

ทั้งใน โรงเรียนและนอกโรงเรียนด้วยเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพในตัวของครูแต่ละคนซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนได้

3.4 การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน (Monitoring student progress) ถึงแม้ว่าตลาดที่รับคนเรียนจบเข้าทำงานจะเป็นการทดสอบขั้นสุดท้ายก็ตามผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องทำการตรวจสอบคุณภาพการเตรียมนักเรียนผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีวิธีการหลากหลายในการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนและต้องทำการประเมินเป็นประจำ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องบอกความหมายของผลลัพธ์ได้อย่างชัดเจนเมื่อจำเป็นผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการทบทวนผลและใช้ผลนั้นช่วยครูช่วยนักเรียนและช่วยผู้ปกครองในการพัฒนากลยุทธ์เพื่อปรับปรุงผลการเรียนการสอนผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถจะติดตามการประเมินใน โรงเรียน ได้ทุกครั้งแต่ก็ควรระบุให้ชัดเจนว่ามีความคาดหวังที่จะให้มีการทดสอบ การตีความและการสนองตอบและคาดหวังที่จะให้มีการกำกับติดตามกระบวนการทั้งหมด

3.5 การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน (Promoting instructional climate) เมื่อบรรยากาศของโรงเรียนเป็นบรรยากาศที่แสดงว่าเห็นคุณค่าของการเรียนรู้และเป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บรรลุผลสำเร็จได้จึงเป็นการยากที่จะไม่เรียนรู้ผู้บริหารสถานศึกษารับผิดชอบ การสร้างบรรยากาศการศึกษาทุกระดับและเป็นบรรยากาศที่จะช่วยดึงพลังงานของนักเรียนและครูออกมามีหลายวิธีการที่จะทำให้เกิดผลได้ เช่น การจัดสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย และเป็นระเบียบ การจัดกิจกรรมที่ให้นักเรียนเป็นสำคัญและให้เป็นที่เข้าใจ โดยทั่วกันว่าสิ่งที่ถือว่าสุดยอด คือ การที่แต่ละคนได้ทำในส่วนของตนเองให้ดีที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดมีความคาดหวังอย่างมากกับนักเรียน

4. ภาวะผู้นำทางวิชาการตามข้อกำหนดของ U.S. department of education

กระทรวงศึกษาธิการของสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ต้องแสดงออกว่าเป็นผู้มีภาวะผู้นำทางวิชาการดังนี้ (สฤติพงศ์ ภูวัชรวีรานนท์, 2555 : 39)

4.1 การจัดลำดับความสำคัญ (Prioritization) ให้ถือว่าการสอนและการเรียน เป็นเรื่องสำคัญที่สุดเสมอภาวะผู้นำเป็นสมมูลของการบริหารจัดการกับวิสัยทัศน์ทั้งที่ผู้นำต้อง ปฏิบัติภารกิจอื่นงานการเรียนการสอนก็ยังคงต้องเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องจัดเวลาให้

4.2 การให้ความสำคัญกับการวิจัยเชิงวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับการอ่าน (Scientifically - based reading research) ผู้นำทางวิชาการต้องเป็นผู้รู้ดี โดยอาศัยงานวิจัยเกี่ยวกับการอ่าน และรู้ดีเกี่ยวกับการสอนอ่านที่มีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะช่วยให้สามารถเลือกใช้อุปกรณ์ การสอน และสามารถกำกับการใช้ประโยชน์ได้สามารถช่วยครู ในการพัฒนาวิชาชีพครู ได้จะช่วย ทำให้ครูรับรู้ตลอดเวลา และจะช่วยให้การกำกับติดตามได้ใกล้ชิดมากยิ่งขึ้น

4.3 การเน้นความสอดคล้องต่อหลักสูตรการสอนการประเมินผลและมาตรฐาน (Focus on alignment of curriculum, instruction, assessment, and standards) ถ้าหากความสำเร็จของนักเรียน คือ เป้าหมาย และเป้าหมายนั้นสามารถวัดได้ด้วยการประเมินที่อาศัยมาตรฐานเป็นเกณฑ์ หลักสูตรการสอน และการประเมินเหล่านี้ต้องสอดคล้องกับมาตรฐาน หากไม่สอดคล้องกันกับมาตรฐานก็คงแสดงให้เห็นเป็นหลักฐาน ไม่ได้ว่านักเรียนมีผลสำเร็จ ความสอดคล้องตรงกันเป็นกระบวนการที่ต้องมีและดำเนินต่อไปเรื่อยๆ ในขณะที่เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรและการประเมินหมุนเวียนผ่านขั้นตอนการพัฒนาไปเรื่อยๆ

4.4 การวิเคราะห์ข้อมูล (Data analysis) ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์นั้นผู้นำที่มีประสิทธิผลจะใช้แหล่งข้อมูลหลากหลายเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานการตัดสินใจทุกระดับ จะต้องอาศัยข้อมูลที่ตรงกับปัญหาเจ้าหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถใช้ข้อมูลเพื่อช่วยผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมากขึ้นและเจ้าหน้าที่ก็สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องที่เป็นนโยบายและหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางเน้นงาน การเรียนการสอนและเป็นแนวทางการพัฒนาวิชาชีพของครูผู้มีหน้าที่กำกับดูแลก็สามารถช่วยครูในการใช้ข้อมูลเพื่อการจัดกลุ่มนักเรียนและเพื่อชี้วัดความต้องการของนักเรียนได้

4.5 วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสำหรับผู้ใหญ่ (Culture of continuous learning for adults) การสอนที่มีประสิทธิผลนั้นเป็นทักษะที่ไม่มีวันสมบูรณ์ครูทุกคนสามารถใช้เวลาที่เหลือทำประโยชน์เพื่อปรับปรุงการสอนของตนเองงานวิจัยชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลย่อมเห็นว่าการปรับปรุงการสอนเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง ผู้นำที่เห็นความสำคัญของการคงสภาพการเรียนรู้ย่อมจัดหาเวลาให้ครูได้รับการฝึกอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกันนี้ผู้นำจะคอยติดตามกำกับและให้การสนับสนุนให้การเรียนรู้ใหม่มีความยั่งยืน

5. ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวคิดของ Silcox

Silcox (2003) กล่าวว่า ผู้นำทางวิชาการควรมีพฤติกรรมต่างๆ ดังนี้

- 5.1 กำหนดความคาดหวังของโรงเรียน
- 5.2 กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจเกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียน
- 5.3 สร้างความตระหนักครูและนักเรียนมีความมุ่งมั่นรับผิดชอบต่อพันธกิจ
- 5.4 นำความรู้ของผู้เชี่ยวชาญมาใช้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน
- 5.5 พัฒนาการสอนของครูอย่างต่อเนื่อง
- 5.6 เปิดโอกาสให้ครูได้รับการพัฒนาและมีส่วนร่วม
- 5.7 ใช้ภาวะผู้นำหลายด้านกับครู
- 5.8 ให้ความสำคัญแก่การสอนมากกว่าการบริหารทั่วไป

5.9 สร้างสรรค์และแลกเปลี่ยนความรู้ภายใน โรงเรียน

5.10 สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

5.11 ทบทวนและปรับปรุงวัฒนธรรมเพื่อพัฒนา โรงเรียน

6. ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของ McEwan

แมคอีแวน (McEwan, 1998 : 171 - 179) มีแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำทางวิชาการว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำทางวิชาการจะต้องทำการต่างๆ ให้เกิดผลดีต่อชีวิตของนักเรียนและครูองค์ประกอบในการปฏิบัติสู่ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลมี 7 ประการ ดังนี้

6.1 สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ และดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการนั้น

6.2 ต้องเป็นบุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการ ให้แก่ครูได้

6.3 สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของ โรงเรียนมุ่งการเรียนรู้

6.4 สื่อสารสร้างความเข้าใจกับนักเรียนและครูเกี่ยวกับวิสัยทัศน์

6.5 ตั้งความคาดหวังต่างๆ ไว้อย่างสูงสำหรับครูและผู้บริหารสถานศึกษาเอง

6.6 พัฒนาครูแกนนำ

6.7 พัฒนาและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับนักเรียนครูและผู้ปกครอง

7. ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของ Blasé และ Blase

บลาสส์ และบลาสส์ (Blasé & Blase, 2001) ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการและได้ข้อสรุปส่วนหนึ่งว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการเน้นการปฏิบัติที่เห็นได้ชัดเจนแสดงบทบาทผสมผสาน โดยใช้ภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) และการตัดสินใจร่วมกัน (Shared Decision Making) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครูในห้องเรียนทำให้เกิดผลอย่างมากต่อครูในทางความรู้ความรูสึกและพฤติกรรมเมื่อเปรียบเทียบความรู้ที่ได้จากงานวิจัยมีข้อเสนอสำหรับการจัดการการเรียนรู้ของ โรงเรียนว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรพิจารณาใช้รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการที่เน้นเรื่อง ต่อไปนี้

7.1 เน้นการเรียนการสอนเป็นอันดับสำคัญที่สุด

7.2 สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้การวิเคราะห์และการวิพากษ์

7.3 มีการตัดสินใจร่วมกันเกี่ยวกับงานการเรียนการสอน

7.4 สร้างข้อตกลงของกลุ่มและขององค์การ

รูปแบบที่อยู่บนพื้นฐานที่กว้าง (Broad - Based Model) นี้แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการควรผสมผสานการสะท้อนความคิดเห็นและความก้าวหน้าของครูเพื่อสร้าง

วัฒนธรรมโรงเรียนที่มีความร่วมมือใช้ข้อมูลเป็นฐานที่มีการวิพากษ์ในการทดสอบในหมู่ผู้เรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาการสอนและการเรียนรู้แบบนี่ยังชี้ให้เห็นอีกว่าผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพจะต้องปฏิบัติในเรื่องต่อไปนี้ 1) สร้างความมั่นใจว่ากระบวนการภายในอัน ได้แก่ นโยบายธรรมเนียมปฏิบัติและการปฏิบัติการสอนเหล่านี้ล้วนเชื่อมโยงไปสู่การเรียนรู้ 2) ดำรงสภาพการพัฒนาวิชาชีพครูการพูดคุยการสืบค้นการวิพากษ์และวิธีการการแก้ปัญหาเพราะวิธีการเหล่านี้ช่วยทำให้เกิดการพัฒนา 3) แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำเฉพาะที่มีในรูปแบบตามหลักการของทฤษฎีและตามที่มีหลักฐานเห็น ได้ชัดเจนว่าเกิดผลดีต่อการเรียนรู้ (Blasé & Blasé. 2001 : 54).

สำหรับข้อมูลที่ได้จากการศึกษางานวิจัยของเบลสส์ (Blasé. 2001) สามารถแบ่งออกเป็นสาระสำคัญ 3 ประการ คือ การพูดคุยกับครู การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู และการเอื้ออำนวยให้ครูสะท้อนความคิดเห็น แสดงผลตามลักษณะสาระสำคัญ ดังตาราง 2.4

ตาราง 2.4 พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เกิดผลดีต่อการเรียนรู้ของเบลสส์

สาระสำคัญ	พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ
1. การพูดคุยกับครู	- สร้างความไว้วางใจ (Trust), พัฒนากลุ่ม, เอื้ออำนวยให้เกิดความร่วมมือ, สนับสนุนการสอนงานกันในกลุ่มเพื่อน, ส่งเสริมการสนทนาในห้องเรียน, ประชุมครูเกี่ยวกับการสอนและการเรียน, มอบงานและอำนาจตัดสินใจแก่ครู, ปรากฏกายให้ครูเห็นเป็นประจำ
2. การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู	- ศึกษาวรรณกรรมและโครงการที่ได้รับการพิสูจน์มาแล้ว, สนับสนุนการปฏิบัติตามทักษะใหม่การปฏิบัติการเสี่ยง (Risk taking) การใช้นวัตกรรม, จัดทางเลือกในการพัฒนาครูอย่างมีประสิทธิภาพ, ให้หลักการเกี่ยวกับโครงการพัฒนาครู, ชมเชยสนับสนุนและเอื้ออำนวยแก่งานของครู, จัดหาทรัพยากรให้แก่ครูสะท้อนความเห็นและให้คำแนะนำ

ตาราง 2.4 (ต่อ)

สาระสำคัญ	พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ
3. เอื้ออำนวยให้ครูสะท้อนความคิดเห็น	- พัฒนาทักษะการสะท้อนความคิดเห็นให้แก่ครู, สร้างความรู้ทางวิชาชีพและความเข้าใจอย่างลึกซึ้งทางสังคมด้วยความร่วมมืออย่างดี, พัฒนาทักษะการวิจัยเชิงปฏิบัติการให้แก่ครู, ให้รูปแบบการสืบค้นความรู้, ใช้ข้อมูลในการถามไถ่ประเมินและในการวิพากษ์ทั้งการสอนและการเรียน, ให้ความเป็นอิสระแก่ครูมากขึ้น

ที่มา : Blasé, & Blasé. (2002)

8. ภาวะผู้นำทางวิชาการตามข้อกำหนดของสมาคมครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาแห่งชาติ (The National Association of Elementary School Principals)

แลชเวย์ (Lashway. 2002) กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการตามข้อกำหนดของสมาคมครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาแห่งชาติว่าผู้นำทางวิชาการมีบทบาท 6 ประการ คือ

- 8.1 การทำให้การเรียนรู้ของนักเรียนและผู้ใหญ่เป็นเรื่องสำคัญที่สุด
- 8.2 การตั้งความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานไว้สูง
- 8.3 การเร่งเนื้อหาและการสอนสู่มาตรฐาน
- 8.4 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสำหรับผู้ใหญ่
- 8.5 การใช้แหล่งข้อมูลหลากหลายในการประเมินการเรียนรู้
- 8.6 การกระตุ้นให้ชุมชนสนับสนุนโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ

9. ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของ Hopkins และคณะฮอปกินส์ (Hopkins. 1997) สรุปจากรายงาน โครงการพัฒนาโรงเรียนเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการว่าผู้นำทางวิชาการเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะ ดังนี้

9.1 ความสามารถแสดงออกอย่างชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่ทรงคุณค่าและวิสัยทัศน์ (Values and Vision) ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงหลักการพฤติกรรมและ โครงสร้างที่จำเป็นเพื่อส่งเสริมและดำรงสิ่งที่ทรงคุณค่าและวิสัยทัศน์นั้นไว้

9.2 ความเข้าใจขอบข่าย โครงสร้างทางการศึกษาและผลที่จะเกิดแก่ผลสัมฤทธิ์ และการเรียนรู้ของนักเรียน

9.3 ความสามารถในการแยกแยะระหว่าง โครงสร้างการพัฒนาและ โครงสร้าง การบำรุงรักษากิจกรรมและวัฒนธรรม

9.4 การปฐมนิเทศกลยุทธ์ความสามารถในการวางแผนอย่างน้อยในระยะกลาง และความสามารถเชิงการจัดการที่เอื้อต่อการ ใช้การเปลี่ยนแปลงภายนอกให้เกิดประโยชน์ได้

9.5 ความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติของขีดความสามารถขององค์การเข้าใจบทบาท ขององค์การ ในการคงสภาพการเปลี่ยนแปลงและเข้าใจวิธีการเพิ่มพูนการเปลี่ยนแปลงนั้น

9.6 ความมุ่งมั่นในการส่งเสริมการสืบค้นความรู้ โดยเฉพาะด้วยคำถามว่า “อย่างไร” มากกว่าที่จะเป็นคำถามว่า “อะไร”

9.7 ความมุ่งมั่นในการพัฒนาวิชาชีพครูและการบริหารจัดการวิถีชีวิตครูที่ดี

9.8 ความสามารถในการก่อให้เกิดความเชื่อถือและจัดเสริมแรงทางบวก

10. ภาวะผู้นำทางวิชาการตามกฎหมาย No Child Left Behind

กฎหมาย No Child Left Behind Act of 2001 ของสหรัฐอเมริกาเน้นความรับผิดชอบ ของผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนสำคัญในการพัฒนา โรงเรียน โดยยืนยันให้ใช้โครงการที่มี ประสิทธิภาพและจะต้องให้มีหลักฐานที่แสดงถึงความสำเร็จ และความยุติธรรมต่อการเปลี่ยนแปลง การสอนผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบในการจัดลำดับความสำคัญจัดความสอดคล้อง จัดทำการประเมินกำกับติดตามและเรียนรู้เพื่อให้บรรลุถึงผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้นของนักเรียน ดังนี้

10.1 การจัดลำดับความสำคัญ (Priority) งานวิจัย (U.S. Department of Education, 2005) ยืนยันว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่จัดให้งานวิชาการเป็นเรื่องสำคัญในลำดับขั้นนั้น ช่วยเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้สูงขึ้น ได้ตามปรกติแล้วผู้บริหารสถานศึกษามีอิสระพอใน การจัดลำดับความสำคัญของเรื่องต่างๆ ในโรงเรียนการจัดลำดับให้งานพัฒนาการเรียนการสอนมี ความสำคัญสูงสุดนั้นทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจบริหารจัดการและสร้างความเข้าใจกับเรื่อง ที่เกี่ยวข้องอย่าง เช่น การสอนอ่านในระดับชั้นเรียนต่างๆ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดตาราง การสอนจัดเวลาพบปะครูแต่ละระดับชั้นจัดเวลาให้ครู ได้อบรมพัฒนาอาชีพ และกำกับติดตาม ความก้าวหน้าและกำกับติดตามเพื่อให้มั่นใจว่ามีการใช้วิธีการตามรูปแบบการวิจัยการอ่านเชิง วิทยาศาสตร์ (Scientifically Based Reading Research) ทั้งโรงเรียนสิ่งนี้เป็นการแสดงให้เห็นว่า อะไรคือสิ่งสำคัญใน โรงเรียน

10.2 ความสอดคล้อง (Alignment) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเข้าใจและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความสอดคล้องต้องแจ้งให้ครูทราบถึงความสำคัญของความสอดคล้องว่าหลักสูตรการสอนและการประเมินมีความสอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดแนะนำแนวปฏิบัติ ตามความสอดคล้องที่มีประสิทธิผลให้มีการจัดกลุ่มศึกษา หรือการประชุมพบปะด้วยความคาดหวังว่าครูจะช่วยกันศึกษาสาระของมาตรฐานหลักสูตรแลกเปลี่ยนวิธีการสอนที่มีประสิทธิผลช่วยกันตรวจสอบประเด็นการประเมินและช่วยกันวิเคราะห์งานนักเรียนเพื่อทราบว่ามีประสิทธิผลของการเรียนการสอน

10.3 การประเมิน (Assessment) ในการประเมินนั้นผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการเลือกเครื่องมือที่ใช้ทำการประเมินตามแนวทางที่กำหนดเพื่อศึกษาข้อมูล การประเมินให้ชัดเจน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญกับการแจกแบบประเมินการให้คะแนนการรายงานผลและการใช้ข้อมูลการประเมินอย่างเหมาะสมให้ถือว่าเป็นส่วนสำคัญยิ่งต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่สูงขึ้นผู้บริหารสถานศึกษาควรวิเคราะห์ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนอยู่เป็นประจำเพื่อทราบผลการตัดสินใจต่างๆ เพื่อนำผลที่ได้ไปพัฒนาอย่างต่อเนื่องกับนโยบาย โครงการและการพัฒนาวิชาชีพของครู

10.4 การกำกับติดตาม (Monitoring) การกำกับติดตามถือเป็นบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรับผิดชอบช่วยทำให้มั่นใจว่าได้ศึกษาข้อมูลที่ใช้ตรงกับความเป็นจริง และให้มั่นใจว่าได้เกิดการเปลี่ยนแปลงการสอนตามตัวชี้วัดและตามที่โรงเรียนคาดหวังเมื่อมีการวิเคราะห์ข้อมูล และครูเข้าใจว่าข้อมูลเหล่านั้นบ่งบอกอะไรแล้วก็จะมีการตัดสินใจเกี่ยวกับการสอนเกิดขึ้นผู้บริหารสถานศึกษาดูตามการทำงานของครู โดยการถามได้ เข็มห้องเรียนและทบทวนข้อมูลตามลำดับเพื่อยืนยันว่ามีการเปลี่ยนแปลงการสอนเกิดขึ้นและกำลังมีความก้าวหน้าผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติตามคำแนะนำของภาคีโบราณที่ว่า “อย่าได้คาดหวังกับสิ่งที่ไม่ได้ตรวจสอบ” (Don't expect what you don't inspect) หากไม่มีการตรวจสอบงานการเรียนการสอนผู้นำก็ไม่ควรคาดหวังว่าจะมีการพัฒนา

10.5 การเรียนรู้ (Learning) ในการทำงานเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องร่วมมือกับครู ในการกำหนดความตรงสอดคล้องกับการสอนและการประเมินจัดเวลาให้ครูได้ร่วมประชุมสัมมนาพัฒนาวิชาชีพสะท้อนความคิดเห็นต่อครูอย่างสร้างสรรค์และให้การสนับสนุนครูผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีข้อมูลข่าวสารอย่างดีเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดเวลาให้ครูเพื่อให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพและเข้าร่วมในการประชุมสัมมนาพัฒนาวิชาชีพของครูนั้นเป็นการเสริมแรงให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้เห็นลักษณะที่เป็นบวกของสภาพการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลคือคนที่เก่งในเรื่องการจัดลำดับความสำคัญที่ตลอดเกี่ยวกับความสอดคล้องของเรื่องต่างๆ มีความรู้เกี่ยวกับการประเมินผลและสนับสนุนการทำงานที่ร่วมมือกันของผู้มีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาอย่างนี้ถือว่าเป็นผู้นำผู้เปิดประตูสู่การพัฒนาโรงเรียนและสู่ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่สูงขึ้น (U.S. Department of Education, 2005)

11. ภาวะผู้นำทางวิชาการตามกฎหมาย Instructional Leadership

Instructional Leadership Act of 2007 ของสหรัฐอเมริกาฉบับนี้กำหนดให้พัฒนาหลักสูตรนวัตกรรมฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาด้านทักษะการสอน นอกจากฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาแล้วกฎหมายนี้ยังเสนอให้รวมเอาทักษะต่างๆ เหล่านี้เข้าไว้ในการออกเกียรติบัตรและออกใบอนุญาตของรัฐและกำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการของสหรัฐให้พัฒนาเพื่อฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาในด้านทักษะภาวะผู้นำทางวิชาการ และระบุในคำนิยามผู้บริหารสถานศึกษาว่าต้องเป็นผู้มีคุณภาพสูง (Highly Qualified Principal : HQP) กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้อง

11.1 แสดงให้เห็นว่ามีความตระหนักถึงทักษะด้านความรู้และทัศนคติที่ต้องการต่อการนำการเรียนการสอนในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

11.2 ใฝ่ใจต่อการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่องใช้ประโยชน์จากผลรวมของการวิจัยทางวิชาการ ใช้การกระตุ้นเชิงพัฒนาการสะท้อนตนเองการเป็นที่เลี้ยงและการฝึกงาน

11.3 แสดงให้เห็นว่ามีความสามารถในการบริหารการสร้างและรักษาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ระดับมืออาชีพที่ใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพต่อการพัฒนาและต่อการจัดการสอนให้นักเรียนทั้งหมดเพื่อให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกฎหมายนี้เน้นมาตรฐานภาวะผู้นำทางวิชาการสรุป ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของโรงเรียน โดยเน้นผลสำเร็จที่เกิดกับนักเรียน ด้วยวิธีการต่าง ๆ

รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership models)

นักวิจัยนิยามความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยอาศัยลักษณะพฤติกรรมและกระบวนการที่บุคคลจำเป็นต้องใช้ในการนำโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพมีผู้ศึกษาไว้ดังนี้

1. รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ Hallinger & Murphy (1985 : 217 - 247) ฮาลลิงเจอร์ และเมอร์ฟี (Hallinger & Murphy, 1985 : 217 - 247) ได้พัฒนารูปแบบการจัดการสอนจากการตรวจสอบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาและจากการศึกษาเอกสาร เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ได้เสริมข้อมูลสารสนเทศจากเอกสารของโรงเรียน เช่น การสังเกตผู้บริหารสถานศึกษาระหว่างการประเมินข้อความบรรยายกิจกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งส่งเสริมหลักสูตร และการสอนในโรงเรียน และบันทึก

การประชุมครู และวาระสำคัญของโรงเรียนจากสมมติฐานของแบบสอบถาม และข้อมูลสารสนเทศ ฮาลลิงเจอร์ และเมอร์ฟี (Hallinger & Murphy. 1985 : 217 - 247) ได้สร้างกรอบการบริหารจัดการทางวิชาการซึ่งมี 3 มิติ และ 1 คำอธิบายงาน ฮาลลิงเจอร์ และเมอร์ฟี สร้างเครื่องมือประเมินพฤติกรรมกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่เรียกว่ามาตรวัดระดับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา (The Principal Instructional Management Rating Scale) แนวความคิดของฮาลลิงเจอร์ และเมอร์ฟี เรื่อง การบริหารวิชาการ ได้แสดงไว้ใน ตาราง 2.5 ดังนี้

ตาราง 2.5 รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของฮาลลิงเจอร์ และเมอร์ฟี

กำหนดพันธกิจให้ชัดเจน	บริหารงานการสอน	ส่งเสริมบรรยากาศโรงเรียน
<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำกรอบเป้าหมาย - สื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนที่เป็นที่เข้าใจ 	<ul style="list-style-type: none"> - นิเทศและประเมินการสอน - ประเมินงานการจัดและใช้หลักสูตร - กำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน 	<ul style="list-style-type: none"> - ปกป้องเวลาการสอน - ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู - ปรากฏกายให้เห็นอยู่เสมอ - ให้ขวัญกำลังใจแก่ครู - ส่งเสริมมาตรฐานทางวิชาการให้เข้มแข็ง - ให้ขวัญกำลังใจแก่นักเรียน

ที่มา : Hallinger & Murphy. (1985)

มิตินิยามวิสัยทัศน์ของโรงเรียนประกอบด้วย คำอธิบายงานของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับกรอบเป้าหมาย โรงเรียนและการสื่อสารให้เข้าใจ เป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงว่าเห็นความสำคัญของกรอบเป้าหมายของ โรงเรียน โดยการทำงานกับ ผู้ปกครอง นักเรียน และครูเพื่อที่จะกำหนดทิศทางการพัฒนาภายใน โรงเรียน และพัฒนาเป้าหมาย การปฏิบัติงานไปสู่ทิศทางเหล่านี้ หน้าที่การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน หมายถึง วิธีการที่ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของเป้าหมายของโรงเรียนต่อครูผู้ปกครองนักเรียน และนักเรียน การสื่อสารนี้ทำได้โดยใช้การสื่อสารทั้งที่เป็นทางการ หรือไม่ทางการ เช่น หนังสือคู่มือการประชุมครู การประชุมใหญ่ของโรงเรียน การพูดคุยกับครูหรือนักเรียน การใช้ป้าย นิเทศ และการประชุมครู และผู้ปกครองการบริหารการสอนเกี่ยวข้องโดยตรงกับครู ในเรื่อง หลักสูตรและการสอนภาระงานประกอบด้วย การนิเทศ และประเมินการสอน การประสานงาน การจัดและใช้หลักสูตรและกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนการนิเทศ และการประเมิน

การสอนประกอบด้วยกิจกรรมที่ส่งเสริมการสอนให้ครูกำกับการสอนในห้องเรียน โดยการเข้าเยี่ยมชมห้องเรียนอย่างไม่เป็นทางการและจัดการปฏิบัติการต่างๆ ในห้องเรียนให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียนการประสานงานการจัดและใช้หลักสูตรอ้างอิงผู้บริหารสถานศึกษาที่จัด โอกาสให้ครูร่วมมือจัดทำหลักสูตร ให้สอดคล้องกับมาตรฐานและแบบประเมินผลสัมฤทธิ์งานบริหารงานการสอน มีหน้าที่กำกับความก้าวหน้าของนักเรียน อ้างอิงการที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ผลการทดสอบ เพื่อกำหนดเป้าหมายประเมินหลักสูตรประเมินการสอน และวัดผลการความก้าวหน้าไปสู่เป้าหมายของโรงเรียนการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดีในโรงเรียน หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมปกป้องเวลาสอนส่งเสริมการพัฒนาอาชีพปรากฏกาย ให้เห็นเสมอให้ขวัญกำลังใจแก่ครูส่งเสริมมาตรฐานทางวิชาการให้เข้มแข็งให้ขวัญกำลังใจเมื่อมีการเรียนรู้งานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ เป็นกิจกรรมทางอ้อมที่ช่วยสร้างสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ที่เป็นบวกผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อทัศนคติของนักเรียนและครู โดยอาศัยการจัดรางวัล ซึ่งจะช่วยเสริมแรงให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ และความพยายามเป็นผลดีโดยอาศัยมาตรฐานที่ชัดเจนที่สามารถรวบรวมสิ่งที่โรงเรียนคาดหวังจากนักเรียน โดยอาศัยการใช้เวลาของโรงเรียนอย่างระมัดระวังและ โดยการเลือก และใช้โครงการพัฒนาครูที่มีคุณภาพสูงคำอธิบายงานในมิตินี้ช่วยรวบรวมกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้มีอิทธิพลต่อการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดีโดยอาศัยกิจกรรมทางอ้อมเหล่านี้

2. รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ Murphy (Murphy's Model)

เมอร์ฟี (Murphy, 1990) ได้ศึกษารวบรวมภาวะผู้นำทางวิชาการไว้อย่างเป็นระบบและเข้าใจได้ง่าย โดยได้สังเคราะห์จากผลของการวิจัยจากวรรณกรรมเอกสารเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพการปรับปรุง โรงเรียนการพัฒนาครูและการเปลี่ยนแปลงองค์การอาศัยการศึกษา วรรณกรรมนี้เขาได้สร้างกรอบภาวะผู้นำทางวิชาการซึ่งรวมเอาการศึกษาวิจัยและข้อค้นพบเอาไว้มากกรอบงานนี้ประกอบด้วยมิติภาวะผู้นำทางวิชาการ 4 มิติได้แก่

- 2.1 การสร้างพันธกิจและเป้าหมาย
- 2.2 การบริหารหน้าที่การผลิตทางการศึกษา
- 2.3 การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ทางวิชาการ
- 2.4 การพัฒนาสิ่งแวดล้อม

ทั้งหมดนี้ ได้กล่าวถึง และชี้ให้เห็นบทบาทหรือพฤติกรรมต่างๆ ของผู้นำทางวิชาการในแต่ละมิติการสร้างพันธกิจ และเป้าหมายเป็นเรื่องพื้นฐานในการสร้างความรู้สึกร่วมมีจุดประสงค์ร่วมและเชื่อมโยงการทำงานต่างๆภายในโรงเรียนที่เกี่ยวกับวิสัยทัศน์เดียวกัน Murphy ได้แยกมิตินี้ออกเป็นพฤติกรรมหลักของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดทำกรอบเป้าหมาย โรงเรียน

และการสื่อสารเป้าหมายโรงเรียนให้เป็นที่เข้าใจการจัดทำกรอบเป้าหมายโรงเรียน คือ การกำหนดเป้าหมายที่เน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนทุกคน โดยรวบรวมข้อมูลผลการเรียนของนักเรียนทั้งที่ผ่านมาถึงปัจจุบันรวมถึงหน้าที่รับผิดชอบของครูเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสื่อสารเป้าหมายบ่อยๆ ให้เป็นที่เข้าใจทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการแก่นักเรียนผู้ปกครอง และครูเน้นย้ำความสำคัญว่าเป้าหมายช่วยชี้ว่าโรงเรียนต้องมีกิจกรรมอะไรบ้างการบริหารหน้าที่การผลิตทางการศึกษาของโรงเรียนเป็นมิติที่เน้นพฤติกรรมกรบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาผู้นำทางวิชาการส่งเสริมการสอนที่มีคุณภาพ โดยการจัดประชุมและประเมิน ครูการเชื่อมโยงเรียนการให้คำแนะนำเฉพาะและสะท้อนผลการสอน และกระบวนการเรียนรู้กำหนดงานของครูเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่การเรียนรู้ของนักเรียน (Murphy. 1990)

กรอบแนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการของเมอร์ฟี (Murphy's Instructional Leadership Comprehensive Framework) ดังแสดงให้เห็นใน ตาราง 2.6

ตาราง 2.6 รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของเมอร์ฟี

พัฒนาพันธกิจและเป้าหมาย	บริหารหน้าที่การผลิตทางการศึกษา	ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้เชิงวิชาการ	พัฒนาสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้
<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำกรอบเป้าหมายของโรงเรียน - สื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนให้เป็นที่เข้าใจ 	<ul style="list-style-type: none"> - สนับสนุนส่งเสริมการสอนที่มีคุณภาพ - นิเทศและประเมินการสอน - จัดหาเวลาและปกป้องเวลาของการสอน - ประสานงานการจัดและใช้หลักสูตร - กำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน 	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างความคาดหวังและมาตรฐานที่เป็นบวก - ปรากฏกายให้เห็นอยู่บ่อยๆ - ให้ขวัญกำลังใจแก่ครูและนักเรียน - ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู 	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างสิ่งแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ที่เป็นระเบียบและปลอดภัย - จัดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างมีความหมาย - พัฒนาให้มีความร่วมมือความสามัคคีในหมู่ครู - รักษาทรัพยากรภายนอกที่สนับสนุนเป้าหมายของโรงเรียน - สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียนให้เข้มแข็ง

ที่มา : Murphy. (1990)

3. รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ Weber

เวเบอร์ (Weber, 1996) กล่าวว่า มีความจำเป็นที่ต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยไม่คำนึงถึงโครงสร้างองค์การของโรงเรียน Weber ได้สรุปว่างานวิจัยแสดงให้เห็นว่าถ้าความเป็นผู้นำทางวิชาการ ไม่มีอยู่ในตัวผู้บริหารสถานศึกษาก็ยังจำเป็นที่จะต้องกำหนดให้ผู้นำมีลักษณะ เช่นนั้นวิธีการที่ไม่มีผู้นำคณะทำงานต่องานวิชาการของโรงเรียนก็ถือว่ามีความน่าสนใจอย่างมากแต่คนระดับมืออาชีพกลุ่มใหญ่ก็ยังจำเป็นต้องมีจุดเล็กๆ จุดเดียวที่ต้องคอยใส่ใจและสนับสนุนอย่างแข็งขันต่อการเรียนการสอนความคิดเห็นของ Weber เป็นเรื่องที่น่าสนใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารจัดการ โดยอาศัยโรงเรียนเป็นฐานภาวะผู้นำทางวิชาการจึงต้องได้รับความใส่ใจต่อไปโดยไม่ต้องคำนึงถึงธรรมชาติสายงานการบริหารองค์การของโรงเรียน Weber ได้จัดลักษณะจำเป็น 5 ประการ เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้แก่

- 3.1 การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน
- 3.2 การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน
- 3.3 ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นบวก
- 3.4 สังเกตและปรับปรุงการสอน
- 3.5 การประเมินการสอน

เวเบอร์ (Weber, 1996) กล่าวว่า การกำหนดพันธกิจของโรงเรียนเป็นกระบวนการความร่วมมือที่แข็งขัน และเป็นกระบวนการสะท้อนความคิดเห็นเพื่อสร้างพันธกิจที่ชัดเจนและชัดเจนพันธกิจของโรงเรียนจะเป็นสิ่งผูกมัดครูนักเรียน และผู้ปกครองให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำทางวิชาการ ให้โอกาสผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย ได้อภิปรายค่านิยม และความคาดหวังของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย ร่วมกันสร้างพันธกิจร่วมเพื่อ โรงเรียนการบริหาร หลักสูตรและการสอนต้องสอดคล้องกับพันธกิจของโรงเรียนความรู้ความสามารถของผู้นำทางวิชาการเกี่ยวกับการปฏิบัติทางวิชาการและการนิเทศการปฏิบัติในห้องเรียนทำให้ครู ได้รับการจัดการทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้โอกาสนักเรียนประสบผลสำเร็จ ได้ผู้นำช่วยครู ใช้งานวิจัย เพื่อการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดและ ใช้งานวิจัยเพื่อกลยุทธ์ทางวิชาการ ให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมาย เพื่อผลการเรียนของนักเรียน

การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นบวกประกอบด้วย ความคาดหวังและทัศนคติของโรงเรียน โดยรวมแท้จริงแล้ว ในจำนวนองค์ประกอบที่สำคัญทั้งหมดที่ปรากฏว่ามีผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนนั้น สิ่งที่มีอิทธิพลมากที่สุดอาจเป็นการกำหนดความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติที่ฝ่ายบริหารครู และนักเรียนยึดถือเกี่ยวกับการเรียนรู้ (Weber, 1996) ผู้นำสามารถส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ให้เป็นบวกได้ โดยการสื่อสารเป้าหมายทางวิชาการ ให้เป็นที่เข้าใจการตั้ง

ความคาดหวังไว้สูงเพื่อผลการปฏิบัติงานการสร้างสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ที่เป็นระเบียบที่มี
ความคาดหวังทางวินัยชัดเจน และทำงานเพื่อให้ครูเพิ่มความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อ โรงเรียน

สังเกตและการปรับปรุงการสอนเริ่มด้วยการที่ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความ
ไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับครู เวบเบอร์ (Weber. 1996) เสนอว่าการสังเกตการณ์เป็น โอกาส
การปฏิสัมพันธ์เชิงอาชีพปฏิสัมพันธ์นี้ทำให้เกิดโอกาสในการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้สังเกตการณ์
และผู้รับการสังเกตการณ์อาจกล่าวได้ว่า ความสัมพันธ์ต่างตอบแทนซึ่งกันและกัน ได้เกิดขึ้นจาก
สองคนที่เกี่ยวข้อง โดยได้รับสารสนเทศที่มีค่าเพื่อความก้าวหน้าทางอาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
เพิ่มพูนประสบการณ์โดยเน้นงานวิจัยให้เป็นพื้นฐานในการริเริ่มกลยุทธ์การสอนการซ่อมเสริมและ
การเข้าใจความแตกต่างของบทเรียน

มิตินุสทักซ์ของเวบเบอร์ (Weber. 1996) ได้อธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ
การประเมิน โครงการสอนถือว่าจำเป็นสำหรับการปรับปรุง โครงการสอนผู้นำทางวิชาการริเริ่มและ
ช่วยเหลือในการวางแผนการออกแบบการบริหาร และการวิเคราะห์การประเมินที่ประเมินความมี
ประสิทธิผลของหลักสูตรการตรวจสอบ โครงการสอนอย่างต่อเนื่องจะทำให้ครูสามารถบรรลุความ
ต้องการของนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพโดยอาศัยการทบทวนและการปรับปรุงทันทีรูปแบบภาวะ
ผู้นำทางวิชาการของเวบเบอร์ (Weber. 1996) สรุปได้ดัง ตาราง 2.7

ตาราง 2.7 รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของเวบเบอร์

การกำหนด พันธกิจของ โรงเรียน	การบริหารหลักสูตร และการสอน	การส่งเสริม บรรยากาศการ เรียนรู้ที่เป็นบวก	การสังเกตและ การพัฒนาการ สอน	การประเมิน โครงการสอน
ผู้นำทางวิชาการ ร่วมมือกับผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมายของ โรงเรียนด้วยกัน	ผู้นำทางวิชาการกำกับ ติดตามการปฏิบัติการสอน ในห้องเรียน ให้สอดคล้อง กับพันธกิจของ โรงเรียนจัด วัสดุอุปกรณ์สื่อการสอน ทรัพยากรสนับสนุนการใช้ ประโยชน์เพื่อการปฏิบัติ การสอนและเป็นแบบอย่าง ในการใช้ข้อมูลในการ ขับเคลื่อนการสอน	ผู้นำทางวิชาการ ส่งเสริมให้มี บรรยากาศการ เรียนรู้โดยการ สื่อสารให้เข้าใจ เป้าหมายสร้างความ คาดหวังสร้าง สิ่งแวดล้อมการ เรียนรู้ที่เป็นระเบียบ	ผู้นำทางวิชาการ เข้าสังเกตการณ์ สอนและปรับปรุง การสอนโดยการ เข้าสังเกตการณ์ใน ห้องเรียนและ โดย การจัด โอกาสใน การพัฒนาวิชาชีพ ครู	ผู้นำทางวิชาการ ช่วยเหลือในการ วางแผนการ ออกแบบการ ควบคุมการสอน และการวิเคราะห์ การประเมินที่ ประเมินความมี ประสิทธิผลของ หลักสูตร

ที่มา : Weber. (1996)

4. รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการที่ปรับให้ง่ายโดย Mielcarek & Hoy
 มาชคาเร็ค และฮอย (Mielcarek & Hoy. 2005) ได้กล่าวถึง รูปแบบภาวะผู้นำ
 ทางวิชาการที่ปรับให้ง่ายดังแสดงในตาราง 2.8

ตาราง 2.8 รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการที่ปรับให้ง่ายโดยมาชคาเร็ค และฮอย

กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน และสื่อสารให้เป็นที่เข้าใจถึง เป้าหมายที่ใช้ร่วมกัน	กำกับติดตามและจัดให้มีการ สะท้อนผลกระบวนกรสอน และการเรียน	ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนา วิชาชีพครูของโรงเรียนอย่าง กว้างขวาง
ผู้นำทำงานกับครูอย่างมีความ ร่วมมือเพื่อกำหนดสื่อสารและ ใช้เป้าหมายร่วมของโรงเรียนใช้ เป้าหมายในการตัดสินใจงาน ขององค์การ ในการทำให้การ ปฏิบัติการสอนมีความ สอดคล้องตามเป้าหมายในการ ชี้นำวัตถุประสงค์ตามหลักสูตร และจัดให้มีจุดหมายเพื่อ ก้าวหน้าเป้าหมายเหล่านี้มุ่งเน้น ให้ครูบรรลุพันธกิจร่วมกัน	มิตินี้เกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้นำทางวิชาการในเรื่องของ หลักสูตรวิชาการกิจกรรมเหล่านี้ ได้แก่ การปรากฏกายให้เห็นอยู่ ทั่วไปใน โรงเรียนพูดคุยกับ นักเรียนและครูให้คำชมและ สะท้อนความคิดเห็นสู่นักเรียน ครูและชุมชนเกี่ยวกับผลของ การปฏิบัติงานวิชาการและสร้าง ความมั่นใจว่าเวลาการเรียน การสอนของ โรงเรียนจะไม่ถูก รบกวน	ในมิตินี้เป็นพฤติกรรมที่ เกี่ยวกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำทางวิชาการส่งเสริมให้ ครูได้เรียนรู้เกี่ยวกับ ผลสัมฤทธิ์นักเรียนให้มาก ขึ้น โดยอาศัยการวิเคราะห์ ข้อมูลโอกาสในการพัฒนา วิชาชีพครูที่สอดคล้องกับ เป้าหมายของ โรงเรียนจัด หนังสือเกี่ยวกับอาชีพของครู จัดตำราและแหล่งข้อมูลอื่นๆ ให้ครู

ที่มา : Mielcarek & Hoy. (2005)

5. รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ McEwan
 แมค อีแวน (McEwan. 1998) ได้กล่าวถึง 7 ขั้นตอน ของการพัฒนาสู่ภาวะผู้นำ
 ทางวิชาการที่มีประสิทธิผลดังแสดงไว้ ดังนี้

- 5.1 สร้างเป้าหมายทางวิชาการให้ชัดเจน
- 5.2 เป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้คำปรึกษาได้
- 5.3 สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศของ โรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- 5.4 สื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของ โรงเรียน

5.5 ตั้งความคาดหวังกับครูไว้สูง

5.6 พัฒนาคูแกนนำ

5.7 รักษาทำที่ที่ติดต่อนักเรียนครูและผู้ปกครอง

สรุป รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการที่นำเสนอทั้ง 5 รูปแบบจะประกอบไปด้วย การกำหนดพันธกิจเป้าหมาย การบริหารงานการสอน การกำกับติดตาม การส่งเสริม และการพัฒนา

การวิเคราะห์สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ

จากการศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎีรูปแบบและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ทางวิชาการของของ Hoy & Hoy (2003), Krug (1992), U.S. Department of Education (2005), MacNeil Cavanagh & Silcox (2003), Gorman (1993), McEwan (1998), Blasé & Blasé (2001), The National Association of Elementary School Principals (2002), Hopkins (1997), No Child Left Behind Act of 2001, Instructional Leadership Act of 2007, Hallinger & Murphy (1985), Weber (1996), Alig – Mielcarek & Hoy (2005), Supovitz & Poglinco (2001), Gentilucci & Muto (2007), Yates (2000), ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ (2548), O'Donnell & White (2005), Ruff & Shoho (2005), Williams (2004), Ruffin (2007), Matthews (2007), ชัยรัตน์ หลายวัชรกุล (2547), กิดานันท์ มลิทอง (2548), สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548), สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาองค์การมหาชน (2543 - 2553) ได้ตัวบ่งชี้ที่แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำทางวิชาการจำนวนทั้งสิ้น 70 ตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำทางวิชาการข้างต้นผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ สามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) แล้วจัดกลุ่มองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยพิจารณาความสอดคล้องคล้ายคลึงกันของข้อความและเนื้อหาที่ครอบคลุมตัวบ่งชี้ทั้ง 70 ตัว และจัดกลุ่มองค์ประกอบได้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การพัฒนาหลักสูตรและการสอน ประกอบด้วย 13 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. เป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครูได้
2. มีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตรการวัดและประเมินผลการเรียนการสอน
3. ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ
4. กำกับติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน
5. กำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เป้าหมายและพันธกิจของโรงเรียน
6. ประเมิน โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ร่วมกันกำหนด
7. สอนอิงเกณฑ์การประเมินที่สอดคล้องกับมาตรฐานและหลักสูตรแกนกลาง

8. จัดให้มีทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเพียงพอ
9. จัดเวลาของกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของ โรงเรียน
10. บริหารหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการที่ร่วมกันกำหนด
11. กำกับติดตามให้มีการปฏิบัติการสอนตามมาตรฐานทางวิชาการ
12. ปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของ โรงเรียน
13. สร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอก โรงเรียน

องค์ประกอบที่ 2 การบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 12 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้
2. ระบุนโยบายการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
3. สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้
4. ประเมินผลความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้
5. กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของครูและนักเรียนไว้สูง
6. ตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ไว้สูง
7. ปกป้องเวลาเพื่อการเรียนของนักเรียน
8. ให้ความสำคัญแก่การบริหารการเรียนการสอนมากกว่าการบริหารงานด้านอื่น
9. กำหนดพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน
10. กำหนดพฤติกรรมกรรมการสอนของครู
11. สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ
12. ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ

องค์ประกอบที่ 3 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ประกอบด้วย 23 ตัวบ่งชี้

ดังนี้

1. การใช้เทคโนโลยีการศึกษาในการบริหารงานวิชาการทั้งด้านหลักสูตรการเรียน การสอนการวัดและประเมินผล
2. ความสามารถในการควบคุมเทคโนโลยีให้สนองนโยบายและความต้องการ
3. การเตรียมกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี
4. ทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารเช่นในการพิมพ์เอกสารการรวบรวมข้อมูล สารสนเทศการใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e - Mail)
5. ความสามารถในการคิดและออกแบบเชิงระบบ
6. การส่งเสริมการใช้สื่อและเทคโนโลยีในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
7. การส่งเสริมสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมและพัฒนาทักษะการใช้คอมพิวเตอร์

8. การใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาคุณภาพงาน
9. การใช้วิจัยเป็นฐานในการพัฒนางานวิชาการ
10. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารและการวิจัย
11. แสดงให้เห็นอยู่เสมอว่าการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นเรื่องสำคัญที่สุด
12. อุทิศเวลาให้กับการทำงานปรากฏกายให้เห็นอยู่เสมอ
13. สร้างสิ่งแวดล้อมบรรยากาศและวัฒนธรรมของ โรงเรียนที่ส่งเสริมการเรียนรู้
14. โรงเรียนมีสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เป็นระเบียบและปลอดภัย
15. รับรู้แสดงความยินดีและประกาศเมื่อมีความก้าวหน้าหรือความเป็นเลิศ

ทางวิชาการร่วมกับนักเรียนครูและผู้ปกครอง

16. ใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติการสอนของครู
17. รับฟังความคิดเห็นของนักเรียนและครู
18. ร่วมกับครูวิเคราะห์ความก้าวหน้าของนักเรียน
19. การเข้าพบพูดคุยกับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเรื่องง่าย
20. แสดงท่าทีที่ดีต่อนักเรียนต่อครูและต่อผู้ปกครอง
21. สร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจให้กับครูและนักเรียน
22. กระตุ้นให้ชุมชนสนับสนุน โรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จในทางวิชาการ
23. คิดคือสื่อสารกับชุมชนอยู่เสมอ

องค์ประกอบที่ 4 การพัฒนาครูและการนักเรียน ประกอบด้วย 22 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. ทำให้นักเรียนทุกคนอ่านออกเขียนได้
2. ทำให้นักเรียนทุกคนมีพื้นฐานวิชาคณิตศาสตร์
3. ส่งเสริมจัด โครงการกระบวนการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ให้กับนักเรียน
4. ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน
5. รับทราบความก้าวหน้าของนักเรียนอยู่เสมอ
6. ดำเนินการพัฒนาให้นักเรียนที่เรียนอ่อน
7. ปรับปรุงงานการสอนอยู่เสมอ
8. ประสานงานและดูแลการสอนของครูมากขึ้น
9. รายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียน
10. ร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน
11. สะท้อนผลการวิเคราะห์ข้อมูลให้ครูและผู้ปกครองทราบ
12. เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน

13. จัดโครงการพัฒนาครูด้านการเรียนการสอน
14. ประสานงานกับสถาบันอุดมศึกษาเพื่อจัด โครงการพัฒนาครูแกนนำ
15. พัฒนาคณาจารย์ของโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ
16. จัดระบบนิเทศและประเมินการเรียนการสอน
17. ประเมินผลการทำงานของครูเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการสอน
18. เข้าเยี่ยมห้องเรียนสังเกตการณ์สอนของครูบ่อยๆ
19. จัดทำแบบประเมินครูและทำการประเมินเป็นระยะ
20. ร่วมกับครูกำหนดเป้าหมายทางวิชาชีพของครู
21. มุ่งมั่นในการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง
22. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน



ภาพประกอบ 2.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ

จากองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการทั้ง 4 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการสร้างแบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือวิจัยเพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนล่างและกำหนดเนื้อหาเพื่อจัดทำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการตามขั้นตอน ดัง ภาพประกอบ 2.3



ภาพประกอบ 2.3 ขั้นตอนในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำทางวิชาการสู่
การสร้างแบบสอบถามและการกำหนดเนื้อหาเพื่อจัดทำรูปแบบ
การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

จากการศึกษาเอกสาร ที่เกี่ยวข้อง กับภาวะผู้นำทางวิชาการและการสังเคราะห์
องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำทางวิชาการสรุปได้ว่าภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง
พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อนักเรียนครูและทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัด
การศึกษา ในด้านการพัฒนาหลักสูตรและการสอน การบริหารการเปลี่ยนแปลงการใช้เทคโนโลยี
สารสนเทศและ การสื่อสาร และการพัฒนาครูและนักเรียนจากความหมายภาวะผู้นำทางวิชาการ

ข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์ด้วงซึ่งที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ไปกำหนดเป็นเนื้อหาในการจัดทำเป็นหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ตามรายละเอียดที่กล่าวมาข้างต้น

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ

ความหมายของรูปแบบ

รูปแบบหรือ โมเดล (Model) ในภาษาอังกฤษ เมื่อนำมาใช้เป็นคำไทยมีการเรียกชื่อต่างกันออกไป เช่น “ตัวแบบ” “รูปแบบ” “หุ่นจำลอง” หรือ “แบบจำลอง” บางครั้งพบว่ามีกรเรียกทับศัพท์ว่า “โมเดล” จากการศึกษาเอกสารตำราทางการบริหารการศึกษามักใช้คำว่าแบบจำลอง ตัวแบบหรือรูปแบบ แต่ในที่นี้ขอใช้คำว่า รูปแบบ และได้มีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

พิณสุดา สิริรังศรี (2546 : 10) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง การจำลองภาพในอุดมคติ ที่นำไปสู่การอธิบายคุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ที่ว่าจะเกิดขึ้น เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจ ที่ไม่มีองค์ประกอบตายตัวหรือรายละเอียดทุกแง่มุม โดยผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดความแม่นยำและเชื่อถือได้

สมิทและคณะ (Smith et al. 1980 : 461) กล่าวว่ารูปแบบ หมายถึง การย่อส่วนของปรากฏการณ์จริงให้เล็กลงเพื่อใช้ทำความเข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ หรือพฤติกรรมต่างๆ โดยจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น รูปแบบไม่ใช่ข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น

สโตเนอร์และแวงค์เคิล (Stoner & Wankel. 1986 : 12) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง การจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นๆ ได้ง่ายขึ้น

เดฟท์ (Deft. 1992 : 20) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนอย่างง่ายๆ ที่ใช้เป็นเครื่องมืออธิบายวิถีหรือปรากฏการณ์ที่สำคัญ บางมิติขององค์การให้ง่ายต่อการเข้าใจ

จากการรวบรวมความหมายของรูปแบบที่นักวิชาการและนักศึกษาได้นำเสนอไว้สรุปว่า รูปแบบ หมายถึง การจำลองหรือการย่อส่วน แนวความคิด วิธีการ กระบวนการ ขั้นตอนต่างๆ ที่มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ทำให้เข้าใจเรื่องยากๆ ได้ง่ายขึ้น

ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบที่นำมาใช้ในการวิจัยมีหลายประเภทนักวิชาการ ได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้หลายลักษณะ ดังนี้

คีฟว์ส (Keeves.1988 : 559) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์โดยยึดแนวทางของ ซิลเพนและ โดสุโค (Czplan and Tutsuoka) โดยพัฒนาการใช้รูปแบบทางการศึกษาเป็น 4 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียง ปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่เข้าสู่ระบบ โรงเรียน ซึ่งอนุมานแนวความคิดมาจากการเปิดปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถัง นักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบเปรียบเสมือนกับน้ำที่ไหลเข้าถัง นักเรียนที่ออกจากระบบเปรียบเสมือนกับน้ำที่ไหลออกจากถัง ดังนั้นนักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น จุดมุ่งหมายของรูปแบบก็เพื่ออธิบายการเปลี่ยนแปลงประชากรนักเรียนของโรงเรียน

2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปธรรมที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็น โครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ และใช้ข้อความในการอธิบายเพื่อให้เกิดความกระจ่างมากขึ้น แต่จุดอ่อนของรูปแบบประเภทนี้คือ ขาดความชัดเจน ทำให้ยากแก่การทดสอบรูปแบบ แต่อย่างไรก็ตามก็ได้มีการนำรูปแบบนี้มาใช้กับการศึกษามาก เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปร โดยสัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ ปัจจุบันแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์มากขึ้น โดยเฉพาะในการวัดและประเมินผลทางการศึกษา รูปแบบลักษณะนี้สามารถนำไปสู่การสร้างทฤษฎีเพราะสามารถนำไปทดลองสมมติฐานได้ รูปแบบทางคณิตศาสตร์นี้ส่วนมากพัฒนามาจากรูปแบบเชิงข้อความ

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่เริ่มมาจากกการนำเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ในการศึกษาเกี่ยวกับพันธุศาสตร์ รูปแบบเชิงสาเหตุทำให้สามารถศึกษารูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ แนวคิดสำคัญของรูปแบบนี้คือ ต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว รูปแบบจะเขียนในลักษณะสมการเส้นตรง แต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างตัวแปร จากนั้นมีการเก็บรวบรวมข้อมูลในสภาพการณ์ที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบ รูปแบบเชิงสาเหตุนี้แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

4.1 รูปแบบระบบเส้นเกี่ยว (Recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้น โขงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุในทิศทางเดียว โดยไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ

4.2 รูปแบบเชิงสาเหตุเส้นคู่ (Non-Recursive Model) คือ รูปแบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยมีทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปร ตัวหนึ่งที่อยู่เป็นทั้งตัวแปรเชิงเหตุและเหตุผลพร้อมกันจึงมีทิศทางย้อนกลับได้

จากการศึกษาประเภทของรูปแบบ สรุปได้ว่า การแบ่งประเภทของรูปแบบ สามารถแบ่งเป็น รูปแบบเชิงกายภาพ รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ รูปแบบเชิงเทียบเคียง รูปแบบเชิงแนวคิด รูปแบบเชิงรูปธรรม รูปแบบเชิงนามธรรม และรูปแบบเชิงข้อความ สำหรับการจะนำรูปแบบใดไปใช้ต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับเรื่องที่จะนำไปใช้ด้วย

สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ เป็นการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ผู้วิจัยใช้รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) ซึ่งรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยาย อธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษาและแผนภูมิ เพื่อให้เห็น โครงสร้างทางความคิด ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ วิธีการ กระบวนการ ขั้นตอนต่างๆ ที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ

ลักษณะของรูปแบบที่ดี

รูปแบบสามารถช่วยในการอธิบายและพยากรณ์ต่าง ๆ ได้รวดเร็ว ทำให้เข้าใจได้ง่าย แต่รูปแบบก็มีข้อจำกัด กล่าวคือ รูปแบบอาจไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง บางครั้งรูปแบบก่อให้เกิดความเข้าใจผิดว่าเป็นเรื่องจริงหรือของจริงที่ยากนั้นเป็นเรื่องง่ายๆ (Oversimplification) บ่อยครั้งที่พบว่าทฤษฎีที่สำคัญและมีชื่อเสียงหลายทฤษฎีมีรูปแบบที่ไม่สมบูรณ์ เช่น เสนอข้อเท็จจริงของทฤษฎีที่ผิดพลาด แปลความหมายผิด เสนอข้อสรุปโดยอ้างเหตุผลผิด เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ นักวิจัยควรระมัดระวัง (Bertalanffy, 1968 : 200) ดังนั้นการสร้างรูปแบบที่ดีนับเป็นเรื่องที่จำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจ มีนักการศึกษาและนักวิชาการ ได้นำเสนอลักษณะของรูปแบบที่ดีไว้ ดังนี้

พูลสุข หิงคานนท์ (2540 : 53) ได้ศึกษาและสรุปความคิดเห็นของนักวิชาการในเรื่องรูปแบบที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าเน้นที่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบรวมๆ
2. รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้วถ้าปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป
3. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน
4. รูปแบบควรนำไปสู่ความคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ใหม่ของเรื่องที่ศึกษาได้
5. รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นกับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้นๆ

อุทุมพร (ทองอุไร) จามรรมาน (2541 : 22) สรุปถึงรูปแบบที่อยู่ในของซ้ำของงานวิจัยควรมีลักษณะที่ดี ดังนี้

1. นำไปสู่การอธิบาย การทำนายได้ โดยอ้างอิงข้อมูลจากการสังเกตที่เชื่อถือได้
2. นำไปสู่ผลเดิมที่มีการทดลองซ้ำๆ
3. นำไปสู่การอธิบายเชิงเหตุผล
4. ช่วยขยายความรู้และนำไปสู่การแสวงหาคำความรู้ได้มากขึ้น
5. มีความชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้
6. กระบวนการสร้างโมเดลเป็นกระบวนการที่ไม่หยุดนิ่งและไม่สิ้นสุด

เบญจพร แก้วมีศรี (2545 : 92) แปลหนังสือของทาคาโอะ มียากาวะ ซึ่งกล่าวเกี่ยวกับลักษณะรูปแบบที่ดีไว้ว่า รูปแบบที่ดีเปรียบเสมือนสิ่งที่จะทำให้ผู้ที่สนใจศึกษาในเรื่องนั้นๆ ได้มีความเข้าใจเป็นเบื้องต้นก่อนการศึกษาในแนวลึกต่อไป ดังนั้นการสร้างรูปแบบที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าเน้นที่ความสัมพันธ์
2. รูปแบบควรนำไปสู่การพยากรณ์ผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้วถ้าปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป
3. รูปแบบควรอธิบาย โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน
4. รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างความคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ของเรื่องที่ศึกษาได้
5. รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีใหม่ในเรื่องนั้นๆ

คีฟส์ (Keeves, 1988 : 560) กล่าวถึงรูปแบบที่ดีไว้ ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงมีประโยชน์ในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ
2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์
3. รูปแบบควรระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์แล้วยังใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายปรากฏการณ์ได้อีกด้วย

4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of knowledge) ในเรื่องที่กำลังศึกษาด้วย

จากการศึกษาถึงรูปแบบที่ดี สรุปได้ว่า รูปแบบที่ดี ควรประกอบด้วยองค์ประกอบของความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง และการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน สามารถนำไปสู่ความคิดใหม่ ช่วยขยายความรู้และนำไปสู่การแสวงหาองค์ความรู้ได้มากขึ้น ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

องค์ประกอบของรูปแบบ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในระดับผู้นำหรือผู้บริหาร มีนักวิชาการได้แสดงโครงสร้าง องค์ประกอบของรูปแบบ แนวคิด และขั้นตอนในการพัฒนาไว้ดังนี้

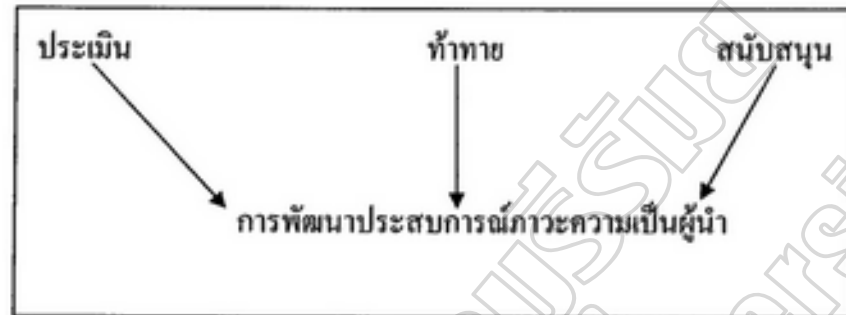
ฤทัยทรัพย์ คอกคำ (2553 : 269 - 274) ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิผล โรงเรียนประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 8 ประการ ได้แก่ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) กระบวนการของรูปแบบแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ก่อนปฏิบัติการ ระยะปฏิบัติการ และระยะติดตามผล และ 5) การวัดและประเมินผล

สรุติพงษ์ ภูวิชรวรานนท์ (2555 : 290) พบว่า รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสานสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้วประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบคือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) ระบบการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน และ 5) การวัดและประเมินผล

บราวน์ และ โมเบอร์ก (Brown & Moberg. 1980 : 16 - 17) ได้สังเคราะห์รูปแบบด้วยแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) องค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อม 2) เทคโนโลยี 3) โครงสร้าง 4) กระบวนการจัดการ และ 5) การตัดสินใจ

แมคคาเวย์ และคณะ (McCauley et al. 1998 : 4 - 8) กล่าวว่า การพัฒนากภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มสมรรถนะบุคคลให้มีประสิทธิภาพในบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำในการผลักดันให้กลุ่มสามารถทำงาน โดยความร่วมมือเพื่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีคุณค่า หลักการสำคัญ 3 ประการของการพัฒนากภาวะผู้นำ คือ 1) การพัฒนากภาวะผู้นำเริ่มจากการพัฒนาภายในตัวบุคคลนั้น 2) การพัฒนากภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพมีความหลากหลาย ทั้งในบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำ

3) อยู่บนพื้นฐานความเชื่อมั่นที่ว่าภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้ สำหรับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 3 ส่วน ที่เชื่อมโยงกันเพื่อสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีพลัง ดังภาพประกอบ 2.4



ภาพประกอบ 2.4 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
ที่มา : แมคคาเวย์ และคณะ (McCauley et al. 1998 : 6)

จากรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ในส่วนการพัฒนาประสบการณ์ของภาวะความเป็นผู้นำประกอบด้วย 3 ส่วน คือ การประเมิน (Assessment) ความท้าทาย (Challenge) และการสนับสนุน (Support) มีประสิทธิภาพ ดังนี้

โรกอฟฟ์ (Rogoff, 1987 : 14 -19) ได้เสนอ รูปแบบการฝึกอบรมแบบวงล้อ การฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การรวบรวมข้อมูล เป็นขั้นตอนหนึ่งเพื่อค้นหาว่าใครทำอะไรและทำไมเพื่อรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นในการหาความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรม 2) การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล เช่น ข้อมูลบุคลากร ลักษณะการทำงาน ปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม 3) การสรุปผล เป็นขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตร สร้างอุปกรณ์การฝึกอบรม การเลือกเทคนิคการฝึกอบรม และสร้างเครื่องมือการประเมินผลการฝึกอบรมการปฏิบัติการ และ 4) เป็นขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรมรวมถึงการประเมินผล

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในส่วนของกำหนัด โครงสร้าง องค์ประกอบ ของรูปแบบ พบว่ารูปแบบส่วนใหญ่ประกอบด้วย 1) หลักการ แนวคิด 2) วัตถุประสงค์ 3) การประเมินก่อนการพัฒนา 4) การเตรียมการพัฒนา 5) การดำเนินการพัฒนา 6) การประเมินหลังการพัฒนา และ 7) แนวทางและเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้

โดยสรุปแล้ว องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นการนำแนวคิดเชิงระบบ (System approach) มาประยุกต์ใช้

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนา

แนวคิดสำคัญในการนำมาใช้กำหนดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารจากการศึกษาเอกสาร และรูปแบบการพัฒนาที่มีนักศึกษาได้นำเสนอไว้ พบว่าการนำแนวคิดเชิงระบบมาปรับใช้ในการ กำหนดโครงสร้างของรูปแบบ สำหรับแนวคิดเชิงระบบ มีนักการศึกษาและนักวิชาการนำเสนอไว้ ดังนี้

โชเดอร์เบคและคณะ (Schoderbek et al. 1990 : 6- 10) กล่าวว่า องค์ประกอบของระบบมี 3 ประการ ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง วัสดุ พลังงาน มนุษย์ หรือข้อมูลข่าวสารสนเทศ ซึ่งมีความจำเป็นในการดำเนินงาน (Operation) ของระบบ
2. กระบวนการ (Process) หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีการดำเนินการเปลี่ยนปัจจัยนำเข้า ไปสู่ผลผลิตที่ต้องการ สำหรับในทางการสื่อสารอาจเปรียบได้กับกระบวนการทางสมองที่ทำหน้าที่ควบคุมการรับรู้ข่าวสาร (Control Apparatus)
3. ผลผลิต (Output) ผลที่ได้รับจากกระบวนการดำเนินงานตามจุดมุ่งหมายของระบบ ลูนเบิร์ก และออสไตน์ (Lunenburg & Ornstein. 1996 : 15 -18) อธิบายเกี่ยวกับแนวคิดเชิงระบบที่นำมาใช้กับการพัฒนาผู้นำไว้ ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) คือ การที่ผู้นำ ผู้บริหารหรือนุกลากรผู้ปฏิบัติที่อยู่ในขั้นปัจจัยนำเข้า จำเป็นต้องสร้างและพัฒนาให้เกิดความตระหนัก ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทศนคติ พร้อมทั้งการประเมินคุณลักษณะที่สอดคล้องกับบทบาทและพฤติกรรมในหน้าที่ความรับผิดชอบ ต้องพิจารณาด้วยว่าเมื่อเข้ารับการพัฒนาแล้วก็จะเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์หรือไม่ เป็นประโยชน์ต่อภารกิจและองค์การอย่างไร ซึ่งควรให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในด้านการพัฒนา

2. กระบวนการ (Process) คือ กระบวนการพัฒนาที่จะทำให้เกิดการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจและทักษะทางการบริหารทั้งด้านคน ด้านงาน ด้านเทคโนโลยี การติดต่อสื่อสาร การบริหารระบบการมีส่วนร่วม การกำหนดนโยบายและการวางแผน การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารเชิงระบบ เป็นต้น และช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและทัศนคติให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์ของการพัฒนา

3. ผลผลิต (Output) คือ ผลที่เกิดจากการที่บุคคลได้รับการพัฒนาให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์หรือคุณลักษณะผู้นำที่สอดคล้องกับบทบาท และพฤติกรรมภาวะผู้นำตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หมายถึง การศึกษา วิเคราะห์และประเมินผลการพัฒนาว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่และอาจนำผลหรือข้อมูลที่ได้กลับมาพัฒนาปรับปรุงแก้ไขในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินการพัฒนาครั้งใหม่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5. สภาพแวดล้อม (Environments) หมายถึง สิ่งที่อยู่รอบๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรและอาจมีผลเป็นปัจจัยวิกฤติที่กระทบต่อการบริหารขององค์กรไปด้วย ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมเหล่านี้อาจมีผลต่อการพิจารณาสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อให้เกิดความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้จึงต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมากโดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในด้านต่างๆ ที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้หรือการพัฒนาจะทำให้การพัฒนาประสบผลสำเร็จ

จากการศึกษาแนวคิดเชิงระบบพบว่า มีความสำคัญที่จะนำมาใช้ในการสร้างรูปแบบการพัฒนาผู้นำ เนื่องจากมีขั้นตอนที่สามารถดำเนินการได้จริงและการนำแนวคิดเชิงระบบมาใช้ในการสร้างรูปแบบควรประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

แนวคิดทฤษฎีรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งล้วนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์การทำงานสูงเพื่อให้ได้รูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการมีประสิทธิภาพและสามารถนำไปใช้ได้จริงดังนั้นการพัฒนาจึงต้องอาศัยหลักการแนวคิดและทฤษฎีที่สำคัญ คือ การเรียนรู้ด้วยตนเองทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ระบบการเรียนการสอนแนวคิดการสร้างรูปแบบ ดังนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องหลายประการ และที่ขาดไม่ได้ต้องคำนึงถึง หลักการเรียนรู้ต้องพิจารณาว่าคนเราเรียนรู้ได้อย่างไรการเรียนรู้จะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่แสดงออกมาในรูปแบบใดบ้าง และจะนำไปสู่การพิจารณาเลือกวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสม ในเรื่องหลักการเรียนรู้ มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้นำเสนอไว้ ดังนี้

สัววัฒน์ วัฒนวงศ์ (2544 : 85 - 88) ให้ความหมาย การเรียนรู้ว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากการได้รับสิ่งเร้า และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าวควรมีลักษณะที่ถาวรพอสมควร ซึ่งก็คือ การได้รับประสบการณ์นั่นเอง สำหรับองค์ประกอบของกระบวนการเรียนรู้ มี 5 องค์ประกอบ คือ 1) ทักษะจากการฝึกหัด (Motor skills) 2) การเรียนรู้ทางด้านภาษา (Verbal information) 3) ความสามารถทางด้านสติปัญญา (Intellectual Skills) 4) ยุทธศาสตร์ด้านสมอง (Cognitive strategies) และ 5) การเรียนรู้ทางด้านทัศนคติ (Attitude)

คนีย์ เทียนพุด (2545 : 25 - 33) กล่าวถึง องค์ประกอบสำคัญของการเรียนรู้ในการพัฒนาคนมี 3 องค์ประกอบ ตามแนวคิดของ Bloom เกี่ยวกับ Taxonomy of Education Objectives ดังนี้

1. ด้านพุทธิพิสัย (Cognitive domain) ความรู้/ความคิด จำแนกได้ 6 ระดับ จากต่ำไปสูง คือ ความรู้ความจำ ความเข้าใจ การนำไปใช้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์และการประเมินผล
2. ด้านทักษะพิสัย (Psychomotor domain) ทักษะ จำแนกได้ 3 ระดับ จากต่ำไปสูง คือ ทำได้เองภายใต้คำแนะนำ ทำด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง และทำได้ด้วยตนเองอย่างอัตโนมัติ
3. ด้านจิตพิสัย (Affective domain) ทักษะจิต จำแนกได้ 5 ระดับ จากต่ำไปสูง คือ เชื่อ ชอบ ขอมรับ สร้างรูปแบบ และนำไปใช้จริง

องค์ประกอบของการเรียนรู้มีความสำคัญต่อการเรียนรู้โดย คนีย์ เทียนพุด กล่าวเพิ่มเติมไว้ว่า การสร้างให้มีองค์ประกอบการเรียนรู้ที่จะสามารถบูรณาการทั้งความรู้ ความคิด ทักษะจิต และทักษะตลอดจนพฤติกรรมต่างๆ ที่กำหนดผลงานจนกระทั่งสร้างให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงสุด (Superior Performance) ซึ่งในปัจจุบันนี้เรียกว่า สมรรถนะ (Competency) ส่วนกระบวนการเรียนรู้นั้น คือ การเปลี่ยนแปลงความรู้ ความคิด ทักษะและทัศนคติหรือพฤติกรรมในตัวบุคคลอันเป็นผลมาจากประสบการณ์ อธิบายได้ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงความรู้/ความคิด เป็นกระบวนการเรียนรู้ของคน ซึ่งเกิดขึ้นจากสิ่งที่เรียกว่า “มโนทัศน์” (Concept) การเรียนมโนทัศน์ ก็คือ การเรียนรู้ความคิด ความเข้าใจ ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้
2. การเรียนรู้เพื่อเพิ่มทักษะ ทักษะนั้นเกิดจากการเรียนรู้ในเรื่องของการนี้ก็ได้ การทำได้ และได้ทำอย่างมีความชำนาญ ซึ่งทักษะ/ความชำนาญ เป็นผลจากการเรียนรู้จากตัวอย่างเห็นขั้นตอน ลงมือฝึก จนสามารถมีทักษะในการปฏิบัติงานได้
3. จากความรู้และทักษะสู่ทัศนคติ ทัศนคติเป็นผลการเรียนรู้ในจิตใจอันเกี่ยวข้องกับความรู้สึกคิดในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 2 ประเภท คือ
 - 3.1 ทัศนคติเป็นความรู้สึกที่เกิดจากการเชื่อ การยอมรับและเห็นว่าลักษณะดังกล่าวเป็นสิ่งที่ถูกใจหรือไม่ถูกใจก็จะกำหนดรูปแบบทัศนคติขึ้นมา
 - 3.2 ทัศนคติเป็นผลที่เกิดจากการกระทำ เช่น หากต้องการให้เกิดทัศนคติทางบวกก็เน้นให้เห็นทางบวกของสิ่งนั้นๆ

สำหรับการพัฒนาและให้ความรู้ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้ใหญ่ย่อมแตกต่างไปจากการเรียนรู้ของเด็กนักเรียน และนักศึกษาทั่วไป สมคิด บางโม (2549 : 96 - 97) กล่าวว่า การจัดการเรียนรู้ให้ผู้ใหญ่ต้องคำนึงถึงสิ่ง ต่อไปนี้

1. ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีเมื่อมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเรียน
2. ผู้ใหญ่เรียนรู้เมื่อเผชิญกับปัญหาที่ตนแก้ไม่ได้ สิ่งที่เรียนเป็นประโยชน์ มีสาระนำไปปฏิบัติในชีวิตจริงได้ผล จะสนใจเฉพาะสิ่งที่เห็นประโยชน์แก่ตน
3. การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ต้องการการเรียนรู้ที่มีลักษณะได้ลงมือปฏิบัติมากกว่า นั่งฟังบรรยายนานๆ หรือท่องจำ
4. ผู้ใหญ่จะเรียนได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับประสบการณ์เดิม ชอบสอนช้าๆ ไม่ชอบเร็ว ไม่ชอบจำ สิ่งใดที่สนใจจะจดจำ สิ่งใดที่ไม่สนใจจะไม่จำ
5. ประสบการณ์พื้นฐานทางสติปัญญา ปัญหาด้านสุขภาพ อุบัติภัย มีผลต่อการเรียนรู้ช้า เร็วของผู้ใหญ่
6. บรรยากาศของการเรียนรู้การอบรมต้องมีลักษณะเป็นกันเอง อย่างเป็นทางการ หรือมีลักษณะบังคับข่มขู่หรือมีระเบียบเกินความจำเป็น
7. การสอนผู้ใหญ่ควร ใช้วิธีการหลายๆ วิธี และใช้วิธีที่เขาชอบเพียงสองสามวิธี
8. ผู้ใหญ่ต้องการเรียน โดยการแนะนำ แนะนำ ชูใจ ชมเชยให้กำลังใจ ไม่ชอบระเบียบ ไม่ชอบการสอนเพราะกลัวเสียหน้า การประเมินผลควรทำเป็นการลับ ใช้วิธีสังเกต จักอันดับอย่างลับๆ เฉพาะผู้สอน โดยไม่เปิดเผย
9. การสอนผู้ใหญ่คือองค์คน ใจเย็น ผู้ใหญ่ไม่ชอบให้ใคร ไม่นับถือนับถือ ไม่ชอบให้ใครดูถูก เขียดหยาม ก้าวร้าว แต่ขณะเดียวกันผู้ใหญ่บางคนมักก้าวร้าวแสดงกิริยาไม่ให้เกียรติและไม่นับถือผู้อื่น
10. พยายามกระตุ้นและให้กำลังใจผู้ใหญ่โดยการให้คำชมเชย อย่าใช้การตำหนิ สรุปได้ว่า หลักการเรียนรู้มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ด้าน คือ 1) การเรียนรู้ด้าน ทักษะพิสัย (Cognitive Domain) คือ การเรียนรู้ด้านความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาสาระ 2) การเรียนรู้ ด้านทักษะพิสัย (Psychomotor Domain) คือการเรียนรู้ที่มุ่งให้เกิดการปฏิบัติจริงเพื่อสร้างทักษะด้าน คุณธรรมจริยธรรมที่พึงมีในการบริหาร สิ่งที่สำคัญที่จะต้องคำนึงถึงในการจัดการพัฒนาผู้บริหาร คือหลักการเรียนรู้ สำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้ใหญ่มีการปฏิบัติงานประจำอยู่แล้ว จำเป็นต้องนำหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่มาใช้เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่มีคุณภาพ เนื่องจากผู้ใหญ่ จะสนใจในสิ่งที่เรียนรู้แล้วเป็นประโยชน์นำไปปฏิบัติในชีวิตจริงได้ ต้องการการเรียนรู้ที่ได้ลงมือ

ปฏิบัติมากกว่านั่งฟังบรรยาย สิ่งที่น่าสนใจจะจดจำ ไม่ชอบการบังคับหรือมีกฎระเบียบเกินความจำเป็น และต้องการได้รับกำลังใจและคำชม

2. การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งในการบริหารงานในองค์กร เป็นผู้กำหนดนโยบาย เป้าหมาย วางแผน ตลอดจนวิธีดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้การบริหารองค์กร บรรลุผลตามนโยบาย เป้าหมายที่กำหนดไว้และจะต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ดังนั้น การพัฒนาผู้บริหารจึงมีความสำคัญและจำเป็น

การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา คือ การจัดกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ ที่เหมาะสมโดยมีการวางแผน และจัดกิจกรรมที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินผล และนำผลที่ได้จากการประเมิน ไปปรับปรุง พัฒนา เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีนักการศึกษาและนักวิชาการ ได้นำเสนอประเด็นเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาผู้บริหาร การพัฒนาภาวะผู้นำ และการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

อดิศร เนาวนนท์ (2550 : 73) กล่าวถึง วิธีการพัฒนาผู้บริหารไว้ ดังนี้

1. การศึกษาอย่างเป็นทางการ เป็นการอนุญาตให้ผู้บริหารลาไปศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ การศึกษาต่อเพิ่มเติม (Upgrading) เป็นวิธีที่จำเป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร เป็นการเพิ่มพูนวุฒิของบุคลากรให้มีความรู้ดีขึ้น หรือได้รับความรู้ใหม่ เพราะวิธีทำงานและเครื่องมือปฏิบัติงานเปลี่ยนไป การใช้การศึกษาต่อและดูงานต่างประเทศจัดเป็นการพัฒนาบุคลากรประเภทหนึ่ง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน โดยการอนุญาตให้ผู้บริหารการศึกษาลาไปศึกษาต่อหรือส่งไปดูงานยังสถานที่ต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ การให้โอกาสแก่ผู้บริหารเพื่อศึกษาต่อหรือเพิ่มพูนความรู้ นอกจากจะช่วยให้เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในการทำงานแล้ว ยังทำให้ผู้บริหารมีความมั่นใจในตัวเอง เข้าใจจุดมุ่งหมายในการทำงานดีขึ้น และให้โอกาสที่จะได้รับการเลื่อนฐานะก็มีมาก ย่อมเป็นเรื่องจำเป็นและผลตอบแทน ที่ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริม เพราะนอกจากจะเป็นการเสริมสร้างกำลังใจแก่ผู้บริหารแล้วยังเป็นการสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันต่อไปด้วย

2. การศึกษาอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการให้การศึกษาในระหว่างปฏิบัติงาน (Inservice Educational Program) ซึ่งอาจจัดขึ้นเองในหน่วยงานหรือนอกหน่วยงานก็ได้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้เฉพาะอย่างของผู้บริหารการศึกษา การศึกษาลักษณะนี้สมควรจัดให้มีหน่วยงานเป็นอย่างยิ่งเพราะเป็นการศึกษาที่ใช้เวลาสั้นๆ สามารถนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจริงมาร่วมกันหาทางแก้ปัญหาได้

3. การฝึกอบรมและประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ให้กับผู้บริหารการศึกษาและยังช่วยให้เกิดการประชุมหารือเพื่อแก้ปัญหา ภาควิปฏิบัติในกลุ่มผู้ที่มีประสบการณ์ในงานนั้นมาแล้ว และมีความสนใจที่จะแก้ปัญหานั้นร่วมกัน

4. การพัฒนาตนเอง (Self - Development) เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนด้วยตนเองและสามารถปรับปรุงตนเองให้เจริญงอกงามทั้งด้านประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านปัญญา และด้าน คุณธรรม ด้านการทำงานหรือดำรงชีวิตอย่างมีจุดหมาย การศึกษาด้วยตนเองหรือการพัฒนาตนเอง เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาทั้งปวง คนที่ต้องการพัฒนาควรหาทางที่จะเรียนรู้และปรับปรุง ตนเองให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพในการดำรงชีวิตและหน้าที่การงาน หรือความรับผิดชอบให้ดีขึ้น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 276) กล่าวถึง การพัฒนาภาวะผู้นำว่าอาจพัฒนา ได้ 2 แบบ ดังนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเอง และการสร้างวินัย ในตนเองแยกพิจารณาได้ 2 ส่วน ดังนี้

1.1 การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการรับรู้ด้วยตนเอง (Leadership Development through Self-Awareness) การรับรู้หรือการรู้จักตนเอง (Self - Development) ให้มีประสิทธิภาพ สำหรับความแตกต่างระหว่างระดับการรับรู้ Chris Argyris ได้จำแนกไว้ด้วยคำ 2 คำ คือ 1) การเรียนรู้แบบวงจรเดี่ยว (Single - Loop Learning) ซึ่งเป็นวิธีการจดจำปัญหาไม่ได้เกิดขึ้นจาก ตนเอง แต่เกิดจากสภาพแวดล้อม จะปรากฏขึ้นเมื่อผู้เรียนรู้ที่ลึกซึ้งซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อมีการ ใช้ การป้อนกลับต่ำสุด 2) การเรียนรู้แบบวงจรถู (Double - Loop Learning) เป็นการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งเมื่อ มีการใช้การป้อนกลับเพื่อก่อให้เกิดความเที่ยงตรง (Validity) ของเป้าหมายหรือคุณค่าใน สถานการณ์ โดยผู้นำจะรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ 2 ทาง คือ จากตนเองและจากสภาพแวดล้อมภายนอก

1.2 การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างวินัยในตนเอง (Leadership Development through Self - Discipline) การสร้างวินัยในตนเอง (Self - Discipline) เป็นการปฏิบัติ ตนด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งจำเป็นต้องพิจารณา การสร้างวินัยใน ตนเอง (Self - Discipline) จะแสดงบทบาทในการตรวจสอบพฤติกรรมของบุคคลเมื่อมีความ ต้องการในการพัฒนาตนเองเกิดขึ้นผู้นำจำเป็นต้องมีการทบทวนอยู่เสมอว่าได้มีการปรับปรุงใน สิ่งที่จำเป็นหรือไม่

2. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการให้การศึกษา ประสบการณ์และการให้คำแนะนำ จากผู้มีอาวุโสมากกว่า (Development Through Education Experience and Mentoring) การพัฒนา

ภาวะผู้นำมักเกิดขึ้นด้วยตนเอง นอกจากกระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมซึ่งสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำแล้วยังมีปัจจัยสำคัญอีก 3 ประการ ที่จะช่วยพัฒนาภาวะผู้นำ คือ

2.1 การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องในเรื่องหนึ่งซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับนำไปใช้ในทันที แต่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ช่วยแก้ปัญหาที่ซับซ้อนขององค์การได้

2.2 ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจผู้นำที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปเชื่อว่าสิ่งต่างๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จและจัดข้อผิดพลาดได้

2.3 การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่มีอาวุโสมากกว่า (Mentoring) เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2545 : 94) กล่าวถึง เป้าหมายที่สำคัญของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำหรือการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

1. เพื่อให้ทราบจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของตนเอง ผู้นำจำเป็นต้องรู้จักตนเอง หากไม่รู้จักตนเองก็จะเป็นผู้นำที่ดีได้ยาก การพัฒนาภาวะผู้นำจะช่วยให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน และข้อจำกัดของตนเอง โดยธรรมชาติแล้วเรามักจะมองตัวเราเองไม่ค่อยเห็น แต่การพัฒนาภาวะผู้นำจะทำให้เราได้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งจะช่วยให้เรารู้จักตนเองได้ดีขึ้น

2. เพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นที่ยังบกพร่องอยู่ ผู้นำที่ดีจะต้องพัฒนาดตนเอง (Self Development) อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เมื่อทราบว่ามีความบกพร่องอะไรบ้างที่จำเป็นจะต้องพัฒนาจึงจำเป็นต้องหาโอกาสในการฝึกอบรมหรือเพิ่มประสบการณ์ หรือเรียนรู้จากบุคคลอื่น เพื่อสร้างความเข้าใจและพัฒนาทักษะนั้นๆ

3. เพื่อทดแทนจุดอ่อนของตนเอง คนทุกคนย่อมมีจุดอ่อนในตน จุดอ่อนบางจุดไม่ยากที่จะปรับปรุง แต่จุดอ่อนบางจุดก็ปรับปรุงได้โดยยาก ผู้นำจำเป็นต้องพัฒนาการมอบหมายงานให้บุคคลที่มีจุดแข็งในเรื่องนั้นเป็นผู้ทำหน้าที่แทน เทคนิควิธีที่อาจทำได้ เช่น การพัฒนาทีมผู้บริหาร (Management Team) โดยผสมผสานจุดแข็งของบุคคลเข้าด้วยกันหรือเอาจุดแข็งของคนหนึ่งคน ไปทดแทนจุดอ่อนของอีกคนหนึ่ง

บิชอป (Bishop, 1979 : 4 - 6) เสนอแนวคิดการพัฒนาบุคลากร โดยใช้แนวคิดเชิงระบบ ไว้ ดังนี้

ความต้องการ เป็นการหาความต้องการพัฒนาขั้นตอนแรก

1. การวินิจฉัยและการวิเคราะห์ เป็นการพิจารณาสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมที่ควรแก้ไข

2. การพัฒนา เป็นการแสวงหากลวิธีในการแก้ไข ปรับปรุง ความต้องการ การพัฒนาผู้รับการพัฒนา

3. ความเป็นไปได้ เป็นการศึกษความเป็นไปได้ของ โครงการพัฒนา เพื่อปรับปรุง โครงสร้างให้สามารถพัฒนาไปได้ด้วยดี

4. การนำไปใช้ เป็นการนำโครงการ ไปปฏิบัติ โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มาให้การฝึกอบรม

5. การประเมินผล เป็นการประเมิน โครงการพัฒนาว่าบรรลุตามจุดมุ่งหมาย หรือไม่ ควรมีการประเมินเป็นระยะเพื่อปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่อง

แมคคอกอเลย์ และคณะ (McCauley, 1998 : 16) ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์รายงาน การวิจัยต่างๆ เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำแล้วสรุปวิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำไว้ 4 วิธี คือ

1. การเรียนรู้จากการทำงาน (Learn on the Job) การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ ได้จากการทำงานที่ทำทายนานเท่าใดย่อมเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น ในระบบราชการแต่ละตำแหน่ง เป็นงานที่ทำทายนในระดับที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้ภาวะผู้นำในระดับที่แตกต่างกันด้วยงานที่ทำทายนจะกระตุ้นให้คนมีความคิดสร้างสรรค์และทำงานดีขึ้น ขณะเดียวกันงานที่ ทำทายนจะทำให้ระดับความเครียดสูงขึ้นซึ่งทำให้ผู้บริหารได้เรียนรู้กับการจัดการกับความเครียด การทำงานที่ทำทายนทำให้มีผลงานจะช่วยให้ผู้บริหารได้เรียนรู้การจัดการกับความเครียด การทำงาน ที่ทำทายนให้มีผลงานจะส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

2. การเรียนรู้จากผู้อื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่น เช่น เพื่อน ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา เป็นต้น ในองค์กรที่มีหลายระดับนั้น ผู้บังคับบัญชาจะเป็นแหล่งสำคัญ ของการเรียนรู้เพราะจะเป็นตัวแบบของบทบาท (Role Model) ทั้งในด้านดีและด้านไม่ดี และเป็น แหล่งที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานที่ทำทายนให้ทำ เพื่อร่วมงานและ ผู้ได้บังคับบัญชาก็จะเป็นแหล่งของข้อมูล เป็นทรัพยากร และให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน ดังนั้นภาวะผู้นำจึงสามารถพัฒนาได้โดยอาศัยการเรียนรู้จากผู้อื่น

3. การเรียนรู้ความผิดพลาด การเรียนรู้ความผิดพลาดหรือคิดเป็นครู เป็นอีกวิธี หนึ่งในการพัฒนาผู้นำ มีงานวิจัยที่แสดงว่าความผิดพลาดทำให้นुकคลดระหนักถึงข้อจำกัดของ ตนเอง รู้จุดอ่อนของตนเอง สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเอง หาทางปรับปรุงและพัฒนาขึ้น

4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งในการ พัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยต่างๆ ยืนยันว่าภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุม กิจกรรมของกลุ่ม การฝึกอบรมจะช่วยให้มีความรู้ ู้กระบวนการ ในการนำ และรู้จักเทคนิคที่จะ

ปรับพฤติกรรมของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำอาจเป็นหลักสูตรทั่วไปหรือหลักสูตรที่เฉพาะเจาะจงทฤษฎีหนึ่งก็ได้

พิลลิเชอร์ และบุฟอร์ด (Pellicer & Buford. 1983 : 43 – 45 ; อ้างถึงใน สักคีชัย ภูเจริญ. 2553 : 58) สำนักงานการศึกษาเมือง โคโลัมเบีย ในรัฐเซาท์คาร์โรไลน่า สหรัฐอเมริกา ร่วมกับภาควิชาบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัยเซาท์คาร์โรไลน่า ได้ทำโครงการฝึกงานสำหรับผู้บริหารที่จะพัฒนาเลื่อนขั้นเป็นผู้บริหารสถานศึกษา โดยประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 5 ประการ ดังนี้

1. ศึกษารายวิชาในมหาวิทยาลัย เฉพาะทฤษฎีใหม่ๆ ที่จะเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานได้
2. สัมมนาในเรื่องที่เน้นงานเฉพาะอย่าง เช่น การบริหารงานทั่วไป การจัดซื้อ การบริหารงานบุคคล การสอน และการบริการนักเรียน
3. กิจกรรมร่วมกับสถาบันอื่นจัดกิจกรรมให้ความรู้ ประสบการณ์ที่เข้มข้น
4. การทำแผนปรับปรุงตนเอง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องวิเคราะห์บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ จุดอ่อนจุดเด่นของตนเอง เพื่อปรับปรุงจุดอ่อนและเสริมจุดเด่นให้เข้มแข็งขึ้น และพยายามสร้างผลงานให้ปรากฏเป็นขั้นเป็นอัน
5. กิจกรรมเพื่อพัฒนาวิชาชีพท้องถิ่น ทั้งระดับรัฐและระดับชาติ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับการสนับสนุนให้เข้าร่วมประชุมเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาทั้งระดับรัฐและระดับชาติตามที่งบประมาณจะอำนวย

แอสตันและสมิท (Ashton & Smith. 1979 : 40) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาผู้บริหาร โดยระบุว่าโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารเกิดขึ้นจากความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคคล โดยต้องมีการพิจารณาเป็นกระบวนการจากเงื่อนไข 2 ส่วน ดังนี้

1. ส่วนแรก เป็นส่วนที่มาจากปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และกฎหมาย ซึ่งนำไปสู่ความต้องการเกี่ยวกับงาน ความต้องการในอนาคต และความจำเป็นขององค์กร
2. ส่วนที่สอง มาจากการออกแบบขององค์กร ได้แก่ นโยบาย ระบบการบริหาร กลุ่มงาน บทบาทความสัมพันธ์และแบบการบริหารซึ่งนำไปสู่สภาพการปฏิบัติงานสมรรถภาพที่จำเป็นของบุคคล และความต้องการจำเป็นขององค์กรและกลุ่มซึ่งทั้งสองส่วนนี้นำไปสู่ความต้องการจำเป็นของบุคคล

เดสส์เลอร์ (Dessler. 1997 : 254 - 255) กล่าวถึง รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารที่นิยมใช้ในการพัฒนา ไว้ 2 กลุ่ม ดังนี้

1. วิธีการขณะปฏิบัติงาน หรือเรียกว่า การพัฒนาโดยวิธีให้มีประสบการณ์จากการทำงานเป็นการดำเนินการในขณะที่ผู้บริหารอยู่องค์การ โดยเชื่อว่า รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารที่สำคัญ คือ การพัฒนาโดยผ่านการปฏิบัติงาน ซึ่งมีหลายรูปแบบ ดังนี้

1.1 การหมุนเวียนงาน เป็น การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง โดยวิธีหมุนเวียนเปลี่ยนกัน ไปให้ทุกคนมีโอกาสทำงานทุกตำแหน่งในชั่วระยะเวลาหนึ่ง อย่างไรก็ตามผู้ที่จะได้รับ การแต่งตั้งให้ทำงานหมุนเวียนกัน ไปควรเป็นเจ้าหน้าที่ในระดับที่ไม่ใช่ในตำแหน่งที่ดำรงไป วัตถุประสงค์ของการหมุนเวียนงาน คือ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กว้างยิ่งขึ้น การฝึกอบรมวิธีอื่นๆ อาจทำให้รู้งานเฉพาะงานใดงานหนึ่งเท่านั้น แต่วิธีนี้ช่วยให้มีประสบการณ์มากยิ่งขึ้น

1.2 การสอนงาน เป็นการพัฒนาในลักษณะให้ไปปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหาร ที่ตนจะ ไปแทนที่และรับคำแนะนำจากผู้บริหารที่รับผิดชอบในตำแหน่งนั้นอยู่ การสอนงานมีความแตกต่างจากการปรึกษา คือ ผู้บังคับบัญชาจะสอนให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้มีความรู้ ความชำนาญใน การปฏิบัติงานจะชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่จะปฏิบัติ วิธีการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะต่างๆ การติดตามผล และแก้ไขข้อผิดพลาด โดยมีวัตถุประสงค์ไม่เพียงแต่สอนหรือแนะนำให้ทำงานเป็นเท่านั้นแต่ จะต้องแนะวิธีปฏิบัติงานที่จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความเจริญก้าวหน้าต่อไป ส่วนการปรึกษา งานนั้นเป็นเพียงการอภิปรายหรือซักถามข้อสงสัยระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชาซึ่ง ก่อนข้างจะเป็นเรื่องส่วนตัวของบุคคล

1.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงหรือการทดลองเรียนงาน เป็นเทคนิค การฝึกอบรม โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับอนุญาตให้วิเคราะห์และแก้ไขปัญหาขององค์การอย่าง เต็มที่เต็มเวลา เป็นการมอบหมายให้ทำงานแทนหัวหน้าชั่วคราว โดยเสมือนว่าหัวหน้าไม่อยู่นั่นเอง ซึ่งทำได้หลายวิธี คือ หัวหน้าอาจเลือกคนใดคนหนึ่งมาเป็นผู้ทดลองงาน โดยสอนให้รู้วิธีและ ปัญหาในการปฏิบัติงานประจำวัน หรือหัวหน้าอาจลาหยุดงานชั่วคราวเพื่อพักผ่อนหรือไปตรวจ แล้วเลือกผู้ได้บังคับบัญชามาทำการแทนหรือการแต่งตั้งให้ลูกน้องคนใดคนหนึ่งมาทำหน้าที่ผู้ช่วย โดยมอบหมายให้ช่วยทำงานหลายอย่าง ซึ่งอาจมอบหมายให้ทำเป็นอย่างไร ไป การทดลอง ปฏิบัติงานเป็นการฝึกหัดและทำให้เรียนรู้งานได้เร็วขึ้นเป็นวิธีเรียนด้วยการกระทำ ทั้งยังเป็น การกระตุ้น จูงใจและช่วยลดภาระงานของผู้บังคับบัญชาอีกด้วย นอกจากนี้ยังเป็นหลักประกันว่า การบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งมีความเหมาะสมเพราะถ้าผลการทดลองปฏิบัติงานไม่ดีก็จะไม่ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งแทน

1.4 การวางแผนความก้าวหน้า เป็นวิธีการที่ช่วยให้ผู้บริหารได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าของตนเองโดยพิจารณาว่าตนอยู่ในตำแหน่งใด จะก้าวไป

อยู่ตำแหน่งใด และพิจารณาว่าการก้าวไปในจุดนั้นมีวิธีการ เงื่อนไขหรือข้อกำหนดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างไรทำคนให้เป็นตัวอย่างในการทำงาน

2. วิธีการนอกการปฏิบัติ เป็นการดำเนินการ โดยจัดขึ้นภายนอกองค์กร หรือ นอกเหนือการปฏิบัติงานประจำซึ่งมักจัดในลักษณะห้องเรียนหรือห้องอบรม ซึ่งมีรูปแบบ ดังนี้

2.1 กรณีศึกษา เป็นวิธีการที่ใช้ในการนำเสนอปัญหาขององค์กรต่อเข้ารับการอบรมให้ผู้เข้ารับการอบรมทำการวิเคราะห์วินิจฉัยปัญหา ค้นหาวิธีการแก้ไข แล้วนำมาอภิปรายกับผู้เข้าอบรมคนอื่นๆ

2.2 เกมการบริหาร เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเร้าความสนใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรม และทำกิจกรรมที่กำหนดด้วยตัวเอง ซึ่งเป็นการฝึกทักษะในการแก้ปัญหาต่างๆ รวมทั้งวางแผนการทำงานด้วย

2.3 การสัมมนาภายนอก เป็นการเข้าร่วมสัมมนาที่องค์กรภายในจัดและตรงกับความต้องการของการพัฒนาผู้บริหาร องค์กรภายในนอกจากจะเป็นสมาคมหรือองค์กรเอกชนอื่นๆ ที่จัดหัวข้อสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารต่างๆ

2.4 โครงการร่วมมือกับมหาวิทยาลัย เป็นการร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในการจัดโครงการพัฒนาผู้บริหาร โดยมหาวิทยาลัยเป็นผู้จัดหรือเตรียม โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร โดยอาจเป็นในลักษณะ โครงการศึกษาต่อเนื่อง หลักสูตรรายบุคคลหรือ โครงการที่ได้ประกาศนียบัตร

2.5 การแสดงบทบาทสมมติ เป็นเทคนิคในการฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการอบรมแสดงบทบาทเป็นบุคคลต่างๆ ในสถานการณ์บริหารจริง กล่าวคือ ผู้บริหารแต่ละคนที่จะทำการพัฒนานั้นจะได้รับมอบหมายให้แสดงบทบาทในห้องอบรม ซึ่งอาจจะเป็นกรณีของเรื่องราวเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้แสดงบทบาทและมีการโต้ตอบจากผู้แสดงบทบาทคนอื่นๆ เช่นเดียวกับการแสดงละคร ผู้แสดงบทบาทจะได้รับมอบหมายให้สมมติว่าเป็นบุคคลใดบุคคลหนึ่งในลักษณะที่เมื่อเหตุการณ์เช่นนั้นขึ้นแล้วจะทำอย่างไร

2.6 วิธีการให้ทดลองวิเคราะห์งานจากตัวอย่าง เป็นวิธีการหนึ่งที่นิยมใช้กันมากในการพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจทางการบริหาร มักนิยมใช้ขั้นตอนของการคัดเลือกผู้บริหารมากพอๆ กับการนำมาใช้พัฒนาการจัดการ โดยมีวิธีการ คือ ผู้เข้ารับการอบรมจะได้รับมอบหมายหรือได้รับเอกสารจำนวนหนึ่ง ซึ่งมีการกำหนดแบบอย่างไว้ล่วงหน้า และมักจะให้พยายามเหมือนกับสภาพที่เป็นจริงของงาน ผู้บริหารทุกคนทั้งเรื่องราวที่ต้องตัดสินใจและเรื่องราวที่ส่งเข้ามาตลอดจนบันทึกข้อความทางโทรศัพท์ที่เลขานุการจัดให้ภายในเอกสารนั้นก็จะมี การแทรกเรื่องสำคัญจะรวมไว้ในเอกสารปนอยู่กับเรื่องปกติอื่นๆ ที่เป็นงานประจำ เช่น คำขอ ลาหยุด หนังสือเชิญให้เป็นวิทยากรพูดในงานเลี้ยงอาหารค่ำ เป็นต้น ทั้งหมดนั้นมอบให้กับผู้เข้ารับ

การอบรมให้ทำการวิเคราะห์พิจารณาโดยใช้ดุลยพินิจและให้ตัดสินใจว่าจะทำอะไรก่อนหลังภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งคุณภาพของการตัดสินใจและจัดทำลำดับก่อนหลังที่ต่างกันั้นเองจะถูกนำมาพิจารณาความสามารถของแต่ละคน

2.7 แบบแผนพฤติกรรม เป็นเทคนิคการฝึกอบรมทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ดูแลเทคนิคการบริหารที่ติจากภาพยนตร์หรือวีดิทัศน์ หลังจากนั้นให้แสดงบทบาทในสถานการณ์จำลอง แล้วหัวหน้าก็ให้ความเห็นต่อการแสดงบทบาทนั้น

2.8 ศูนย์การพัฒนาภายในองค์กร เป็นวิธีการที่ยึดสภาพขององค์กรเป็นหลักให้ผู้บริหาร ได้ฝึกปฏิบัติจริงเพื่อเป็นการพัฒนาปรับปรุงทักษะทางการบริหาร

กฤษณ ธนาพงศธร (2540 : 203 - 204) กล่าวว่า การที่จะพิจารณาจะใช้วิธีการใดในการพัฒนาผู้บริหารนั้นมีปัจจัยที่ควรพิจารณาอยู่อย่างน้อย 5 ประการ คือ นโยบายขององค์กร โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการพัฒนาผู้บริหาร ขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร ประวัติการศึกษาและข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันรวมทั้งความก้าวหน้าในอนาคตด้วยความสนใจและความต้องการของผู้บริหารที่จะเข้ารับการพัฒนาในแต่ละครั้งหรือแต่ละโครงการ

สุวรรณ หมั่นตาบุตร (2540 : 26 - 35) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารที่มีการนำมาใช้กันมากมี ดังนี้

1. การสลับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ (Rotation) เป็นวิธีการหนึ่งในการเตรียมผู้บริหาร โดยจัดให้ได้เรียนรู้งานที่ไม่เคยปฏิบัติ และเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้แต่อย่างไรก็ดีการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่จะสามารถพัฒนาบุคคลได้ดีต้องมีการสลับเปลี่ยนหลังจากที่แต่ละบุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและเจตคติที่ดีพอเพียงกับงานในหน้าที่เดิมเป็นอย่างดีแล้วเท่านั้น จึงจะเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง หากสลับเปลี่ยนหมุนเวียนเกิดจากการอคติหรือการกลั่นแกล้งของผู้มีอำนาจจะไม่บังเกิดผลดีในการพัฒนา

2. การปฐมนิเทศหรือการแนะนำงาน (Orientation) เป็นการแนะนำหรือชี้แจงเบื้องต้นสำหรับผู้บริหารที่เข้ามาใหม่ เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในการทำงานระหว่างกัน เพื่อจะได้เข้าใจนโยบายและวัตถุประสงค์รวมทั้งการเรียนรู้สภาพแวดล้อมใหม่ขององค์กร โดยการให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ไปขององค์กร การให้ผู้บริหารที่เข้ามาใหม่เข้าใจในระเบียบวินัยระบบปฏิบัติการของการทำงานร่วมกันซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีหนึ่ง องค์กรต่างๆ มักจะดำเนินการเมื่อบรรจุบุคลากรใหม่

3. การทัศนศึกษา (Field Trip) เป็นรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารที่ดำเนินการกันอย่างแพร่หลายเป็นการไปศึกษาสภาพที่แท้จริงนอกสถานที่ปฏิบัติงานทั้งในและต่างประเทศ