดลฟายปรับปรุง (Modified Delphi) ในการสร้างรูปแบบและใช้การสนทนากลุ่ม (Focused Group Discussion) ในการศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบที่สร้างขึ้น วิธีดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้น เพื่อศึกษากรอบแนวคิดในการวิจัยโดยศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำเหนือผู้นำ และหลักการทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง ศึกษากรอบแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในด้านโครงสร้างการบริหาร อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร บทบาทสำคัญของผู้บริหาร ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแบบสอบถามการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนตามองค์ประกอบภาวะผู้นำเหนือผู้นำตามแนวคิดของ Manz & Sims ขั้นตอนที่ 3 การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำ โดยสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 คน โดยใช้เทคนิคเดลฟายปรับปรุง (Modified Delphi) 2 รอบ ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบความเป็นไปได้และความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ เพื่อให้รูปแบบมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและมีความเหมาะสมของรูปแบบให้มีความสมบูรณ์ ขั้นตอนที่ 5 การพัฒนาคู่มือกระบวนการฝึกอบรมภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ในคู่มือประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรม การฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม การพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำในโรงเรียนอาชีวศึกษา ขั้นตอนที่

6 การทดลองใช้ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน มีการดำเนินการดังนี้ การเลือกกลุ่มตัวอย่าง มีแผนการทดลอง ระยะเวลาการทดลอง คู่มือการฝึกอบรม การดำเนินการทดลองและการประเมินผลการทดลอง

ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553, หน้า 189-196) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน มีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาของรูปแบบภาวะผู้นำที่ต้องการพัฒนา คือ การสร้างวิสัยทัศน์ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคณะครูในโรงเรียน การจัดโครงสร้างของงานในโรงเรียน การสร้างแรงบันดาลใจและแรงศรัทธา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก 4) กระบวนการมีรูปแบบการพัฒนา ดังนี้ ดำเนินการเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ระยะก่อนปฏิบัติการ ระยะที่ 2 ระยะปฏิบัติการ ประกอบด้วย 1) อบรมเข้ม 2) การประชุมปฏิบัติการโดยใช้คู่มือพัฒนาภาวะผู้นำ 8 ชุด ประกอบการประชุมและศึกษาดูงานโรงเรียนดีเด่น 1 โรงเรียน ระยะที่ 3 ระยะติดตามผล โดยการประชุมและใช้แบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำ 5) การวัดและประเมินผล รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ดำเนินการทั้งก่อนการปฏิบัติการ หลังการปฏิบัติการและระยะติดตามผลหลังปฏิบัติการ

บุญมี ก่อบุญ (2553, หน้า 111-130) ได้สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีม (Team Leadership) ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยขั้นตอนที่ 1 เป็นการสร้างรูปแบบ คือ การวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและการศึกษาโรงเรียนดีเด่นเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทีม วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีม และกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง (Modified Delphi Technique) จำนวน 3 รอบ เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม ขั้นตอนที่ 3 คือ ยืนยันรูปแบบ โดยนำรูปแบบที่ได้ในขั้นตอนที่ 2 มายืนยันโดยการสอบถามความคิดเห็นกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 504 คน จำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 168 คน และครูจำนวน 336 คน การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้ตารางของยามาเน่ (Yamane) กระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วย หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทีม วัตถุประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำ

ทีม วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีม การพัฒนาภาวะผู้นำทีมในภาคทฤษฎี การประเมินผล การพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคทฤษฎี การพัฒนาภาวะผู้นำทีมในภาคปฏิบัติ การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคปฏิบัติ การสัมมนาเพื่อนำเสนอผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีม และการสรุปผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีม

อมร มะลาศรี (2554, หน้า 128-129) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการประเมินความเสี่ยงทางการศึกษาสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน สอดคล้องกับกระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ดังนี้ขั้นตอนที่1การวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบการประเมินความเสี่ยง ความเสี่ยง ตัวย่อความเสี่ยง และเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงทางการศึกษาสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ขั้นตอนที่2 การสร้างรูปแบบการประเมินและคู่มือการใช้รูปแบบการประเมินความเสี่ยงทางการศึกษาสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏขั้นตอนที่3การทดลองใช้รูปแบบการประเมินความเสี่ยงทางการศึกษาสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏขั้นตอนที่ 4 การประเมินรูปแบบการประเมินความเสี่ยงทางการศึกษาสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

วิศิษฐ์ มุ่งนากลาง (2555, หน้า 154-155) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11โดยผู้วิจัยดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ 4 ขั้นตอน ดังนี้ ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ขั้นกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยในเรื่องภาวะผู้นำ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ องค์ประกอบภาวะผู้นำครู ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยเชิงสำรวจ โดยการนำกรอบแนวคิดจากการวิเคราะห์เอกสาร มาสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อสอบถามระดับพฤติกรรมหรือการปฏิบัติภาวะผู้นำครูและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก ระยะที่ 2 ยกร่างและการพัฒนารูปแบบ ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 3 การยกร่างและการพัฒนารูปแบบ โดยการนำกรอบจากการวิจัยในระยะที่ 1 มายกร่างเป็นกรอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาขนาดเล็กและทำการยืนยันรูปแบบโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบ ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 4 ทดลองใช้ โดยการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก เล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 จากการดำเนินการระยะที่ 2 มาทดลองใช้

กับโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 1 โรงเรียนที่ได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง

ชรินดา พิมพบุตร (2555, หน้า 109-119) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริการสหกรณ์ออมทรัพย์ครู ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีขั้นตอนในการวิจัย ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ ขั้นที่ 3 การศึกษาเชิงสำรวจ ขั้นที่ 4 การร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการ ขั้นที่ 5 การปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการ ขั้นที่ 6 การออกแบบการทดลอง ขั้นตอนที่ 7 การดำเนินการทดลอง ขั้นตอนที่ 8 การสรุปผลการทดลอง ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร

อนันตดา ชาวนา (2555, หน้า 141-142) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขตตรวจราชการที่ 11 โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การศึกษาข้อมูลพื้นฐานกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน แล้วนำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม ขั้นตอนที่ 3 ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู ขั้นตอนที่ 4 สร้างรูปแบบและทำการยืนยันรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขตตรวจราชการที่ 11 ขั้นตอนที่ 5 นำรูปแบบที่ได้ไปทดลองใช้กับครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 14 คนจาก 14 โรงเรียน ขั้นตอนที่ 6 สรุปผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่ได้จากการทดลองใช้แล้วนำมาเขียนรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

จากการศึกษาการพัฒนาารูปแบบ พบว่าการพัฒนารูปแบบขึ้นอยู่กับวัตถุดิบ และเป้าหมายของการพัฒนารูปแบบนั้นๆ รูปแบบที่ดีและมีประสิทธิภาพจะสามารถนำไปสู่การปฏิบัติอย่างได้ผล จำเป็นต้องมีองค์ประกอบสำคัญอยู่หลายปัจจัย ขึ้นอยู่กับวัตถุดิบหรือเป้าหมายของการศึกษาในครั้งนั้นๆ ดังนั้นจากที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งเป็นผลงานที่นักวิชาการได้ศึกษาสามารถสรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ชุดขององค์ประกอบที่มีความเชื่อมโยงกันอย่างมีเหตุผลทางวิชาการ ซึ่งเป็นการอธิบาย

กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา

## 2. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการศึกษาถึงวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่ามีคำภาษาอังกฤษที่ใช้ในความหมายเดียวกัน 3 คำ ได้แก่ 1) Technique (เทคนิค) 2) Method (วิธี) 3) Delivery (การส่งมอบ) ในการวิจัยนี้ใช้คำว่าวิธีการ และการเลือกที่จะใช้วิธีการใดนั้น จะต้องสังเคราะห์วิธีการพัฒนาซึ่งคือคุณลักษณะ (Trait) ที่จะทำการพัฒนา ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวความคิดเห็นไว้ดังนี้

Boshop (1979, p.4-6) เสนอแนวความคิดการพัฒนาบุคลากร โดยใช้แนวคิดเชิงระบบไว้ ดังนี้

1. ความต้องการ เป็นการหาความต้องการพัฒนาเป็นขั้นตอนแรก
2. การวินิจฉัยและการวิเคราะห์ เป็นการพิจารณาสภาพการณ์  
สิ่งแวดล้อมที่ควรแก้ไข
3. การพัฒนา เป็นการแสวงหากลวิธีในการ แก้ไข ปรับปรุง ความ  
ต้องการการพัฒนาของผู้รับการพัฒนา
4. ความเป็นไปได้ เป็นการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการพัฒนา  
เพื่อปรับปรุงโครงการให้สามารถพัฒนาไปได้ด้วยดี
5. การนำไปใช้ เป็นการนำโครงการไปปฏิบัติ โดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ  
ด้านมาให้การฝึกอบรม
6. การประเมินผล เป็นการประเมินโครงการพัฒนาว่าบรรลุตาม  
จุดมุ่งหมายหรือไม่ ควรมีการประเมินเป็นระยะเพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง

ส่วน McCauley and Others (1996, p. 16) ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์  
รายงานการวิจัยต่างๆ เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำแล้วสรุปวิธีการพัฒนาคุณลักษณะ  
ผู้นำไว้ 4 วิธี คือ

1. การเรียนรู้จากการทำงาน (Learn on the job) การเป็นผู้นำ  
สามารถเรียนรู้ได้จากการทำงานที่ท้าทายมากเท่าใดย่อมเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น ในระบบ  
ราชการแต่ละตำแหน่งเป็นงานที่ท้าทายในระดับที่แตกต่างกัน
2. การเรียนรู้จากผู้อื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่น  
เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ในองค์การที่มีหลายระดับ  
นั้น ผู้บังคับบัญชาจะเป็นแหล่งสำคัญของการเรียนรู้ เพราะจะเป็นตัวแบบของบทบาท



(Role model) ทั้งในด้านดีและด้านไม่ดี เป็นแหล่งที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานที่ท้าทายให้เพื่อนทำ เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเป็นแหล่งของข้อมูล เป็นทรัพยากร และให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน ดังนั้นภาวะผู้นำจึงสามารถพัฒนาได้โดยอาศัยการเรียนรู้จากผู้อื่น

3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด การเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือผิดเป็นครูเป็นอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยที่แสดงว่าความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง รู้จุดอ่อนของตนเอง สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเองหาทางปรับปรุงและพัฒนาขึ้น

4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยต่างๆ ยืนยันว่าภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม การฝึกอบรมจะช่วยให้มีความรู้ รู้กระบวนการในการนำ และรู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำอาจเป็นหลักสูตรต่างๆ ไปหรือหลักสูตรที่เฉพาะเจาะจงทฤษฎีหนึ่งก็ได้

ซึ่งสอดคล้องกับ Truelove (1992, p. 168–169) ที่ได้เสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ 3 วิธี คือ 1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การเรียนรู้แบบตัวต่อตัว และ 3) การเรียนรู้แบบกลุ่ม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Solo Learning) ได้แก่ 1) การฝึกปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย (Assignment) 2) การใช้บทเรียนโปรแกรม (Programmed Learning) 3) การทำโครงการเดี่ยว (Project – Individual) 4) การปฏิบัติซ้ำ (Action Maze) เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยการอบรม (Computer–Base Training) การใช้วีดิทัศน์แบบมีปฏิสัมพันธ์ (Interactive Video) และสถานการณ์จำลอง (Simulation)

2. การเรียนรู้ตัวต่อตัว (One-to-One Learning) ได้แก่ 1) การฝึกหัดตามคำแนะนำ (Guided Practice) 2) การสอนงาน (Coaching) 3) การให้คำปรึกษา (Counseling) 4) การฝึกงาน (Mentoring) 5) การสาธิต (Demonstrating) 6) สถานการณ์จำลอง (Simulation) 7) การอ่านตามคำแนะนำ (Guided Reading) 8) การติวเข้ม (Tutorial)

3. การเรียนรู้เป็นกลุ่ม (Group Learning) ได้แก่ 1) การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing) 2) การสอนกลุ่มย่อย (Micro Teaching) 3) การบรรยาย (Lecture)

4) การเรียนจากบทเรียน (Lesson) 5) การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Discussion) 6) การทำโครงการรายกลุ่ม (Project – Group) 7) การฝึกปฏิบัติ (In-Tray Exercise) 8) การฝึกปฏิบัติ – ทักษะเฉพาะด้าน (Exercise – Skills) 9) การฝึกปฏิบัติ – รายกลุ่ม (Exercise – Group) 10) การศึกษากรณีตัวอย่างจากเอกสาร (Case Study – Incident) 11) การศึกษากรณีตัวอย่างจากสถานการณ์ (Case Study – Incident) 12) สถานการณ์จำลอง (Simulation) 13) เกมทางธุรกิจ (Business Game) 14) การเรียนจากการค้นคว้า (Discovery Learning) 15) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning Set) 16) การระดมสมอง (Brainstorming) 17) การระดมสมอง (Brainstorming) 18) การศึกษาออกสถานที่ (Field Trip) 19) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Open Forum)

ส่วน Dubrin (1995, p. 330–356) จำแนกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเป็น

5 วิธีคือ

1. การทำความรู้จักตนเอง หลักสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำคือ การทำความรู้จักตนเอง โดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับตัวผู้บริหารอย่างเด่นชัด ทั้งนี้เพื่อช่วยให้สามารถปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. การสร้างวินัยในตนเอง การพัฒนาภาวะผู้นำนั้นจำเป็นต้องมีวินัยในตนเอง วินัยในตนเองในที่นี้ หมายถึง ความพยายามที่จะรักษาระดับความสนใจที่มีต่อการบรรลุเป้าหมายไว้ให้มั่นคง วินัยในตนเองมีความจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทุกรูปแบบ ตัวอย่างเช่น การที่ผู้นำเห็นว่าการเป็นผู้ฟังที่ดี เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญ ผู้นำก็จะต้องอ่านหรือศึกษา หรือเข้าฝึกอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการฟัง ทั้งนี้เพื่อสร้างความเป็นผู้ฟังที่ดีจะสามารถจับประเด็นได้ถูกต้อง วินัยในตนเองมีความจำเป็นเพราะสภาวะต่างๆ ที่เกิดขึ้นมักจะหันเหความสนใจของผู้นำไปสู่ทิศทางอื่นอยู่เสมอ วินัยในตนเองมีบทบาทสำคัญต่อการศึกษาติดตามพฤติกรรมของบุคคลอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าบุคคลดังกล่าวได้มีการพัฒนาตนเองจริง

3. การศึกษา โดยทั่วไปการศึกษามักหมายถึง การถ่ายทอดความรู้ โดยไม่คำนึงถึงการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างทันทีทันใด ยกตัวอย่างเช่น หากผู้บริหารศึกษาเกี่ยวกับคณิตศาสตร์ ก็เป็นที่หวังว่าสักวันหนึ่งเขาอาจมีโอกาใช้หลักคณิตศาสตร์ที่เรียนมาในการอธิบายเหตุผลของเหตุการณ์หรือปัญหาทางการบริหารขององค์การ ซึ่งเป็นการเพิ่มความเป็นผู้นำให้เป็นที่ยอมรับ การศึกษาอย่างเป็นทางการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการบริหารและตำแหน่งของผู้นำ นอกจากนี้ปริมาณของการศึกษา

อย่างเป็นทางการยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับของตำแหน่งที่ผู้นำปฏิบัติงาน Bass(1985) สรุปว่า การศึกษาด้านวิศวกรรมศาสตร์ กฎหมาย หรือการบริหารธุรกิจมีส่วนช่วยให้บุคคลประสบความสำเร็จในการใช้ภาวะผู้นำทางธุรกิจ อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษากับสถานะของภาวะผู้นำ บางครั้งอาจไม่เป็นเหตุเป็นผลแก่กันก็ได้ มีหลายคนที่มีตำแหน่งที่สามารถใช้ภาวะผู้นำในองค์การทางธุรกิจแต่มีระดับการศึกษาไม่สูงนัก สิ่งสำคัญกว่าความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษากับภาวะผู้นำ คือ วิธี (How) นำการศึกษาให้เป็นประโยชน์ต่อภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำระดับสูงส่วนใหญ่มักเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีความรู้ดี สามารถเรียนรู้จากการเก็บ รวบรวมข้อมูล ความรู้ต่างๆ จากงานที่ทำ ความรู้ที่ได้จากการศึกษาอย่างเป็นทางการและความรู้ที่ได้จากการทำงานจะช่วยให้ผู้นำมีสารสนเทศในการแก้ปัญหาใหม่ๆ เสมอ

4. การแสวงหาประสบการณ์ ประสบการณ์ที่เกิดจากการทำงาน นับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการใช้ภาวะผู้นำให้มีประสิทธิผล เพราะถ้าหากขาดประสบการณ์ก็จะไม่สามารถแปรความรู้ให้เป็นทักษะได้ แหล่งที่มาของประสบการณ์มี 2 แหล่งหลักๆ คือ เพื่อนร่วมงานและน้องาน เพื่อนร่วมงานสามารถให้ประสบการณ์ได้อย่างดี การให้ข้อมูลย้อนกลับหรือให้คำแนะนำอย่างทันทีทันใด อาจมีทั้งผลดีและผลเสียต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ การหาประสบการณ์อาจใช้การสังเกตเวลาผู้บังคับบัญชาเผชิญปัญหาในระหว่างประชุม แล้วพยายามนำเทคนิคการแก้ปัญหานั้นมาใช้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนอีกทีหนึ่ง หรืออาจจะเรียนรู้ที่จะไม่ใช้ภาวะผู้นำเช่นนั้น หากพบว่าไม่ใช้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล แหล่งหรือบุคคลที่สามารถให้ประสบการณ์ประกอบด้วย ผู้บริหารหรือผู้นำในระดับตำแหน่งที่สูงกว่า กลุ่มผู้นำระดับเดียวกัน รวมทั้งคณะผู้จัดทำรายการ (ReportingStaff) การทำงานในหน้าที่รับผิดชอบจะช่วยพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะบทบาทส่วนหนึ่งของผู้นำคือต้องเป็นนักแก้ปัญหาและปัญหาใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นมักมีความซับซ้อน และคลุมเครือมากขึ้นเรื่อยๆ

ความกว้างของประสบการณ์ภาวะผู้นำด้านต่างๆ นั้นมักขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำจึงจำเป็นต้องพยายามรวบรวมประสบการณ์การบริหารจากสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ในองค์การทางธุรกิจ ผู้ที่หวังจะเป็นผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมักจะถูกแนะนำให้หาประสบการณ์ในองค์การอย่างน้อย 2 ด้าน คือ ด้านการตลาดกับด้านการผลิต ซึ่งลักษณะเช่นนี้ แฮมบริค (Hambrick) เรียกว่า การพัฒนาการบริหารโดยอาศัยการทำงานหลายหน้าที่

5. การให้คำปรึกษา ในการให้คำปรึกษาเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยืดประสพการณ์เป็นหลักอีกวิธีหนึ่งที่เชื่อว่า การพัฒนาภาวะผู้นำควรมีการฝึกสอนโดยผู้นำที่มีทั้งความรู้และประสบการณ์ ซึ่งเรียกว่าที่ปรึกษา (Mentor) ซึ่งจะคอยพัฒนาภาวะผู้นำแก่ผู้เรียนโดยอาศัยการสอน (Tutoring) การฝึก (Coaching) การแนะนำ (Guidance) และการให้กำลังใจ (Emotional Support) ที่ปรึกษาต้องเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจในการให้คำปรึกษาและคำแนะนำ ส่วนใหญ่มักได้แก่ ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน หรือนักวิชาชีพด้านบริหารบุคคล

การให้คำปรึกษาส่วนใหญ่มักเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้ให้กับผู้รับคำปรึกษา แต่บางแห่งอาจมีระบบการให้คำปรึกษาที่เป็นทางการก็ได้ ผู้ให้คำปรึกษาสามารถให้ตัวอย่างในการใช้ภาวะผู้นำที่มีและไม่มีประสิทธิผล หน้าที่ของผู้ให้คำปรึกษาคือคอยฝึกสอนผู้เรียนให้สามารถใช้ภาวะผู้นำ แต่ในระหว่างที่ผู้รับคำปรึกษา (Mentored) ฝึกใช้ภาวะผู้นำนั้น ผู้ให้คำปรึกษามักจะไม่เข้ามาแทรกแซง โดยปล่อยให้ฝึกใช้ภาวะผู้นำอย่างอิสระ

दन्य तेयनपुठम (2545, หน้า 20) อธิบายการพัฒนาบุคคลไว้ดังนี้

1. การจัดหลักสูตรในกิจการ (in-house training) เป็นการฝึกอบรมในชั้นเรียนมีลักษณะการออกแบบหลักสูตรที่มุ่งสนองตอบหรือแก้ปัญหาของหน่วยงานตามความจำเป็นที่วิเคราะห์ได้ ซึ่งอาจจะเป็นเพราะพนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจ ขาดทักษะหรือมีทัศนคติที่ไม่เหมาะสม มีลักษณะเป็นรูปแบบหลักสูตร เช่น การปฐมนิเทศ การพัฒนาหัวหน้างาน และภาวะผู้นำ
2. การสอนแนะนำ (Coaching) เป็นรูปแบบการพัฒนาพนักงานที่เน้นการฝึกอบรมหรือสอนตัวต่อตัวมากกว่า โดยหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สอนซึ่งเป็นการสอนที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
3. การฝึกในขณะปฏิบัติงาน (in-the job training) เป็นลักษณะการฝึกอบรมอีกรูปแบบหนึ่ง ที่มุ่งให้เกิดการเรียนรู้ในสถานการณ์จริงของการปฏิบัติงาน โดยที่กำหนดขอบเขตเนื้อหาและระยะเวลาที่จะฝึกเพื่อเรียนรู้งาน
4. การใช้คู่มือในการปฏิบัติงาน (Job manual) เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนการทำงานที่กำหนดว่างานในแต่ละขั้นตอนจะทำอย่างไร ใช้ความรู้อะไรบ้างที่จะทำงานได้ และมีเอกสารประกอบหรือมีแบบฟอร์มเช่นใด

5. การพัฒนาตนเอง (self-development) เป็นรูปแบบที่พนักงานแต่ละคนต้องกำหนดวิธีการเรียนรู้หรือสร้างทักษะและประสบการณ์ด้วยตนเอง อาจจะเป็นการอ่านตำราการอบรมด้วยค่าใช้จ่ายของตนเอง การแลกเปลี่ยนสนทนากับผู้ที่มีความรู้ ฯลฯ หรือองค์กรจัดสิ่งสนับสนุน เช่น อินเทอร์เน็ต ห้องสมุด วิทยุทัศน์ จดหมายข่าว และวารสารความรู้ภายใน

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2545, หน้า 94) กล่าวถึง เป้าหมายที่สำคัญของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหรือการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

1. เพื่อให้ทราบจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของตนเอง ผู้นำจำเป็นจะต้องรู้จักตนเอง หากไม่รู้จักตนเองจะเป็นผู้นำที่ดีได้ยาก การพัฒนาภาวะผู้นำจะช่วยให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อนและข้อจำกัดของตนเอง โดยธรรมชาติแล้วเรามักจะมองตัวเราเองไม่ค่อยเห็น แต่การพัฒนาภาวะผู้นำจะทำให้เราได้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งจะช่วยให้เรารู้จักตนเองได้ดีขึ้น

2. เพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นที่ยังบกพร่องอยู่ ผู้นำที่ดีจะต้องพัฒนาตนเอง (Self Development) อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เมื่อทราบว่ามีความทักษะอะไรบ้างที่จำเป็นจะต้องพัฒนา จึงจำเป็นจะต้องหาโอกาสในการฝึกอบรมหรือเพิ่มประสบการณ์หรือเรียนรู้จากบุคคลอื่น เพื่อสร้างความเข้าใจและพัฒนาทักษะนั้นๆ

3. เพื่อทดแทนจุดอ่อนของตนเอง ทุกคนย่อมมีจุดอ่อนในตนเอง จุดอ่อนบางจุดไม่ยากที่จะปรับปรุง แต่จุดอ่อนบางจุดก็ปรับปรุงได้โดยยาก ผู้นำจำเป็นจะต้องพัฒนามอบหมายงานให้บุคคลที่มีจุดแข็งในเรื่องนั้นเป็นผู้ทำหน้าที่แทน เทคนิควิธีที่อาจทำได้ เช่น การพัฒนาทีมบริหาร (Management team) โดยผสมผสานจุดแข็งของบุคคลเข้าด้วยกันหรือเอาจุดแข็งของคนหนึ่งไปทดแทนจุดอ่อนของอีกคนหนึ่ง

นอกจากนี้ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ยังได้กล่าวถึงแนวทางหรือวิธีการที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 5 วิธี ดังนี้

1. การศึกษา วิธีการแรกในการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การได้รับการศึกษาอย่างเป็นทางการ มีหลักสูตรและระยะเวลากำหนดไว้ชัดเจน เช่น การศึกษาในหลักสูตรการบริหารการศึกษาในระดับปริญญาโทและระดับปริญญาเอก ทั้งภายในและต่างประเทศ

2. การฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กร วิธีการฝึกอบรมมีหลายแบบ เช่น การแสดงบทบาท (Role playing)

เกมการบริหาร (Management games) หรือสถานการณ์จำลอง (Simulations) เป็นต้น การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาความรู้และทักษะเฉพาะอย่างของการเป็นผู้นำ

3. การสร้างประสบการณ์ การสร้างประสบการณ์เป็นการเรียนรู้จากการทำงาน การมีโอกาสทำงานที่ท้าทายมากย่อมมีโอกาสเรียนรู้มาก งานที่ท้าทายจะกระตุ้นให้บุคคลมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาตนเองเพื่อทำงานให้สำเร็จ ขณะเดียวกันงานที่ท้าทายก็อาจมีผลให้ระดับความเครียดสูงขึ้น จึงทำให้บุคคลได้เรียนรู้วิธีการจัดการความเครียด ผลสำเร็จจากการทำงานที่ท้าทายจึงเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำได้วิธีหนึ่ง

4. การเรียนรู้จากคนอื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่นทั้งคนภายในและภายนอกองค์การ การเรียนรู้จากบุคคลภายนอกองค์การเป็นการสังเกตและวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำของบุคคลที่สามารถถือเป็นตัวแบบของบทบาท (Role model) ได้สำหรับบุคคลภายในองค์การนั้นสามารถเรียนรู้ได้จากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ประโยชน์ยิ่งอย่างหนึ่งที่ได้รับจากการเรียนรู้จากบุคคลเหล่านี้คือ ข้อมูลย้อนกลับซึ่งสามารถนำมาพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเองได้

5. การเรียนรู้จากตนเอง การเรียนรู้จากความสำเร็จหรือความล้มเหลวของตนเองเป็นวิธีการพัฒนาผู้นำที่ดีอีกวิธีหนึ่ง โดยเฉพาะการเรียนรู้จากความผิดพลาดของตนเอง โดยยึดหลัก “ผิดเป็นครู” บทเรียนจากความผิดพลาดของตนเองทำให้ทราบจุดอ่อนหรือข้อจำกัดของตนเอง แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

### 3. วิธีการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการ

ในการจะพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการ ให้ประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายหรือสนองความต้องการตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ให้คำนึงถึงวิธีการที่เหมาะสมกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ของหน่วยงานนั้นๆ มีดังนี้

1. รูปแบบการพัฒนาที่มุ่งพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มุ่งเน้นให้สมรรถนะการปฏิบัติงานในหน้าที่และสมรรถนะเฉพาะเฉพาะกลุ่มสาระการเรียนรู้

2. รูปแบบของการพัฒนาที่มุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และ บุคลากรทางการศึกษากำหนดให้กระจายอยู่ทั่วประเทศ เพื่อสะดวกในการเข้ารับการพัฒนาของครูและบุคลากรทางการศึกษา ทั้งที่เป็นองค์กร เครือข่าย บุคคลเครือข่าย และเครือข่ายทางไกล

3. รูปแบบและวิธีการพัฒนาต้องมีความหลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา แต่มุ่งเน้นวิธีการพัฒนาที่ใช้โรงเรียนหรือหน่วยงานเป็นฐานเป็นสำคัญ วิธีการพัฒนาที่สำคัญได้แก่ แบบเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Group) การวิจัยในชั้นเรียน การเข้ารับการอบรม หรือเข้าร่วมสัมมนาวิชาการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ กับผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา การศึกษาต่อ และการเรียนรู้ผ่านระบบเครือข่ายทางไกล

ยุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาเพื่อพิจารณาวิธีการหรือแนวทางในการพัฒนา มีเป้าหมายสำคัญ ดังนี้

1. การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาโดยยึดภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ปฏิบัติในโรงเรียนเป็นพื้นฐานการพัฒนา

2. นำเอาภารกิจ วิธีการทำงาน กระบวนการทำงาน เป้าหมายการปฏิบัติงานมาเป็นเนื้อหาสาระ กระบวนการและกิจกรรมในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ด้วยการนำเอาเทคโนโลยี และนวัตกรรมมาใช้ในกระบวนการพัฒนา

3. เป้าหมายเพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้ได้รับการพัฒนาอย่างสัมฤทธิ์ผล ส่งผลให้เกิดต่อการเรียนรู้ของนักเรียนโดยตรง

4. การพัฒนาผู้บริหารยุคใหม่ต้องทำให้ผู้บริหารรู้สึกศรัทธา มีความสุขมีส่วนร่วมได้ใช้ความคิดวิเคราะห์ ได้ลงมือปฏิบัติจริง และเห็นคุณค่าการทำกิจกรรม จากเป้าหมายของการพัฒนาดังกล่าวข้างต้นสามารถนำมากำหนดเป็นยุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาได้ ดังนี้คือ

4.1 การอภิปราย เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการที่ประกอบด้วยวิธีการบรรยาย และการสนทนาโต้ตอบในงานด้านวิชาการ และบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

4.2 การฝึกปฏิบัติ เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการที่เปิดโอกาสให้รับการฝึกปฏิบัติงานจริงตามบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบตามตำแหน่ง ประกอบด้วย การสังเกต การสาธิต ภาคสนาม

4.3 วิธีการกลุ่ม เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการโดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ การอบรมสัมมนา การประชุมกลุ่มย่อย เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะในการปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

4.4 วิธีการสร้างสรรค์ความคิด เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ประกอบด้วยสถานการณ์จำลอง การระดมสมอง การแสดงบทบาทสมมติ และการสอนแบบจุลภาค

4.5 วิธีระบบ เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย การวิจัยเชิงทดลอง และการสำรวจ

อย่างไรก็ตามเพื่อศึกษาถึงรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่นักวิชาการได้ทำการศึกษาไว้ เช่น ลันดี ศูนย์กลาง (2551, หน้า 53) ; จงกลณี ชูติมาเทวินารี (2544, หน้า 128) ; ธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 207) ; รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 281) ; อุ๋นตา นพคุณ (2546, หน้า 4) ; กฤษณี คำชายและคนอื่นๆ (2546, หน้า 59) ต่างก็มีกิจกรรมพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการที่หลากหลายและคล้ายกันสามารถสรุปเป็นขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการได้ 10 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นการสำรวจหรือทำความเข้าใจตนเอง เป็นการพิจารณาดูตนเองโดยการมองดูตัวเองว่ามีข้อเด่นและข้อด้อยร่วมกับคนใกล้ชิดที่รู้จักเราดีเพื่อช่วยทำให้ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของเราเป็นความจริง เช่น เรามีความรู้ความสามารถ และทักษะอย่างไรบ้าง ในการบริหารงานวิชาการ พัฒนางานวิชาการหรือภาวะผู้นำทางวิชาการ

ขั้นที่ 2 ขั้นเลือกลักษณะของตนเองที่ต้องการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่ได้จากสำรวจในขั้นตอนที่ 1 ที่พบว่าลักษณะหลายประการในการพัฒนาตนเองโดยการเลือกลักษณะด้อย ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงก่อนพฤติกรรมอื่นๆ เช่น การบริหารหลักสูตร การจัดทำแผนจัดประสบการณ์การเรียนรู้ การนิเทศ การผลิตสื่อนวัตกรรมการเรียนรู้ เป็นต้น

ขั้นที่ 3 ขั้นเลือกพฤติกรรมเป้าหมาย หลังจากเลือกลักษณะของตนเองที่ต้องการพัฒนาก่อนลักษณะอื่น จึงดำเนินการเลือกพฤติกรรมเป้าหมายว่ามีพฤติกรรมอะไรบ้าง

ขั้นที่ 4 ขั้นระบุพฤติกรรมเป้าหมายตามหลัก SMART เพื่อให้การระบุพฤติกรรมเป้าหมายที่เลือกไว้ในขั้นที่ 3 ชัดเจนและง่ายต่อการดำเนินพัฒนา มีหลักการระบุ ซึ่งเรียกว่า สมาร์ท(SMART) ดังนี้

|                |                              |
|----------------|------------------------------|
| S : Specific   | มีความเฉพาะเจาะจง            |
| M : Measurable | สามารถวัดได้                 |
| A : Action     | มีลักษณะการกระทำให้สำเร็จได้ |
| R : Realistic  | อยู่ในวิสัยที่เป็นจริงได้    |



T : Time            มีกรอบเวลาที่ทำให้สำเร็จ

ขั้นที่ 5 ขั้นรวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบันของพฤติกรรมที่ต้องการแก้ไข และสิ่งเกี่ยวข้อง เป็นการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่ต้องการเปลี่ยนแปลงของตนเองในสภาพปัจจุบันก่อนลงมือพัฒนา มีวัตถุประสงค์เพื่อจะได้วิเคราะห์หาสาเหตุและเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับการเกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ได้อย่างถูกต้อง เพื่อเป็นพื้นฐานของการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง โดยการตรวจสอบหาสาเหตุ สถานการณ์ สภาพแวดล้อม ความรู้สึกนึกคิด เช่นอะไรที่เป็นสาเหตุหรือปัจจัยของการขาดภาวะผู้นำทางวิชาการ การเขียนงานจัดประสบการณ์เรียนรู้ไม่ได้ ควรมีการจัดทำบันทึกตารางการวิเคราะห์หาสาเหตุต่างๆ เพื่อสะดวกในการสรุปหาสาเหตุ

ขั้นที่ 6 ขั้นการวิเคราะห์ลักษณะพฤติกรรมและสาเหตุของการเกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เป็นขั้นตอนที่ต้องวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างสิ่งเร้าในสภาพแวดล้อม ความคิด ความรู้สึก พฤติกรรมและผลที่ได้รับที่มีต่อพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

ขั้นที่ 7 ขั้นการวางแผนการดำเนินการพัฒนาตนเอง เป็นขั้นการนำผลการวิเคราะห์สาเหตุของพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ และลักษณะพฤติกรรมในเชิงปริมาณของพฤติกรรมที่ได้ในขั้นที่ 6 มาใช้ในการวางแผนดำเนินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองโดยมีวิธีการ 1) การกำหนดเป้าหมายเป็นระยะๆ คือระยะต้น ระยะกลาง และระยะสุดท้าย 2) กำหนดวิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงตัวเองตามสาเหตุจากสภาพแวดล้อม ความคิด ความรู้สึก และผลที่ได้รับหลังทำพฤติกรรมนั้นๆ 3) การกำหนดการเสริมแรงเพื่อเป็นการวางแผนการจูงใจตนเอง

ขั้นที่ 8 ขั้นการลงมือปฏิบัติตามแผนดำเนินการ และบันทึกผลที่เกิดขึ้น เป็นขั้นการนำเอาแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติในสภาพจริง พร้อมกับสังเกตและบันทึกผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนตลอดระยะเวลาของการปฏิบัตินั้นโดยมีรูปแบบ/วิธีการพัฒนาตามแผนงานโครงการกิจกรรมพัฒนา ดังนี้ 1) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 2) การสัมมนา 3) การนิเทศติดตาม 4) การศึกษาดูงาน 5) การวิเคราะห์และประเมินตนเอง 6) การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง 7) การปฏิบัติงานในสภาพจริง

ขั้นที่ 9 ขั้นการวิเคราะห์ผลการดำเนินการและการประเมินประสิทธิภาพของแผน เป็นขั้นตอนการนำข้อมูลที่บันทึกผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนมาวิเคราะห์ เพื่อประเมินผลว่า แผนมีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะสามารถเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรมตนเองได้จริงตามที่วางแผนไว้หรือไม่

ขั้นที่ 10 ขั้นยุติโครงการพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมาย เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นว่าการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของตนเองประสบความสำเร็จ เป็นขั้นตอนสุดท้ายคือยุติโครงการพัฒนาตนเองแต่การพัฒนาตนเองยังคงดำเนินการต่อไปเพราะเป็นการพัฒนาชีวิตที่ต่อเนื่องตลอดชีวิต

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

#### 4. หลักการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

การสร้างรูปแบบการพัฒนาถือเป็นแนวทางที่นำเชื่อถือเป็นอย่างมากในการจะถูกนำไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ในทางพัฒนาในเรื่องนั้น การสร้างรูปแบบที่ดี และเกิดผลในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง จำเป็นอย่างยิ่งต้องศึกษา เรียนรู้ ถึงคุณลักษณะของรูปแบบที่ดี ผลการศึกษา จาก Keeves(1988, p. 560) และบุญชม ศรีสะอาด (2533, หน้า 3-5) สรุปหลักการสร้างรูปแบบเพื่อพัฒนาไว้ 5 ประการ ดังนี้ คือ 1) หลักความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง 2) หลักการแสวงองค์ความรู้ใหม่ 3) หลักของความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ 4) หลักการตรวจสอบคุณภาพ 5) หลักวิชาการ

#### 5. ผลการวิจัยที่ศึกษารูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

ในการสร้างรูปแบบการพัฒนา ได้มีนักวิชาการได้ศึกษาไว้ในลักษณะที่เรียกชื่อแตกต่างกันออกไป เช่น การนำเสนอแบบจำลอง การนำเสนอรูปแบบ การนำเสนอโปรแกรม การนำเสนอตัวแบบ การวิเคราะห์ระบบ เป็นต้น เพื่อให้เกิดความชัดเจนในเรื่องรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษารูปแบบการพัฒนา จากผลการศึกษาค้นคว้าของนักวิชาการต่างๆ ทั้งประเทศไทยและต่างประเทศ ดังเช่นจากแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของ Boshop (1979, p.4-6) ; Truelove (1992, p. 168-169) ; McCauley and Others (1996, p.16) ; Dubrin (1995, p.330-356) ดนัย เทียนพุด (2545, หน้า 20)และเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2545, หน้า 94)

ตาราง 3 สังเคราะห์วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

| แนวคิด ทฤษฎีการ<br>พัฒนาภาวะผู้นำ    | Truelove (1992) | Dubrin (1995) | McCauley and Others (1996) | อรุณ รัทธธรรม (2541) | นงลักษณ์ ลินสีบผล (2542) | จงกล ชุตินาทินทร์ (2544) | दनัย เทียนพุดม (2545) | รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) | เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2545) | ความถี่ |
|--------------------------------------|-----------------|---------------|----------------------------|----------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------------|-------------------------------|---------|
| การศึกษาด้วยตนเอง                    | /               | /             | /                          | /                    | /                        |                          | /                     | /                           | /                             | 8       |
| การศึกษาดูงาน                        | /               |               |                            | /                    | /                        | /                        |                       |                             |                               | 4       |
| การฝึกอบรม                           |                 |               | /                          | /                    | /                        |                          | /                     |                             |                               | 5       |
| ศึกษาเกี่ยวกับผู้รู้<br>ผู้เชี่ยวชาญ | /               | /             |                            | /                    |                          |                          | /                     | /                           |                               | 5       |

จากตาราง 3 สรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นการดำเนินการเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคคลที่เข้าร่วมกระบวนการ เกิดการเรียนรู้ปรับเปลี่ยนด้วยเทคนิค วิธีการต่างๆ เกิดการเปลี่ยนแปลงบุคลิก เปลี่ยนทัศนคติ เปลี่ยนแนวความคิดไปในทางที่ดีขึ้น

1. โดยการศึกษาด้วยตัวเอง เช่น การฝึกวิธีการทำงาน การฝึกหัดการเรียนรู้จากประสบการณ์ การอ่าน การฝึกฝนตนเอง และจากการเรียนรู้จากโปรแกรมสำเร็จรูป
2. โดยการศึกษาดูงาน เช่น ทัศนศึกษา การสาธิต การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน กรณีศึกษา การฝึกสถานการณ์จำลอง การฝึกวิธีการทำงาน
3. โดยการฝึกอบรม เช่น การสอนงาน การบรรยาย การอภิปรายปัญหา การประชุม การนำเสนอโดยวิทยากร ประชุมอภิปราย การปฐมนิเทศ การอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม
4. โดยศึกษากับผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญ เช่น ให้คำปรึกษา การฝึกสถานการณ์จำลอง การปฏิบัติตามตัวแบบ การระดมความคิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การวิเคราะห์งานจากตัวอย่าง

## 6. การสังเคราะห์ร่างรูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำทางวิชาการ

จากการทบทวนเอกสาร และงานวิจัยข้างต้นพอจะตั้งข้อสังเกตได้ว่า “รูปแบบ” นั้นต้องเป็นระบบที่มีความสัมพันธ์กันเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ผู้สร้างรูปแบบต้องการ ทั้งนี้รูปแบบดังกล่าวย่อมอาศัยทฤษฎี หลักการ แนวคิด และงานวิจัยเป็นฐานการคิดสร้างรูปแบบที่ตอบสนองต่อการต่อไป

อนึ่งหลักการพิจารณาดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยเห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการพัฒนากับระบบพัฒนาว่า คำสองคำมีความหมายในสาระหลักเหมือนกัน กล่าวคือ ระบบเป็นผลรวมของหน่วยย่อยซึ่งทำงานอิสระจากกัน แต่มีปฏิกริยาสัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้สิ่งสำคัญของระบบต้องประกอบไปด้วย 3 ประการ คือ 1) องค์ประกอบสำคัญของระบบ 2) ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ของระบบนั้น 3) เป้าหมายหรือจุดหมายของระบบนั้น ทิศนา แชมมณี (2548, หน้า 36) ส่วนรูปแบบการพัฒนานั้นหมายถึง สภาพหรือลักษณะของการจัดการพัฒนาที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบระเบียบตามหลักปรัชญาหลักการ แนวคิดหรือความเชื่อต่างๆ โดยประกอบด้วย กระบวนการหรือขั้นตอนในการพัฒนา โดยอาศัยวิธีการพัฒนาและเทคนิคการพัฒนาต่างๆ เข้าไปช่วยทำให้สภาพการพัฒนานั้นเป็นไปตามหลักการที่ยึดถือ ทิศนา แชมมณี (2548, หน้า 37)

เมื่อเป็นเช่นนั้นจะเห็นได้ว่า การพัฒนาจะกลายเป็นรูปแบบได้นั้นจะต้องผ่านวิธีระบบหรือการจัดองค์ประกอบต่างๆ ได้เป็นระบบอย่างเป็นระเบียบเสียก่อน ซึ่งแน่นอนว่าในการจัดระบบจะต้องคำนึงถึงทฤษฎีและหลักการ รวมถึงบริบท เงื่อนไขต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นระบบการพัฒนากับรูปแบบการพัฒนาจึงมีความหมายที่แท้จริงตรงกันในสาระหลัก

สรุปแนวทางการร่างรูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำทางวิชาการ มาจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของนักการศึกษา ได้แก่ Kurt Lewin (cited in Schein, 2002 ; Roger 1995) ; Van Horn (1991) ; Fullan and Stieerelbavrer (1995) and Havelock (1973) จึงสามารถสรุปเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้ดังนี้

1. ขั้นรู้และตระหนักหรือวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนา
2. ขั้นดำเนินการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยขั้นตอนย่อยๆ ดังนี้
  - 2.1 ขั้นก่อตัว

2.2 ชื่อนำสิ่งใหม่เข้ามา

2.3 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง ประดิษฐ์

3. ขั้นเผยแพร่และสร้างความสม่ำเสมอ

กอบปรักกับแนวคิดการสร้างรูปแบบของนักวิชาการศึกษาหลายท่าน ได้แก่ Brown and Moberg (1980, อ้างถึงใน ลีระ ประมวลพฤษ, 2538) บรรณาการกับแนวคิด ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่มุ่งนำสิ่งที่ได้จากการพัฒนาไปใช้ได้จริง ได้แก่ Knowles (1989) ; Lovell (1980) ; Gibb (1986) ; Rogers and Lindeman (อ้างถึงใน ลีระ ประมวล พฤษ, 2538) สรวงสุตา ปานสกุล (2545, หน้า 30) จึงกล่าวสรุปได้ว่า รูปแบบการ พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นผลรวมของกระบวนการ 6 ขั้นตอนหลักที่เกี่ยวข้อง สัมพันธ์กัน ดังนี้ โครงสร้างระบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ต่อไปนี้

1. ขั้นรู้และตระหนัก (Perception and Realization) เป็นการสร้างความเข้าใจและยอมรับ โดยพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงต่อไปเป็นการจุดประกายความคิด และเห็นคุณค่าของภาวะผู้นำทางวิชาการ มุ่งให้มีทัศนคติที่ดีและต้องการที่จะพัฒนาตนเอง ให้เกิดภาวะผู้นำทางวิชาการ

2. ขั้นประเมินผลก่อนการดำเนินการ (Pre-operation Evaluation Level) เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนารู้จักตนเอง และยอมรับพร้อมที่จะพัฒนาตนเองให้มีภาวะ ผู้นำทางวิชาการ โดยพิจารณาลักษณะพฤติกรรมหรือคุณสมบัติตามองค์ประกอบภาวะ ผู้นำทางวิชาการ

3. ขั้นดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change Operation Level) เป็น กระบวนการที่เกิดจากการตัดสินใจเพื่อพัฒนาพฤติกรรมของตนเองและเผยแพร่ไปยัง สิ่งแวดล้อมรอบตัว ให้ร่วมกันทำกิจกรรมตามหลักสูตร ประกอบด้วยขั้นตอนย่อยดังนี้

3.1 ขั้นเตรียม เป็นการสร้างความเข้าใจในภาพรวมของหลักสูตร และความพร้อมด้านทักษะพื้นฐานของผู้เข้ารับการพัฒนา เพื่อให้สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง และเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น

3.2 ขั้นพัฒนา เป็นขั้นหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงโดยเปิดโอกาสให้ ผู้รับการพัฒนารสร้างความรู้ขึ้นด้วยตนเองและเรียนรู้ตามหน่วยที่กำหนด ซึ่งบูรณาการจาก องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการจัดทำเป็นหน่วยการพัฒนา

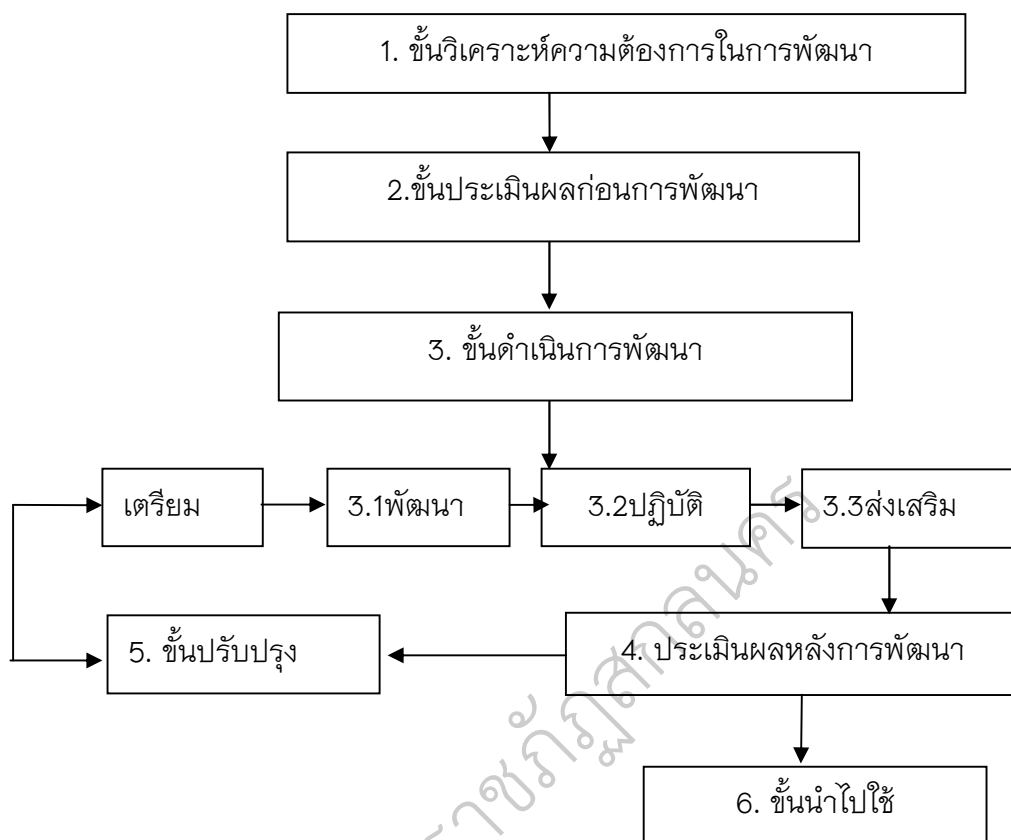
3.3 ปฏิบัติ เมื่อผ่านขั้นตอนการพัฒนา ผู้เข้ารับการพัฒนาดังกล่าวต้องบูรณาการประสบการณ์ที่ตนมีร่วมกับความรู้ใหม่ที่ได้รับและค้นพบ สร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อแสดงความสำเร็จของการเรียนรู้จัดทำแผนพัฒนางานวิชาการ

3.4 ส่งเสริม เป็นการพัฒนานวัตกรรมในข้อ 3.3) ทั้งนี้นวัตกรรมดังกล่าวอาจมีจุดบกพร่องบางประการ ดังนั้นการเรียนรู้ร่วมกันด้วยวิธีการส่งเสริมสนับสนุนที่หลากหลาย อาจเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมให้เกิดแนวคิดเพื่อทำให้งานมีความสมบูรณ์เป็นรูปธรรมมากขึ้น

4. ชั้นประเมินผลหลังการพัฒนา (Post-Operation Evaluation Level) เป็นการตรวจสอบกระบวนการพัฒนาทั้งหมดเพื่อพิจารณาว่าผู้รับการพัฒนาเกิดภาวะผู้นำทางวิชาการหรือไม่ โดยพิจารณาผลการประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดในแต่ละคุณสมบัติขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นสำคัญ

5. ชั้นปรับปรุง (Improvement Level) เป็นชั้นการนำผลการประเมินในชั้นที่ 4) ที่ยังไม่ผ่านให้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไข โดยวนกลับไปดำเนินการพัฒนาในชั้นที่ 3) ต่อไปจนเป็นที่น่าพอใจ

6. ชั้นนำไปใช้ (Stabilization Level) เป็นขั้นตอนสำคัญสำหรับผู้ผ่านการประเมินชั้นที่ 4) หรือได้รับการปรับปรุงในชั้นที่ 5) แล้ว เป็นการพัฒนารอบใหม่ หรือสู่การพัฒนาต่อเนื่องต่อไปได้อย่างเหมาะสม



ภาพประกอบ 2 โครงสร้างระบบการพัฒนภาวะผู้นำทางวิชาการ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบและรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำทางวิชาการ

ปราณี แสนทวิสุข (2547, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการนำเสนอรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำทางวิชาการ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลาง ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการอย่างมีแผนและจัดทำแผนไว้อย่างชัดเจน เป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ต้องมุ่งตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เนื้อหาที่ต้องพัฒนามี 3 ด้าน คือ ความรู้ ภาระหน้าที่และทักษะความเป็นผู้นำ โดยมีขั้นตอนการพัฒนา คือ ขั้นเตรียมการ ขั้นการประเมินก่อนดำเนินการ ขั้นการพัฒนา ขั้นการปฏิบัติ ขั้นการประเมินหลังดำเนินการและขั้นวิเคราะห์การดำเนินการ

## 7. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการมีหลายวิธีการแต่ผู้วิจัยเห็นว่าการฝึกอบรม น่าจะเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้ผลวิธีการหนึ่ง จึงได้นำการฝึกอบรมมาเป็นนวัตกรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

### 7.1 ความหมายของการฝึกอบรม

ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้หลายท่าน เช่น ชูชัย สมितिไกร (2548, หน้า 5) ; ทวีศักดิ์ ไชยมาโย(2552, หน้า 80) สอดคล้องกับ Posner (1992, p. 73) ; Rothwell (1996, p. 26) ; Silberman (1998, p. 1) ; Pont (1995, p. 7) and Goldstein (1993) ได้ให้ความหมายการฝึกอบรมว่าหมายถึงกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารถ และเจตคติของบุคลากรอันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นซึ่งหมายรวมถึงการจัดการสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การจัดการกระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเป็นการเพิ่มความสามารถในการทำงานของคนทั้งด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน กล่าวโดยสรุป การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการเรียนรู้ซึ่งถูกจัดขึ้นอย่างเป็นระบบโดยมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติที่ดีต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานดีขึ้นกว่าเดิม

### 7.2 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นการเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น หลังจากที่เข้ารับการฝึกอบรมแล้วสภาพความต้องการและจำเป็นต้องให้บุคลากรได้รับการพัฒนาสมรรถภาพด้วยการฝึกอบรมนั้น มีแนวโน้มและวัตถุประสงค์หลายประการ ดังเช่น Waxley & Latham (1991, อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร 2548, หน้า 5) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมไว้ 3 ประการคือ

#### 1. เพื่อปรับปรุงความตระหนักรู้ในตนเอง (Self Awareness)

ของแต่ละบุคคลเป็นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองในองค์กร ตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนเองปฏิบัติจริง และปรัชญายึดถือการเข้าใจถึงทัศนคติที่ผู้อื่นมีต่อตนเอง และการเรียนรู้ว่าการกระทำของตนมีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร เป็นต้น



2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน (Job Skills) ของแต่ละบุคคลโดยอาจเป็นทักษะในด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านก็ได้ ดังเช่น ทักษะการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ การปกครองลูกน้อง ทักษะการนิเทศการปฏิบัติงาน ทักษะการเขียนแผนการจัดประสบการณ์เรียนรู้ ทักษะการดูแลความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น

3. เพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจ (Motivation) ของแต่ละบุคคลอันจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดผลดี แม้ว่าจะมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่หากขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแล้วบุคคลนั้นอาจมิได้ใช้ความรู้และความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่และผลงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ซึ่งสอดคล้องกับ Rothwell (1996, p. 12-18) กล่าวว่าสภาพความต้องการและจำเป็นต้องใช้การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรมีแนวโน้มมาจากสาเหตุ 4 ประการคือ 1) การศึกษาสภาพหรือจังหวะของการทำงานที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสิ่งแวดล้อมภายนอก 2) การสร้างบรรยากาศสิ่งแวดล้อมแห่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด 3) การจัดกิจกรรมภายในองค์กรด้วยการสร้างทักษะด้านการเรียนรู้และการมีส่วนร่วม 4) การปรับปรุงสมรรถภาพของบุคลากรให้เหมาะสมกับสภาพที่แท้จริง

ดังนั้นจากที่กล่าวมาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมโดยทั่วไปนั้น มีจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม สรุปได้ดังนี้

1. เพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) เพื่อส่งเสริมและสร้างเสริมทางด้านปัญญาให้แก่บุคลากรเกี่ยวกับระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ หน้าที่ความรับผิดชอบ การบริหารงาน ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ ในการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน

2. พัฒนาทักษะ (Skill) เป็นการพัฒนาทักษะความชำนาญการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในการปฏิบัติงานตามหน้าที่เพิ่มความมั่นใจในการตัดสินใจ สามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

3. เพื่อเปลี่ยนแปลงเจตคติ (Attitude) ทำให้เกิดมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานของตนด้วยความยินดีและพอใจสามารถทำงานร่วมกับคนอื่นอย่างมีความสุข ทำให้เกิดการใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มตามศักยภาพ

### 7.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการฝึกอบรม

สมชาติ กิจบรรจง และ อรรถวิทย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2550, หน้า 78) ได้จำแนกสิ่งทีควรคำนึงในการจัดทำโครงการฝึกอบรม ซึ่งเป็นปัจจัยต่อความสำเร็จของการฝึกอบรมไว้คือ 1) กลุ่มผู้ฟัง ผู้ที่เข้ารับการอบรม 2) สถานที่สภาพแวดล้อมที่ใช้ฝึกอบรมต้องเหมาะสมมีอุปกรณ์เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ 3) บรรยากาศและแรงจูงใจที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้การร่วมมือในการจัดฝึกการอบรม 4) จิตวิทยาการเรียนรู้ 5) ปัจจัยอื่นๆ เช่นเวลา ทรัพยากร และงบประมาณในการดำเนินโครงการสอดคล้องกับ McGhee.W and Tylor (1961, p. 35-46) กล่าวว่าความสำเร็จและประสิทธิผลของโครงการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับปัจจัยดังนี้ 1) องค์กรจะยึดหลักว่าการฝึกอบรมเป็นหนทางที่จะช่วยนำไปสู่เป้าหมาย 2) ฝ่ายบริหารจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการฝึกอบรม 3) ฝ่ายบริหารขององค์กรจะต้องมีความรู้และทักษะเกี่ยวกับการพัฒนาและการจัดโครงการฝึกอบรม 4) บรรยากาศควรเป็นลักษณะส่งเสริมและสนับสนุนการอบรมให้การยอมรับและให้ความสำคัญต่อประโยชน์การฝึกอบรม

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ปัจจัยที่สนับสนุนความสำเร็จของการฝึกอบรมล้วนแต่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งฝ่ายบริหารจะต้องให้ความสำคัญและมีความมุ่งมั่นต่อการสนับสนุนงานฝึกอบรม ให้การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ พัฒนาคุณภาพของบุคลากรได้เป็นอย่างดี หากมีการจัดอบรมอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและการสนองความต้องการของบุคลากร

### 7.4 ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้และทักษะเฉพาะเรื่องให้กับบุคลากรในหน่วยงานมีหลายลักษณะขึ้นอยู่กับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ความต้องการและความจำเป็นของการฝึกอบรมรวมถึงลักษณะงาน ซึ่งตามปกติประเภทของการฝึกอบรมอย่างกว้างๆ มี 2 ประเภทคือ 1) การฝึกอบรมที่เป็นทางการ (Formal Training) 2) การฝึกอบรมอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Training) ซึ่งเมื่อทำการศึกษารายละเอียดประเภทของการฝึกอบรมตามความเห็นของนักวิชาการหลายๆ ท่านมีความเห็นสอดคล้องกัน แต่ที่นำมาใช้อ้างอิงในการวิจัยและพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของนักวิชาการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสกลนครได้ยึดตามแนวคิดของ ทวีป อภิลิทธิ (2536, หน้า 16-17) ที่มีความเห็นสอดคล้องกันว่าประเภทของการฝึกอบรม แบ่งได้ 4 ประเภทด้วยกันคือ

1. การฝึกอบรมก่อนประจำการเป็นการฝึกอบรมให้กับผู้เข้าร่วมงานใหม่ หรือเพิ่งจะเริ่มโครงการใหม่ ซึ่งผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมมักจะอยู่ในระยะทดลองงาน เนื้อหาการอบรมจึงมักจะเป็นเรื่องของภารกิจเริ่มแรก ภารกิจทั่วไปขององค์กรจึงมีลักษณะผสมผสาน คือมีทั้งการฝึกอบรมในห้อง และการฝึกภาคสนามระยะเวลาไม่นานนัก 2-3 วัน หรือบางกรณีอาจใช้เวลานานถึง 1 เดือน เช่นการฝึกอบรมบทบาทหน้าที่ของนักวิชาการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็ก เป็นต้น

2. การฝึกระหว่างประจำการเป็นการฝึกอบรมในช่วงที่เข้าทำงานแล้ว หรือผ่านระยะการทดลองแล้วการฝึกอบรมจะจัดเป็นระยะๆ ให้กับบุคลากรที่แตกต่างกันในเรื่องของการบริหารทั่วไป การอบรมเฉพาะเรื่อง การอบรมเฉพาะเจ้าหน้าที่ ซึ่งระยะเวลาที่ยืดหยุ่นได้ตามความต้องการส่วนใหญ่จะใช้เวลาไม่นานประมาณ 1-3 สัปดาห์

3. การฝึกอบรมในโครงการ เป็นการอบรมที่จัดให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในโครงการ ซึ่งเป็นการอบรมเฉพาะเรื่องหรือเฉพาะประเภทของบุคลากรมีทั้งการอบรมทางด้านเทคนิค และการอบรมในเชิงจัดการ จัดอบรมโดยผู้ให้ทุนปกติจะจัดระยะสั้น คือ 1-3 เดือนหรือขึ้นอยู่กับความจำเป็นของโครงการ

4. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองเป็นการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่มองเห็นว่าตนเองมีความรู้ ทักษะไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงและวิทยาการสมัยใหม่ ทำให้เกิดความคิดที่จะพัฒนาตนเองซึ่งอาจจะเป็นการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ใหม่โดยหน่วยงานต้นสังกัดให้การอนุมัติและสนับสนุนด้านการเงินซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการออกไปอบรมนอกสถานที่ระยะเวลาจะขึ้นอยู่กับคุณสมบัติที่หน่วยงานต้องการพัฒนา จะมีทั้งการฝึกอบรมระยะสั้นและระยะยาวหรือบางคนคนอาจจะถึงศึกษาต่อ ซึ่งการศึกษาต่อก็คือการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการเช่นกัน

สรุปได้ว่า การฝึกอบรมแบ่งเป็น 4 ประเภทคือ การฝึกอบรมก่อนประจำการ ระหว่างประจำการ การฝึกอบรมในโครงการ และการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง ซึ่งมีจุดมุ่งหมายของการอบรมที่แตกต่างกันตามความต้องการขององค์กร เพื่อพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรในองค์กร

## 7.5 รูปแบบการฝึกอบรม

มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการฝึกอบรมไว้สอดคล้องกัน ต่างกันเพียงข้อปลีกย่อยของขั้นตอนเท่านั้น ที่นำมาพิจารณาเพื่อวิเคราะห์ถึงรูปแบบการฝึกอบรมที่เหมาะสมต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีดังนี้คือ

Bader & Bloom (1994, p. 24–31, อ้างถึงใน ทวีศักดิ์ ไชยมาโย 2552, หน้า 82) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการฝึกอบรมที่ส่งผลสูงสุด (High-Impact Training Model) มี 6 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรม (Identify Training Need) ผู้จะทำการฝึกอบรมจะต้องสามารถชี้แนะให้เห็นถึงการอบรมอย่างมีเหตุผลที่เหมาะสม เป็นการฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงทักษะเดิมหรือทักษะใหม่ตัดสินใจเลือกทักษะที่ต้องการพัฒนา สอบถามผู้มีส่วนร่วม เรียนรู้ถึงพื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ และบรรยากาศการทำงานของผู้มีส่วนร่วม ประเมินคุณค่าของความต้องการการฝึกอบรม และการสร้างความเชื่อมั่นในการฝึกอบรม

2. การวางแผนแนวทางการฝึกอบรม (Map the Approach) เป็นการวางแผนอย่างมีระบบและไม่มีข้อจำกัด โดยการเข้าใจความต้องการของผู้เข้าร่วมอบรมและความคาดหวังของผู้จัดอบรม เป็นการวางแผนเกี่ยวกับการนำเสนอ การอภิปราย การปฏิบัติ การให้ข้อมูลย้อนกลับ การเลือกสื่อวัสดุทัศนูปกรณ์ การผลิตโปรแกรมตามความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม ระยะเวลา งบประมาณ และแหล่งทรัพยากร

3. การผลิตสื่อหรือเครื่องมือการเรียนรู้ (Produce Learning tools) เป็นการจัดสื่อหรือเครื่องมือการเรียนรู้โดยการให้ผู้เชี่ยวชาญในองค์กรซึ่งอาจเป็นการผลิตเอง หรืออาจจัดทำโดยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกโดยต้องมีการตรวจสอบความเหมาะสมของกิจกรรม และแบบฝึกหัดการเสริมแรงและความต่อเนื่อง และต้องสนับสนุนทั้งระหว่างฝึกอบรม การปฏิบัติกิจกรรม และโปรแกรมทั้งหมด

4. การประยุกต์เทคนิคการฝึกอบรม (Apply Training Techniques) โดยการตรวจสอบถึงการทำให้การฝึกอบรมบรรลุเป้าหมายจากกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม การฝึกอบรมสามารถสร้างประสบการณ์ที่เพียงพอต่อความต้องการคุณค่าที่ได้จากการฝึกอบรม ลักษณะของวิทยากรที่นำเสนอความรู้ และทักษะแก่ผู้เข้ารับการอบรม จนผู้เข้ารับการอบรมเกิดทักษะที่ต้องการ

### 5. การคำนวณผลลัพธ์ที่วัดได้ (Calculate Measurable Results)

ด้วยการสอบถาม การสังเกตระหว่างการฝึกอบรม ทั้งการปฏิบัติและการทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย การติดตามข้อมูลที่ต้องการระหว่างการอบรมและการใช้กระบวนการประเมินผลเชิงลึก ถึงการเปลี่ยนแปลงจากการฝึกอบรมและประเมินผล การติดตามเป็นช่วงระยะเวลาต่างกัน

### 6. การติดตามผลการอบรม (Track Ongoing Follow-Through)

เป็นการเตรียม การติดตามผลก่อนการฝึกอบรมเริ่มการติดตามระหว่างการฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรม บทบาท ความรับผิดชอบสถานการณ์ และเครื่องมือที่จำเป็นต่อการติดตามการฝึกอบรม

จากการศึกษาแนวคิดของ Bader & Bloom (1994, pp. 24–31) and Vella (1995, pp. 10–14) and Silberman (1998, pp. 15–16) สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการพัฒนาหลักสูตรที่ดี มีการวางแผนที่ดี และออกแบบให้การฝึกอบรมเป็นการอบรมเชิงปฏิบัติ ที่เน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เสนอความคิดสร้างสรรค์มีการพัฒนาตนเองตามขั้นตอน สรุปเป็นรูปแบบได้ดังนี้

1. ประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมและผู้เข้ารับการอบรม (Assess the Needs for Training and the Participants) เป็นขั้นการตัดสินใจถึงความจำเป็นของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งจะได้รับผลต่อมา จะทำให้สามารถช่วยในการวางแผนการออกแบบ การปรับปรุงโปรแกรมได้ดี
2. ตั้งเป้าหมายการเรียนรู้ทั่วไป (Set General Learning Goals) วิเคราะห์และแยกแยะสมรรถภาพการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นเป้าหมาย อธิบายความต้องการทางด้านการสร้างความตระหนักรู้ทางด้านเจตคติ ความรู้ความเข้าใจ และการสร้างพฤติกรรมใหม่ และการนำไปใช้ในหน้าที่การงาน
3. ตั้งจุดประสงค์การเรียนรู้ (Specify Objectives) เจาะจงลึกลงไป ถึงชนิดของการเรียนรู้ที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดประสบการณ์ จุดประสงค์จะช่วยเหลือเป็นเครื่องมือสำหรับการจัดการ การตรวจสอบ และการประเมินผลการฝึกอบรม
4. การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ (Design Training Activities) เป็นการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งจะต้องสร้างโครงร่างทั้งวิธีการและรูปแบบของกิจกรรม ที่จำเป็นต่อจุดประสงค์ในโปรแกรมการฝึกอบรม

5. เรียงลำดับความเหมาะสมของกิจกรรมการฝึกอบรม (Sequence Training Activities) ตัดสินว่ากิจกรรมใดควรเริ่มต้น หรืออยู่ตอนสิ้นสุด โปรแกรมปรับกิจกรรมเพื่อให้แผนการที่วางไว้คล่องตัวมากขึ้น

6. เริ่มปฏิบัติตามแผนการรายละเอียดทั้งหมด (Start Detail Planning) กำหนดวิธีการปฏิบัติกิจกรรมแต่ละขั้นตอน กำหนดเวลา ข้อเสนอแนะหรือ ข้อเสนอแนะ จุดสำคัญและการสอน วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่และวิธีการจบการฝึกอบรม

7. ทบทวนรายละเอียดเกี่ยวกับการออกแบบ (Revise Design Details) ปฏิบัติตามแผนการที่วางไว้และทบทวนประสบการณ์ของผู้เข้าฝึกการอบรม ต้องปรับปรุงหรือติดตามงานหรือขั้นตอนใดบ้าง ตัดสิ่งที่ไม่มีความสำคัญ ปฏิบัติไม่ได้ หรือบกพร่อง

8. ประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม (Evaluate the Total Result) ตรวจสอบแผนการว่าได้มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการฝึกอบรมแล้วออกแบบให้เหมาะสมกับการเรียนรู้เพื่อให้ผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้น

ส่วน ศิริพงษ์ เคาภายน (2545, หน้า 73) ได้กล่าวถึงรูปแบบที่แสดง ขั้นตอนในการดำเนินการฝึกอบรมไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นระยะเริ่มต้นของระบบการฝึกอบรม โดยดำเนินการศึกษาหาข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เชื่อมั่นว่าจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมจริง การฝึกอบรมต้องใช้ทรัพยากรทุกอย่าง ซึ่งเมื่อคิดเป็นงบประมาณแล้วจะมีจำนวนมาก ดังนั้น การศึกษาข้อมูลในขั้นตอนนี้จะทำให้บ่งบอกได้ว่าสมควรจะจัดดำเนินการฝึกอบรมหรือไม่ และเหตุใดจึงต้องมีการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์ข้อมูลมาแล้ว และลงความเห็นว่าจะจัดการอบรมได้ จึงนำมาสร้างหลักสูตรฝึกอบรมหรือเรียกได้ว่าโครงการเปลี่ยนพฤติกรรมผู้เข้ารับการอบรมนั่นเอง หลักสูตรจะประกอบด้วยหัวข้อวิชา วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม เนื้อหาหรือประเด็นสำคัญ เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมสื่อที่จะใช้รวมทั้งเวลาที่กำหนดไว้ด้วย ซึ่งหลักสูตรที่กล่าวนี้จะต้องมีการเรียงลำดับหัวข้อวิชาที่เป็นระบบและเหมาะสม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ จนกระทั่งเปลี่ยนพฤติกรรมและสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง เต็มใจและมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 3 หลังจากสร้างหลักสูตรสำเร็จลงแล้วจะต้องนำไปเขียนโครงการบริหาร เพื่ออนุมัติจัดการฝึกอบรม ซึ่งในขั้นตอนนี้จะเน้นหนักในด้านการบริหาร

โครงการ เช่น ด้านการจัดการบุคคลที่จะรับผิดชอบการฝึกอบรมด้านการเงินหรืองบประมาณที่จะต้องใช้ในการฝึกอบรม ตลอดจนสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรมที่ดี เพื่ออำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้

ซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีทัศนคติที่ดีต่อการเข้ารับการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินการฝึกอบรม การฝึกอบรมทุกครั้ง เมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว จะต้องทำการประเมินว่าการประเมินนั้นจะต้องกระทำทุกขั้นตอน นับแต่การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมว่าความจำเป็นที่ได้มานั้น ถูกต้องตามความเป็นจริงหรือไม่ หลักฐานที่สร้างขึ้นมานั้นเหมาะสมหรือไม่ รวมทั้งการจัดดำเนินการว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ การประเมินดังกล่าวจะต้องพิจารณาโดยยึดวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้ผู้รับการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นเป็นประเด็นสำคัญถ้าจัดอบรมไปแล้วไม่สามารถบ่งบอกได้ว่าผู้เข้ารับการอบรมมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น สมบูรณ์ขึ้น แสดงให้เห็นว่าการฝึกอบรมครั้งนี้มีข้อบกพร่องที่ต้องการแก้ไขปรับปรุงให้ถูกต้องและเหมาะสมค้ำกับงบประมาณ และเวลาที่ต้องสูญเสียไป หากการฝึกอบรมนั้นประเมินแล้ว พบว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมมีศักยภาพสูงขึ้น เมื่อรายงานประเมินผลนำส่งผู้บังคับบัญชาระดับสูงก็จะ ได้รับการพิจารณาให้มีการจัดดำเนินการต่อไป

สรุปได้ว่า รูปแบบการฝึกอบรมในแต่ละแนวคิดนั้น จะเป็นกระบวนการการฝึกอบรมที่เหมือนกันอยู่ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรกเป็นกิจกรรมก่อนการปฏิบัติการฝึกอบรม ซึ่งครอบคลุมถึงกิจกรรมทุกกิจกรรมที่ต้องเตรียมเอาไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะดำเนินการฝึกอบรม เช่นการประเมินความจำเป็น การวิเคราะห์งาน การออกแบบหลักสูตรการเตรียมการเพื่อทดลองฝึกอบรม ขั้นตอนที่สองเป็นกิจกรรมระหว่างการฝึกอบรม รวมไปถึงกิจกรรมทางด้านวิชาการ เทคนิคการฝึกอบรม การจับบันทึกเอกสาร และขั้นตอนสุดท้ายเป็นกิจกรรมหลังการฝึกอบรม (Post-implementation) ครอบคลุมขั้นตอนที่จำเป็น ได้แก่ การจัดทำรายงานหลังการอบรมสิ้นสุด การติดตามภายหลังอบรม และการทบทวนเพื่อการปรับปรุงและการวิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรมในการฝึกอบรม ซึ่งเป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของนักวิชาการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสกลนครในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดดังกล่าวข้างต้นมากำหนดเป็นกรอบแนวคิด และรูปแบบการพัฒนาได้ครอบคลุมทุกขั้นตอนดังกล่าวเพื่อการวิจัยและพัฒนาครั้งนี้ด้วย

หลักสูตรการฝึกอบรมเป็นการสร้างหรือพัฒนาเพื่อใช้ในการฝึกอบรมเป็นกระบวนการจัดการศึกษาที่มีขอบเขต และมีจุดมุ่งหมายที่เฉพาะเจาะจงเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคคลอื่นมีความรู้และทักษะเฉพาะเรื่องมีความคาดหวังตามหลักสูตรไม่กว้างขวางนัก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการศึกษาที่มุ่งให้บุคคลได้พัฒนาการเรียนรู้ เจตคติ และทักษะ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ ระยะเวลาการฝึกอบรมไม่ยาวนาน การประเมินผลจะมุ่งที่ผลของหลักสูตรกับการพัฒนาบุคคล เพราะมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ต้องการ เป็นการฝึกฝนและการสร้างเสริมสมรรถภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กร หรือหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 7.6 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม

การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม เป็นการประยุกต์และปรับปรุงจากรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรโดยทั่วไปให้มีความเหมาะสมกับจุดมุ่งหมายและสนองความต้องการความจำเป็นของผู้เรียนและสังคม การพัฒนาหลักสูตรต้องดำเนินการทั้งการสร้างหรือร่างหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ และการประเมินผลหลักสูตร ซึ่งนักพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมได้เสนอแนวคิดไว้มากมาย และคล้ายคลึงกัน สรุปได้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นการวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนของการศึกษาสภาพปัญหาของบุคลากร หรือองค์กรในการวิเคราะห์นั้นจะต้องจัดกระทำอย่างรอบคอบเป็นระบบ และครอบคลุม โดยจะต้องพิจารณาถึงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นปัจจุบัน นำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการกำหนดหลักการและเหตุผล รวมถึงการวางแผนฝึกอบรมอย่างเหมาะสม ซึ่งต้องอาศัยเทคนิควิธีการหลายวิธี เช่น การสังเกต การวิเคราะห์งาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการสำรวจความต้องการ
2. ขั้นการกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนในการกำหนดว่าในโครงการฝึกอบรมนั้นจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ เป็นไปในลักษณะใด จึงจะสามารถแก้ไขปัญหาที่เป็นความต้องการจำเป็นของหน่วยงานนั้นได้ เช่น เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านความรู้ เจตคติ และทักษะการปฏิบัติงาน
3. ขั้นตอนการเลือกเนื้อหาในการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนในการเลือกเนื้อหาวิชา การกำหนดหัวข้อวิชา การกำหนดวัตถุประสงค์หัวข้อวิชา สิ่งที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในลักษณะอย่างไร โดยยึดเกณฑ์ในการเลือกเนื้อหา ดังนี้



- 3.1 ต้องสอดคล้องกับความต้องการ และความจำเป็นในการ  
แก้ปัญหาหรือการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน
- 3.2 มีความทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ น่าสนใจ และจูงใจผู้เข้า  
รับการอบรม
- 3.3 ต้องมีความเหมาะสมกับระดับวุฒิภาวะของผู้เข้ารับการ  
อบรม
- 3.4 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำไปใช้ได้จริง
- 3.5 สามารถประเมินได้
4. ขึ้นกำหนดวิธีการฝึกอบรม เป็นขึ้นการกำหนดกิจกรรมและการ  
เลือกสื่อที่จะใช้ในการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ  
และทักษะการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในการเลือกสื่อมีข้อควรคำนึง คือ
- 4.1 ต้องสามารถถ่ายทอดเนื้อหาวิชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4.2 มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ เพศ วัยและระดับความรู้
- 4.3 ต้องมีคุณค่าทางเทคนิคที่ชัดเจน และมีความถูกต้อง
- 4.4 ต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ คุ่มค่าแก่การ  
ลงทุน
5. ขึ้นการวัดและการประเมินผล เป็นขั้นตอนการกำหนดวิธีการ  
วัดและประเมินผล เพื่อตรวจสอบคุณลักษณะของผู้เข้ารับการอบรมให้เป็นไปตามเกณฑ์  
และวัตถุประสงค์ และเป็นการกำหนดวิธีการติดตามผลการฝึกอบรมว่าผู้ที่อบรมไปแล้ว  
สามารถนำเอาความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และความชำนาญการที่ได้รับจากการฝึกอบรมไป  
ปฏิบัติงานได้จริงเพียงใด

จากรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมที่ได้นำเสนอสามารถนำมา  
กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาหลักสูตรเพื่อการวิจัยและพัฒนาภาวะผู้นำทาง  
วิชาการของนักวิชาการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสกลนครได้ โดย  
สามารถใช้ได้ทั้งในลักษณะที่เป็นหลักสูตรรวมและหลักสูตรเฉพาะมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นการสำรวจข้อมูลพื้นฐาน และการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น  
ในการพัฒนา
2. การออกแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ และการตรวจสอบคุณภาพของ  
ร่างหลักสูตร

3. ปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำ
4. การประเมินผลการพัฒนา
5. การติดตามเพื่อยืนยันความคงทนในการพัฒนา

#### 7.7 งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม พบว่า ได้มีผู้พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม โดยอาศัยขั้นตอนการวิจัยและการพัฒนาซึ่งส่วนใหญ่จะมีรูปแบบที่คล้ายคลึงกันซึ่งสามารถนำมาเทียบเคียงหรือประยุกต์ใช้ในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของนักวิชาการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสกลนคร ดังนี้

ศิริพงษ์ เคาภายน (2545, หน้า บทคัดย่อ) ได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งของตำรวจชุมชนโดยดำเนินการ 4 ขั้นตอนคือ ตอนที่หนึ่ง การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ตอนที่สอง การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ตอนที่สาม ตรวจสอบประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม ตอนที่สี่ การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรการฝึกอบรม เป็นการประเมินการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม ผลการวิจัยพบว่าหลักสูตรการฝึกอบรมมีความเหมาะสมทุกองค์ประกอบและเสนอขยายเวลาเพิ่มจาก 30 ชั่วโมง เป็น 33 ชั่วโมง

สุวรรณ หมั่นตาบุตร (2549, หน้า บทคัดย่อ) ทำการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง โรงเรียนประถมศึกษา ศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 8 ดำเนินการวิจัยมี 4 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนแรก เป็นการประเมินหลักสูตร หลักสูตรเดิมด้วยการเก็บข้อมูลจากผู้ผ่านการอบรมสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ขั้นตอนที่สอง เป็นการนำผลประเมินจัดทำร่างข้อคำถามเกี่ยวกับเนื้อหาสาระเพื่อการพัฒนาหลักสูตร ขั้นตอนที่สาม เป็นการหาความเหมาะสมและความสอดคล้องของเนื้อหาสาระในการพัฒนาหลักสูตรจากผู้เชี่ยวชาญ ขั้นตอนที่สี่ เป็นการเสนอเนื้อหาสาระเพื่อการพัฒนาหลักสูตร ผลการวิจัยพบว่า 1. ผลการประเมินหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงฉบับเดิมพบว่ารายวิชาการทุกรายวิชา และกิจกรรมทุกกิจกรรม ยังมีความจำเป็นต้องกำหนดไว้ในหลักสูตร และสามารถจำแนกเป็นกลุ่มเหมาะสม และจำเป็นสูงมาก 2 รายวิชา กลุ่มเหมาะสมและจำเป็นสูง 41 รายวิชา 2. ข้อเสนอ ในการพัฒนาหลักสูตรอบรมผู้บริหารฉบับใหม่ ประกอบด้วยรายวิชาที่ควรกำหนดเพิ่ม 23 รายวิชา เพิ่มเวลาในการฝึกอบรม 4 รายวิชา

เยาวลักษณ์ สุตะโคตร (2553, หน้า บทคัดย่อ) ได้วิจัยพัฒนา  
 ภาวะผู้นำของพนักงานเทศบาล : กรณีสำนักงานเทศบาลเมืองมุกดาหาร โดยใช้หลักสูตร  
 การฝึกอบรมเป็นแนวทางการพัฒนา มีขั้นตอนการสร้างประกอบด้วย 1) เขียนโครงสร้าง  
 หลักสูตร 2) การตรวจสอบเอกสารหลักสูตร 3) สิ่งที่ต้องตรวจสอบ คือ จุดมุ่งหมายของ  
 หลักสูตร วัตถุประสงค์ของแต่ละหัวข้อวิชาการอบรม 4) วิธีการดำเนินการตรวจสอบ  
 5) เครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบ 6) ขั้นตอนในการสร้างแบบประเมินโครงสร้างหลักสูตร  
 7) การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรการฝึกอบรมก่อนนำมาใช้ 8) เครื่องมือที่ใช้ในการออกแบบ  
 หลักสูตร ผลการวิจัยพบว่า พนักงานเทศบาลที่เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจ  
 เกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ผู้นำ ภาวะผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำและเจตคติต่อภาวะ  
 ผู้นำในระดับสูงกว่าก่อนฝึกอบรมส่งผลให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ได้รับการพัฒนาสู่  
 มาตรฐานที่ดียิ่งขึ้น

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่าการพัฒนาหลักสูตร  
 การฝึกอบรม มีรูปแบบการพัฒนาเช่นเดียวกับการพัฒนาหลักสูตรทั่วไปเพียงแต่ว่า  
 หลักสูตรการฝึกอบรมเป็นหลักสูตรระยะสั้น มีจุดมุ่งหมายเฉพาะเรื่องเฉพาะอย่าง และ  
 หวังผลในการปฏิบัติ สามารถสรุปเป็นขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม 4 ขั้นตอน  
 ประกอบด้วย ขั้นตอนที่หนึ่ง การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน ขั้นตอนที่สอง การสร้างและพัฒนา  
 หลักสูตร ขั้นตอนที่สาม ตรวจสอบประสิทธิภาพของหลักสูตร และขั้นตอนที่สี่ ปรับปรุง  
 แก้ไขหลักสูตร

## การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2)  
 พ.ศ. 2545 มาตรา 10 เช่นเดียวกันและในหมวด 4 แนวทางการจัดการศึกษาระบุไว้ใน  
 มาตรา 22 ถึงมาตรา 30 ที่ให้ความสำคัญกับผู้เรียนและกระบวนการจัดการศึกษาอย่าง  
 ชัดเจนสรุปได้ว่าบทบาทสำคัญของสถานศึกษาต้องยึดหลักตอบสนองต่อผู้เรียนโดยยึด  
 หลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความรู้ความสามารถและพัฒนาตนเองได้ถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด  
 การจัดการเรียนการสอนต้องจัดกิจกรรมส่งเสริมให้เหมาะสมกับความสนใจความถนัดของ  
 ผู้เรียนมุ่งเน้นประเมินพัฒนาการของผู้เรียนความประพฤติและพฤติกรรมการเรียนการเข้า  
 ร่วมกิจกรรมวัดผลและประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายเหมาะสมกับระดับและ

รูปแบบการจัดการศึกษาหากเปรียบงานแผนงานเป็นสมองเป็นแผนที่เป็นเข็มทิศของชีวิตงานวิชาการก็คือหัวใจของสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับงานแผนอย่างแยกกันไม่ได้การจะบริหารงานวิชาการให้ประสบผลสัมฤทธิ์ต้องตระหนักว่าหัวใจของการจัดการศึกษาคือผู้เรียนหากจะดูว่างานวิชาการโรงเรียนใดเป็นอย่างไรดูได้จากนักเรียนในโรงเรียนนั้นๆ ซึ่งมีการกิจของงานในการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาให้มีประสิทธิผล ดังนี้ (มาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ.2552)

### 1. การวางแผนงานวิชาการ

#### 1.1 การรวบรวมข้อมูลและจัดทำระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับ

งานวิชาการ

#### 1.2 การทำแผนงานวิชาการ

### 2. การบริหารงานวิชาการ

#### 2.1 การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ

#### 2.2 การพัฒนาหลักสูตรโรงเรียน

#### 2.3 การจัดกลุ่มการเรียนรู้

#### 2.4 การจัดตารางสอน

#### 2.5 การจัดครูเข้าสอนตามตารางสอน

#### 2.6 การจัดครูสอนแทน

#### 2.7 การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานทางวิชาการ

### 3. การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

#### 3.1 การจัดทำการใช้การปรับปรุงหน่วยการเรียนรู้และแผนการจัดการ

เรียนรู้

#### 3.2 การจัดกระบวนการเรียนรู้

#### 3.3 การจัดหาจัดทำใช้บำรุงรักษาและส่งเสริมการผลิตสื่อการจัดการ

เรียนรู้

#### 3.4 การจัดสอนซ่อมเสริม

### 4. การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ

#### 4.1 การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้

#### 4.2 โรงเรียนส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาทางด้านวิชาการอย่างน้อย

20 ชั่วโมงต่อปี

- 4.3 การพัฒนาครูทางด้านวิชาการ
  - 4.4 การจัดบรรยากาศทางวิชาการในโรงเรียนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
  - 4.5 การส่งเสริมการวิเคราะห์วิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน
  - 4.6 การส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้
  - 5. การวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน
    - 5.1 การดำเนินการวัดผลและประเมินผลการเรียน
    - 5.2 การสร้างและปรับปรุงเครื่องมือการวัดผลผลการเรียน
    - 5.3 การจัดให้มีเอกสารและแบบฟอร์มเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลการเรียน
    - 5.4 การดำเนินการเกี่ยวกับหลักฐานการวัดผลและประเมินผลการเรียนอย่างถูกต้องครบถ้วน
    - 5.5 การดำเนินการเกี่ยวกับงานทะเบียนนักเรียน
  - 6. การแนะแนวการศึกษา
  - 7. การประเมินผลการดำเนินงานวิชาการ
    - 7.1 การประเมินผลการดำเนินงานวิชาการ
    - 7.2 การประเมินผลในด้านคุณภาพการจัดการเรียนการสอน
- จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา หมายถึง การบริหารจัดการกิจกรรมทุกอย่างในสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ให้เกิดผลตามเป้าหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารงานวิชาการ โดยดำเนินการได้อิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายตามขอบข่ายงาน 7 ด้าน คือ
1. การวางแผนงานวิชาการ
  2. การบริหารงานวิชาการ
  3. การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
  4. การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ
  5. การวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน
  6. การแนะแนวการศึกษา
  7. การประเมินผลการดำเนินงานวิชาการ

## การวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เป็นทฤษฎีหนึ่งที่เหมาะสมและนิยมแพร่หลายแม้มหาวิทยาลัยระดับโลก (Stanford university) และมหาวิทยาลัยในประเทศไทยหลายแห่ง เพื่อที่จะวิจัยและพัฒนาองค์การไม่พัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

การวิจัยและพัฒนาเป็นการบริหารหรือการทำงานที่มุ่งแก้ปัญหาหรือพัฒนาให้เกิดคุณภาพ เมื่อผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานค้นพบปัญหาและเกิดการตระหนักในปัญหาก็จะมีการคิดค้นรูปแบบสื่อหรือรูปแบบการพัฒนาที่เรียกว่า “นวัตกรรม” มาเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาหรือในการพัฒนางาน โดยรูปแบบสื่อหรือรูปแบบการพัฒนาจะต้องมีหลักการเหตุผล หรือทฤษฎีรองรับ ทั้งนี้อาจเลือกใช้วิธีการปรับปรุงในสิ่งที่ผู้อื่นได้ศึกษาหรือเคยใช้ได้ผลในสถานการณ์เป็นปัญหาเช่นเดิมมาก่อน หรือคิดค้นวิธีการใหม่ขึ้นมาก็ได้ แต่การที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าวิธีการที่คิดค้นขึ้นมานั้นดีหรือไม่ดี จำเป็นต้องมีการทดลองจริงมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อพิสูจน์ว่าสามารถแก้ปัญหาหรือพัฒนางานได้ ถ้าไม่ประสบผลสำเร็จก็มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจนได้ผลดี และสามารถนำไปใช้ได้ต่อไป (ธเนศ ขำเกิด, 2550) และวชิระ อินทร์อุดม (2550) ได้แบ่งประเภทของการวิจัยและพัฒนาออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การวิจัยเชิงพัฒนากับการวิจัยและพัฒนา (Development Research & Research and Development) โดยการวิจัยเชิงพัฒนาเป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรหรือกลุ่มตัวแปร โดยเฉพาะพฤติกรรมของมนุษย์โดยไม่มีการจัดกระทำใดๆ ที่จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง ส่วนการวิจัยและพัฒนาเป็นการวิจัยเพื่อมุ่งสร้าง ค้นหาแนวคิด แนวทาง วิธีปฏิบัติหรือสิ่งประดิษฐ์เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนากลุ่มคนหน่วยงานหรือองค์กร กระบวนการในการพัฒนางานประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการต้องการทราบว่าปัญหาคืออะไร ขั้นตอนการคิดค้นวิธีการหรือนวัตกรรมมาแก้ปัญหา และขั้นตอนการทดลองใช้วิธีการหรือนวัตกรรมที่ถูกเลือก

ได้มีนักการศึกษาจำนวนหลายท่านที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาไว้ ดังเช่น อุทัย บุญประเสริฐ (2548) กล่าวว่า ตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา การวิจัยและพัฒนา มีบทบาทสำคัญและขยายวงกว้างเป็นอย่างมากในทรวงการ นักธุรกิจ และอุตสาหกรรมตระหนักถึงความสำคัญของเทคโนโลยีสมัยใหม่หันมาใช้นักวิทยาศาสตร์ นักคณิตศาสตร์ วิศวกร และผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ มาทำงานในหน่วยวิจัยและพัฒนาของบริษัท และอุตสาหกรรม บริษัทวิจัยและพัฒนาด้านอุตสาหกรรม

เจริญเติบโตอย่างรวดเร็วมาก ทั้งในสหรัฐอเมริกา ยุโรป และญี่ปุ่น ซึ่งนอกจากจะก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ สิ่งประดิษฐ์ใหม่แล้วยังก่อให้เกิดเทคโนโลยีขั้นสูงขึ้นอีกด้วย สิ่งเหล่านั้นมีบทบาทโดยตรงต่อการปฏิวัติโลกทั้งโลกสู่ความเป็นสังคมโลก (Globalization) และการเป็นสังคมยุคข่าวสาร (Information Age) ของโลกอย่างรวดเร็ว ในวงการอื่นและในกิจกรรมอื่นๆ ของสังคมแทบทุกสาขา ต่างก็ประยุกต์ใช้การวิจัยและพัฒนา (R & D) กันอย่างกว้างขวาง ก่อให้เกิดความก้าวหน้า เกิดวิธีการแนวคิด แนวปฏิบัติ เทคนิค ระบบ และสิ่งประดิษฐ์ใหม่

สาเหตุสำคัญที่ต้องมีการวิจัยและพัฒนาคือ ความต้องการสิ่งประดิษฐ์ และผลิตภัณฑ์ใหม่ ที่ก้าวหน้ามีประสิทธิภาพสูง ในการแก้ปัญหาและการพัฒนา ซึ่งมีวิธีจัดการทำได้มากมายหลายวิธีด้วยกัน การใช้ระบบการวิจัยและพัฒนา หรือ (R&D) นั้น เป็นวิธีที่สำคัญอีกวิธีหนึ่ง ที่มากระบวนกรเป็นระบบ (Systematic) พัฒนามาจากแนวคิดวิธีการกระบวนกรเชิงวิทยาศาสตร์ผสมผสานกับกระบวนกรวิจัยประยุกต์ ลักษณะเป็นการศึกษาวิจัยเชิงทดลอง (Experimental study) มีการศึกษา มีการออกแบบ และมีการทดลอง เพื่อตรวจสอบผลด้วยวิธีการที่เป็นระบบระเบียบ ก่อนนำออกประยุกต์ใช้ หรือเผยแพร่ต่อไป

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

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

ส่วนวิโรจน์ สารรัตน์ (2553, หน้า 44-45) มีความเห็นว่าการวิจัยและพัฒนา (R&D) มุ่งเน้นการทดลองและการปรับปรุงแก้ไขผลผลิต (product) ที่ต้องการพัฒนาขึ้น โดยมีคำถามว่าทำอย่างไรจึงจะพัฒนาผลผลิตนั้นให้มีคุณภาพ ตามเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ เมื่อมีคุณภาพตามเกณฑ์แล้ว จึงมีการนำเอาผลผลิตนั้นไปใช้ประโยชน์หรือเผยแพร่ต่อไป ซึ่งในขั้นตอนการทดลองใช้นั้น นิยมใช้รูปแบบการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Design) การประยุกต์ใช้ในการวิจัยและพัฒนาในวงการธุรกิจและ

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

### 1. ความหมายและความสำคัญการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนาเป็นการพัฒนาการศึกษา ที่เป็นกลยุทธ์หรือวิธีการสำคัญวิธีการหนึ่งที่ยอมรับใช้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการศึกษา โดยเน้นหลักเหตุผลและตรรกวิทยา เป้าหมายหลัก คือ ใช้เป็นกระบวนการในการพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา (Education product) การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา (R&D) มีความแตกต่างจากการวิจัยการศึกษาประเภทอื่นๆ อยู่ 2 ประเภท คือ

1. เป้าประสงค์ หรือจุดมุ่งหมาย (Goal) การวิจัยทางการศึกษามุ่งค้นคว้าหาความรู้ใหม่ โดยการวิจัยพื้นฐานหรือมุ่งหาคำตอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยการวิจัยประยุกต์แต่การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษามุ่งพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาแม้ว่าการวิจัยประยุกต์ทางการศึกษาหลายโครงการก็มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา เช่น การวิจัยประยุกต์ทางการศึกษาสำหรับการสอนแต่ละแบบแต่ละผลิตภัณฑ์ ซึ่งได้ใช้สำหรับการทดสอบสมมุติฐานของการวิจัยแต่ละครั้งเท่านั้น ไม่ได้พัฒนาไปสู่การใช้สำหรับสถานศึกษาทั่วไป

2. การนำไปใช้ (Utility) การวิจัยทางการศึกษามีช่องว่างระหว่างผลการวิจัยกับการนำไปใช้จริงอย่างกว้างขวางเนื่องจากผลการวิจัยทางการศึกษาจำนวนมากไม่ได้ถูกนำไปใช้ นักการศึกษาและนักวิจัยจึงหาทางลดช่องว่างดังกล่าวโดยวิธีที่เรียกว่า “การวิจัยและพัฒนา” อย่างไรก็ตามการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา มีใช้สิ่งที่ทดแทนการวิจัยทางการศึกษา แต่เป็นเทคนิควิธีที่จะเพิ่มศักยภาพของการวิจัยทางการศึกษา ให้มีผลต่อการจัดการทางการศึกษา กล่าวคือเป็นตัวเชื่อมเพื่อนำไปสู่ผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาที่ใช้ประโยชน์ได้จริงในโรงเรียนทั่วไป ดังนั้น การใช้กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการศึกษา จึงเป็นการใช้ผลจากการวิจัยทางการศึกษาให้เป็นประโยชน์มากยิ่งขึ้น



## 2. ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนาประกอบด้วยขั้นตอน 11 ขั้นตอน ดังนี้ (สุวิมล ว่องวาณิช, 2549)

ขั้นที่ 1 การกำหนดผลผลิตทางการศึกษาที่จะทำการพัฒนา

ขั้นตอนแรกที่สำคัญที่สุด คือ ต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าผลผลิตทางการศึกษาที่จะวิจัยและพัฒนาคืออะไร โดยต้องกำหนดลักษณะทั่วไป รายละเอียดของการใช้วัตถุประสงค์ของการใช้เกณฑ์ในการเลือกกำหนดผลผลิตการศึกษาที่จะวิจัยและพัฒนา มี 4 ข้อ คือ

1. ตรงกับความต้องการอันจำเป็นหรือไม่
2. ความก้าวหน้าทางวิชาการมีพอเพียงในการที่จะพัฒนาต่อการวิจัยและพัฒนานั้นหรือไม่

3. บุคลากรที่มีอยู่ ทักษะความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการวิจัยและพัฒนานั้นหรือไม่

4. ผลผลิตนั้นจะพัฒนาขึ้นในเวลาอันสมควรได้หรือไม่

ขั้นที่ 2 รวบรวมข้อมูลและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เป็นการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัย การสังเกตภาคสนามซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้ผลผลิตการศึกษาที่กำหนด ถ้ามีความจำเป็น ผู้ทำการวิจัยและพัฒนาอาจต้องทำการศึกษาวิจัย ขนาดเล็กเพื่อหาคำตอบ ซึ่งงานวิจัยและทฤษฎีที่มีอยู่ไม่สามารถหาคำตอบได้ก่อนที่จะเริ่มการพัฒนาต่อไป

ขั้นที่ 3 การวางแผนการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการใช้ผลผลิต
2. ประมาณการค่าใช้จ่าย กำลังคน และระยะเวลาที่ต้องใช้เพื่อศึกษาความเป็นไปได้

3. พิจารณาผลสืบเนื่องจากผลผลิต

ขั้นที่ 4 พัฒนารูปแบบขั้นตอนของผลผลิต

ขั้นนี้เป็นขั้นการออกแบบและการจัดทำผลผลิตการศึกษาตามที่กำหนดไว้ เช่น โครงการวิจัยและพัฒนา หรือหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นซึ่งต้องมีการออกแบบหลักสูตร เตรียมวัสดุหลักสูตร คู่มือการฝึกอบรม เอกสารในการฝึกอบรม และเครื่องมือการประเมินผล

### ขั้นที่ 5 ทดลองหรือทดสอบผลผลิตครั้งที่ 1

โดยการนำผลผลิตที่ออกแบบและจัดเตรียมไว้ในขั้นที่ 4 ไปทดลองใช้เพื่อทดสอบคุณภาพขั้นต้นของผลผลิตในโรงเรียนจำนวน 1-3 โรงเรียน ใช้กลุ่มเล็ก 6-12 คน ประเมินผลโครงการใช้แบบสอบถาม การสังเกตและการสัมภาษณ์ แล้วรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์

### ขั้นที่ 6 ปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 1

นำข้อมูลและผลการทดลองใช้จากขั้นตอนที่ 5 มาพิจารณาปรับปรุง

### ขั้นที่ 7 ทดลองหรือทดสอบผลผลิตครั้งที่ 2

ขั้นนี้นำผลผลิตที่ปรับปรุงไปทดลอง เพื่อทดสอบคุณภาพผลผลิตตามวัตถุประสงค์ ในโรงเรียนจำนวน 5-15 โรงเรียน ใช้กลุ่มตัวอย่าง 30-100 คน ประเมินผลเชิงปริมาณในลักษณะ Pre-test นำผลไปเปรียบเทียบวัตถุประสงค์ของการใช้ผลผลิตอาจมีกลุ่มควบคุม กลุ่มการทดลอง ถ้าจำเป็น

### ขั้นที่ 8 ปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 2

นำข้อมูลและผลจากการทดลองใช้จากขั้นที่ 7 มาพิจารณาปรับปรุง

### ขั้นที่ 9 ทดลองหรือทดสอบผลผลิตครั้งที่ 3

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

### ขั้นที่ 10 ปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 3

นำข้อมูลและผลจากการทดลองในขั้นที่ 9 มาพิจารณาปรับปรุงเพื่อผลิตและเผยแพร่ต่อไป

### ขั้นที่ 11 เผยแพร่

เป็นการเสนอรายงานเกี่ยวกับผลการวิจัยและพัฒนาผลผลิตต่อที่ประชุมสัมมนาทางวิชาการหรือวิชาชีพ และมีการไปเผยแพร่โดยนำไปใช้ในโรงเรียน

เช่นเดียวกับขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาของรุ่งโรจน์ แก้วอุไร (2549, หน้า 13-15) ได้สรุปขั้นตอนของกระบวนการวิจัยและพัฒนาไว้ดังนี้

1. การกำหนดผลิตภัณฑ์ละรวบรวมข้อมูล ผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาที่จะวิจัยและพัฒนาคืออะไร โดยต้องกำหนดลักษณะทั่วไปรายละเอียดของการใช้

และวัตถุประสงค์ของการใช้

2. การวางแผนการวิจัยและพัฒนาการวางแผนการวิจัยและพัฒนาประกอบด้วย 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการใช้ผลิตภัณฑ์ 2) ประมาณค่าใช้จ่าย 3) การกำหนดกำลังคน 4) การกำหนดเวลาที่ต้องการใช้เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ 5) พิจารณาผลสืบเนื่องจากผลิตภัณฑ์ 6) ขั้นตอนในการวางแผนการวิจัยและพัฒนาเป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยจะสามารถคาดคะเนได้ว่าการวิจัยครั้งนี้จะมีแนวทางเป็นไปได้หรือประสบความสำเร็จตามเวลาที่วางแผนไว้หรือไม่

3. การพัฒนารูปแบบขั้นตอนของการผลิต ขั้นนี้จะเป็นการออกแบบและจัดทำผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาที่วางไว้ เช่นถ้าเป็นโครงการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นก็ต้องออกแบบหลักสูตร เตรียมวัสดุหลักสูตร คู่มือ ผู้ฝึกอบรม เอกสารในการฝึกอบรม และเครื่องมือในการประเมินผล โดยให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาที่ตั้งไว้

4. ทดลองหรือทดสอบผลิตภัณฑ์ขั้นต้น ในขั้นนี้จะเป็นการนำผลิตภัณฑ์ที่ออกแบบและจัดเตรียมไว้ในขั้นที่ 3 ไปทดลองเพื่อทดสอบคุณภาพขั้นต้นของผลิตภัณฑ์ในโรงเรียนจำนวน 1-3 โรงเรียน ใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก 6-12 คน ประเมินผลการใช้ แบบสอบถาม การสังเกต การสัมภาษณ์ และการรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์

5. นำข้อมูลและผลการทดลองมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ครั้งที่ 1 ในขั้นนี้จะนำข้อมูลและผลการทดลองที่ได้มาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ครั้งที่ 1

6. ทดลองหรือทดสอบผลิตภัณฑ์ครั้งที่ 2 ในขั้นนี้จะนำผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการปรับปรุงไปทดลองเพื่อทดสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ตามวัตถุประสงค์โดยใช้โรงเรียน 5-15 โรงเรียน ใช้กลุ่มตัวอย่าง 3.-100 คน ประเมินผลเชิงปริมาณในลักษณะทดสอบก่อนเรียน (Pre-Test) กับทดสอบหลังเรียน (Post- Test) นำผลไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยใช้ผลิตภัณฑ์ อาจมีกลุ่มควบคุมการทดลองถ้าจำเป็น

7. นำข้อมูลและผลการทดลองมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ครั้งที่ 2 ในขั้นตอนนี้จะนำข้อมูลและผลการทดลองที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ครั้งที่ 2

8. ทดลองหรือทดสอบผลิตภัณฑ์ครั้งที่ 3 ในขั้นตอนนี้จะนำผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการปรับปรุงไปทดลองเพื่อทดสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ตามวัตถุประสงค์โดยใช้โรงเรียนประมาณ 10-30 โรงเรียน ใช้กลุ่มตัวอย่าง 40-200 คน ประเมินโดยการใช้ แบบสอบถาม การสังเกต การสัมภาษณ์ และการเก็บรวบรวมข้อมูล

9. นำข้อมูลและผลการทดลองมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ครั้งที่ 3  
 ในขั้นตอนนี้จะนำข้อมูลและผลการทดลองที่ได้มาปรับปรุงเพื่อเผยแพร่ต่อไป

10. การเผยแพร่ เสนอรายงานเกี่ยวกับผลการวิจัยและพัฒนา  
 ผลิตภัณฑ์ในที่ประชุมสัมมนาทางวิชาการหรือวิชาชีพส่งไปลงเผยแพร่ในวารสารทาง  
 วิชาการและติดต่อกับหน่วยงานทางการศึกษาเพื่อจัดทำผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาเผยแพร่  
 ไปในโรงเรียนต่างๆ หรือติดต่อกับบริษัทเพื่อจำหน่ายต่อไป

จากผลการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด สรุปได้  
 ว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษามีบทบาทที่จำเป็นอย่าง  
 ยิ่งในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการพัฒนาตนเองให้มีความเป็นผู้นำมี  
 ภาวะผู้นำทางวิชาการในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานอันจะส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้  
 บริหารงานวิชาการได้เต็มประสิทธิภาพ เต็มตามศักยภาพ สิ่งที่จะทำให้ผู้บริหาร  
 สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาเกิดภาวะผู้นำทางวิชาการได้ดีและมีศักยภาพได้คือการมี  
 รูปแบบ ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างทางความคิดขององค์ประกอบต่างๆ ซึ่ง  
 มีความสัมพันธ์กัน เพื่อช่วยในการศึกษาปัญหาต่างๆ ให้เกิดความรู้ ความเข้าใจได้ง่ายและดี  
 ยิ่งขึ้น เมื่อได้รูปแบบพัฒนาในการช่วยแก้ปัญหาแล้ว เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีประสิทธิผลมาก  
 ขึ้นต้องมีการพัฒนารูปแบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ในการพัฒนาภาวะผู้นำทาง  
 วิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาได้ใช้การวิจัยและพัฒนาเป็น  
 กระบวนการแสวงหาองค์ความรู้ในแง่มุมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต การศึกษา  
 การสร้างรูปแบบ และการนำรูปแบบไปทดลองใช้ และมีขั้นตอนการดำเนินงาน อย่างเป็น  
 ระบบ ในการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา  
 ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาค  
 ตะวันออกเฉียงเหนือ โดยได้ดำเนินการวิจัยและพัฒนา 3 ระยะ 6 ขั้นตอนทำให้เกิดรูปแบบ  
 การพัฒนาที่มีประสิทธิผลสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและหน่วยงานต่อไปได้