

วิธีการทัศนศึกษาที่จะได้ผลนั้นจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน มีการกำหนดภารกิจที่จะต้องดำเนินการของแต่ละคนทั้งก่อนทัศนศึกษาระหว่างทัศนศึกษาและหลังจากทัศนศึกษาแล้ว ก็มีการสรุปผลหรือจัดประชุมสัมมนาเพื่อหาข้อสรุปในสิ่งที่ได้จากการทัศนศึกษา

4. การใช้บทเรียนสำเร็จรูป (Programmed Instruction) เป็นวิธีการเรียนด้วยตนเอง โดยปฏิบัติตามขั้นตอนที่ทดลองและจัดลำดับไว้เป็นอย่างดีแล้วเพื่อนำไปสู่ความรู้หรือทักษะตามวัตถุประสงค์ของการสอน เพื่อจบแต่ละตอนจะมีการประเมินผลเพื่อให้ผู้เรียนได้แก้ไขสิ่งที่ยังไม่เข้าใจให้ถูกต้องที่จะก้าวสู่ขั้นตอนต่อไป บทเรียนสำเร็จรูปมีแค่ข้อดี คือ สามารถใช้กับคนจำนวนมากๆ ได้ทีเดียวพร้อมๆ กัน สะดวกในการจัด ไม่ต้องจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ ไม่ต้องจัดสถานที่ บทเรียนที่ทำไว้อย่างดีสามารถใช้ได้กับผู้เข้ารับการพัฒนาหลายๆ รุ่นทำให้ไม่สิ้นเปลืองงบประมาณผู้เรียนสามารถใช้เวลาในการเรียนด้วยวิธีนี้นานน้อยตามความเข้าใจในบางเรื่อง ไม่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนของคนอื่น แต่อย่างไรก็ตามการใช้บทเรียนสำเร็จรูปมีข้อจำกัดคือ บางเนื้อหาบางสาขาไม่อาจใช้บทเรียนแบบสำเร็จรูปได้เพราะไม่เหมาะสมที่จะทำเป็นรูปเล่มสำหรับผู้เขียน โปรแกรมการเรียนแบบสำเร็จรูปจะต้องเป็นผู้มีความรู้และความเข้าใจในเนื้อหาที่จะสอนอย่างลึกซึ้ง รู้ว่าจะเขียน โปรแกรมให้บุคคลระดับใดประเภทใดเรียน มีความรู้ความสามารถในการจัด โปรแกรมตามเนื้อหาวิชาได้อย่างถูกต้องตามลำดับความเหมาะสม สำหรับผู้เรียนควรได้รับการแนะนำชี้แจงให้รู้ถึงวัตถุประสงค์ของการเรียนขั้นตอนต่างๆ ที่จะต้องปฏิบัติโดยตลอด ปัจจุบันการใช้บทเรียนสำเร็จรูปใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์มีความก้าวหน้า สะดวก และแพร่หลายอย่างยิ่ง

5. การประชุมสัมมนา (Seminar) เป็นการประชุมเพื่อร่วมกันศึกษาค้นคว้าในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งภายใต้การแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนต้องมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการสัมมนาและจะต้องอาศัยผู้เข้าร่วมสัมมนาเพื่อให้สามารถร่วมอภิปรายหรือร่วมวิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องนั้นๆ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่กันและกัน ร่วมประมวลปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานเพื่อหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง และให้ข้อสรุปที่ดีที่สุด

6. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารที่จะช่วยให้ผู้ร่วมประชุมเกิดความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะด้านวิชาการปฏิบัติอย่างแท้จริง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อฝึกฝนให้ผู้เข้าร่วมประชุมเกิดทักษะหรือความชำนาญในการปฏิบัติงานตลอดจนแก้ปัญหาข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงานหรือกำหนดแนวทางในการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ และถูกต้องยิ่งขึ้นผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการฝ่ายต่างๆ ต้องมีคุณสมบัติดังนี้ คือ วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญมีประสบการณ์ในงานนั้น สามารถถ่ายทอดความรู้ทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติในสาขาวิชาหรือเรื่องที่จะประชุมเชิงปฏิบัติการสามารถให้ความรู้

ข้อเสนอแนะในการทำงานแก่ผู้เข้าร่วมประชุมขณะจัดประชุมได้เป็นอย่างดี ผู้จัดประชุมปฏิบัติการต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการประชุม กำหนดคุณสมบัติผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ กำหนดเวลาและหลักสูตรการประชุมเชิงปฏิบัติการ ให้เหมาะสมผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการควรเป็นผู้ทำงานในสาขาหรือด้านเดียวกันมีปัญหาในการทำงานอย่างเฉียวหรือคล้ายคลึงกัน เป็นผู้มีความรับผิดชอบอยู่ในระดับเดียวกัน

7. การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมทั้งหลายที่กำหนดขึ้นเพื่อปรับปรุงการทำงานของปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ในขณะที่ดำรงตำแหน่งอยู่ การฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาผู้บริหารที่เหมาะสมที่สุดทั้งนี้เนื่องจากปัญหาในปัจจุบันมีความสลับซับซ้อนเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและฉับพลันทั้งในด้านการเมือง สังคม เศรษฐกิจ วิทยาการเทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมทั้งหน้าที่และความรับผิดชอบในองค์กรก็เปลี่ยนไปตามความเปลี่ยนแปลงของสังคม การฝึกอบรมเป็นเทคนิคการพัฒนาที่สำคัญที่จะเข้ามามีบทบาทในการเสริมสร้างและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและเจตคติที่เกี่ยวกับงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

8. การสอนงาน (Coaching) เป็นวิธีการพัฒนาบุคคลที่ใกล้ชิด และเกี่ยวข้องกับการทำงานของแต่ละบุคคลเป็นวิธีการพัฒนาที่ได้ผลและประหยัดที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการอื่น การสอนแนะหรือการชี้แนะเป็นวิธีการที่หัวหน้าหรือผู้มีความรู้ในเรื่องนั้น สอนหรือแนะแก่ผู้ปฏิบัติงานให้ผู้เรียนว่างานที่ตนได้รับมอบหมายนั้นมีวัตถุประสงค์และวิธีปฏิบัติอย่างไรจึงจะทำงานนั้นได้ตามที่ต้องการและมีประสิทธิภาพหรือเป็นการกระทำของหัวหน้าที่มุ่งหวังจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกน้องจากการทำงานไม่เป็นหรือไม่ชำนาญมาเป็นผู้ที่ทำงานเป็นการสอนงานมีจุดเด่นดังนี้ คือ

8.1 เทคนิคการสอน ผู้สอนสามารถเลือกเน้น ไปทางใดทางหนึ่งได้ตามความต้องการ

8.2 ผู้เรียนได้รับประโยชน์จากทั้งประสบการณ์ของตนเองและของผู้สอน ในขณะที่เดียวกันผู้สอนแนะก็ได้รู้สภาพและปัญหาของผู้เข้าทำงานใหม่ด้วย

8.3 เสริมสร้างความใกล้ชิดสนิทสนมระหว่างผู้สอนและผู้เรียนอันจะก่อให้เกิดการประสานงานที่ดีต่อไป

8.4 เสริมสร้างขวัญ และกำลังใจกับผู้เรียนเนื่องจากผู้เรียนสามารถทำงานได้ง่ายรวดเร็วและถูกต้อง

9. การฝึกอบรมแบบพัฒนาโครงการจากกรณีงาน (Project Case Work Training Approach) วิธีการฝึกอบรมแบบพัฒนาโครงการจากกรณีงานนั้น เป็นวิธีการฝึกอบรมที่จำลองแบบการทำงานตามธรรมชาติ โดยให้สมาชิกที่ได้รับการอบรมได้เข้าสู่สถานการณ์จำลองที่เหมือนชีวิต

จริง ให้สามารถฝึกฝนการแก้ปัญหาและดำเนินงาน โดยใช้โครงการ โดยการผ่านขั้นตอน การวิเคราะห์ปัญหาการค้นหาสาเหตุของปัญหา การระบุทางเลือกในการแก้ปัญหา การเลือก ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด การวางแผนการแก้ปัญหาในรูปของโครงการ การดำเนินการ แก้ปัญหา การประเมินผลและติดตามผล การฝึกฝนแบบการพัฒนาโครงการ จากกรณีงานเป็นการฝึกอบรม ที่ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้คิดวิเคราะห์ และวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้ผลงาน ในรูปแบบของโครงการที่ดี โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเป็นผู้ลงมือวิเคราะห์และเขียน โครงการเอง ส่วนวิทยากรจะเป็นผู้ชี้แนะและเน้นการคิดอย่างเป็นระบบที่รอบคอบมีเหตุผลแม่นยำและถี่ถ้วน เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีและถูกต้อง นอกจากนั้นวิทยากรยังสามารถเพิ่มเติมเทคนิคการฝึกอบรมอื่นๆ เช่น เกมทางการบริหาร เป็นต้น อย่างไรก็ตามการใช้เกมและวิธีการต่างๆ จะต้องให้ผู้รับการอบรม เกิดการเรียนรู้มีใจมุ่งให้เกิดความสนุกเพลิดเพลินอย่างเดียวโดยจะต้องประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ เท่ากันสองส่วน คือ การฝึกปฏิบัติจากสถานการณ์ที่เตรียมไว้และการผลิตผลงานตามที่กำหนดไว้ ลักษณะเด่นของการฝึกอบรมแบบพัฒนาโครงการจากกรณีงานมี 3 ประการ คือ 1) ฝึกอบรมที่ เลียนแบบการทำงานตามธรรมชาติ ในสถานการณ์ที่เหมือนหรือใกล้เคียงชีวิตจริง 2) ใช้เทคนิค การฝึกอบรมผสมผสานกันอย่างมีระบบ 4 วิธีการ คือ วิธีการแบบโครงการ วิธีการจำลอง สถานการณ์ วิธีการศึกษารายกรณีและวิธีการกลุ่มสัมพันธ์ และ 3) วิธีการฝึกอบรมแบบพัฒนา โครงการจากกรณีงานที่ดีต้องเห็นสิ่งที่เกิดขึ้น คือผู้เข้ารับการอบรมเป็นผู้คิดและสร้างสรรค์ เป็นผู้ วิจารณ์และให้ข้อเสนอแนะแก่กันและกันและสรุปผลการเรียนรู้ของตนเอง

อรุณ รักธรรม (2541 : 196-234) ใช้คำว่า วิธี (Method) และเทคนิค (Technique)

ในความหมายเดียวกันคือ หมายถึง เครื่องมือในการควบคุมและพัฒนาโปรแกรม โดยจะต้องให้ เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา ผู้เข้ารับการอบรม ผู้ให้การอบรม เวลา และงบประมาณ วิธีการพัฒนา แบ่งได้ ดังนี้

### 1. พัฒนาเป็นรายบุคคล

1.1 การศึกษาที่บ้าน เป็นการศึกษาด้วยตนเองของบุคคล โดยมหาวิทยาลัย หรือหน่วยงานฝึกอบรมอาจเสนอรายวิชาที่สามารถศึกษาด้วยตนเองให้ผู้อบรมสามารถนำกลับไป ศึกษาที่บ้านและอาจสนับสนุนให้ได้มีโอกาสในการค้นคว้าจากห้องสมุดเพิ่มเติมก็ได้

1.2 การสอนงาน เป็นวิธีการช่วยผู้เรียนให้พัฒนาตนเองในการเรียนรู้ทักษะ ใหม่ ซึ่งหัวหน้าจะทำงานใกล้ชิดกับลูกน้อง โดยมีการเริ่มต้นจากสภาพที่ผู้เรียนเป็นอยู่สอนแนะตาม ความสามารถของบุคคลซึ่งแตกต่างกัน ให้ผู้เรียนกระทำกันด้วยตนเองมากที่สุด สาธิตดูเป็นตัวอย่าง ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สร้างบรรยากาศให้เชื่อมั่น พยายามอยู่ใกล้ชิด กำหนดเป้าหมาย อธิบายมาตรฐาน และทำการสอนซ้ำ

1.3 การฝึกวิธีทำงาน เป็นการฝึกอบรมที่มีลักษณะคล้ายกับการสอนงาน แต่เน้นที่ความเร่งด่วนให้สามารถทำงานได้ในเวลาอันรวดเร็ว เน้นทักษะการเคลื่อนไหวในการปฏิบัติงานประจำ

1.4 การเรียนรู้จาก โปรแกรมสำเร็จรูป เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองรูปแบบหนึ่ง มีประสิทธิภาพสูง การเรียนรู้มีความคงทนถาวรเรียนได้ตามลำดับความสามารถของตนเองและแก้ไขปฏิกิริยาตอบสนองด้วยตนเอง ผู้เรียนจะเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมที่ออกแบบไว้ ทำแบบฝึกหัด และได้รับผลย้อนกลับมาเสริมแรง

1.5 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน เป็นวิธีการพัฒนาบุคคลให้สามารถทำงานได้มากกว่า 1 งาน โดยให้ย้ายจากฝ่ายหนึ่งไปยังฝ่ายหนึ่งจนกว่าจะเหมาะสมแต่ในภาครัฐอาจทำได้ยากเนื่องจากใช้ระบบการจ้างแนกตำแหน่ง

## 2. การพัฒนาเป็นกลุ่ม ที่ดำเนินการกับกลุ่มบุคคลมีวิธีการ ดังนี้

2.1 การบรรยาย เป็นวิธีการดั้งเดิมนิยมใช้กันมากมีประโยชน์ คือ ประหยัดเวลาเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารที่ตรงตามเนื้อหาของรายวิชา โดยผู้บรรยายอาจใช้สื่ออื่นๆ ประกอบเพื่อดึงดูดความสนใจ

2.2 การประชุมอภิปราย จัด โดยมุ่งให้ผู้ร่วมประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสพการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้มีการปรับเจตคติ และวิธีคิดอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2.3 การอภิปรายปัญหา คล้ายกับการประชุมอภิปรายแต่เน้นที่ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยประธานป้อนคำถามให้สมาชิกอภิปรายให้ผู้ฟังตั้งข้อสังเกต หรือวิจารณ์คำอภิปราย

2.4 การประชุมปฏิบัติ เป็นการประชุมเพื่ออภิปรายหรือประเด็นที่น่าสนใจ เฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งแต่ต้องมีการเตรียมการอย่างรอบคอบ โดยจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ กำหนดหัวข้อให้กระชับรัดกุมและชัดเจนจัดสิ่งอำนวยความสะดวกไม่ให้มีสิ่งที่รบกวน ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่น ไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น จัดบันทึกการประชุมให้ครบถ้วน สรุปผลการประชุมตามหัวข้อการประชุม

2.5 การอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม บางครั้งเรียกว่า การฝึกอบรมแบบ รู้เขารู้เรา มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรมและเจตคติของคนที่มีต่อผู้อื่น ช่วยให้เข้าใจตนเองและผู้ร่วมงาน และสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก เน้นการแก้ปัญหาด้วยการทดลอง โดยให้ผู้เรียนเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีการแสดงพฤติกรรมอันเนื่องมาจาก ประสพการณ์ของตนเองเพื่อทดสอบความมีมนุษยสัมพันธ์ของคนกับผู้อื่น ผู้เรียนจะคิดหาคำตอบ

และประเมินย้อนกลับที่เป็นปฏิริยา ได้ตอบจากผู้อื่นและสรุปสิ่งที่คนเรียนรู้จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

2.6 การแสดงบทบาทสมมติ เป็นการทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมาโดยเปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อนแล้วนำไปเป็นประเด็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหา แล้วให้ผู้แสดงและกลุ่มชี้ประเด็นว่าได้เรียนรู้อะไรจากพฤติกรรมของตัวละครเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2.7 กรณีศึกษา เป็นการให้รายละเอียดของสถานการณ์จริงเพื่อเป็นฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนกับแนวคิดของผู้อื่นทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่มีอิสระและเป็นกันเองในชั้นการวิเคราะห์กรณีศึกษาต้องพิจารณาที่บุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ว่าสิ่งใดที่มากกระทบต่อการแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร

2.8 กระบวนเหตุการณ์ เป็นวิธีที่ให้ผู้เรียนได้รับคำบอกกล่าวสั้นๆ ถึงเหตุการณ์หรือปัญหาในการทำงาน วิทยากรใช้เหตุการณ์ดังกล่าวในการตั้งคำถาม กระบวนเหตุการณ์ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ เหตุการณ์ การหาความจริง โดยการตั้งคำถาม การกำหนดประเด็นเมื่อได้ความจริงแล้วก็ทำการวิเคราะห์ประเด็นต่างๆ การตัดสินใจแต่ละคนตัดสินใจเอง โดยระบุว่าจะทำหรือไม่ทำอะไรเพราะเหตุใด การประเมินจะเป็นการเปรียบเทียบการตัดสินใจว่าวิธีการแก้ปัญหานั้นๆ ดีจริงหรือไม่ เป็นต้น

2.9 การระดมสมอง เป็นการฝึกให้คิดอย่างสร้างสรรค์ต่อปัญหาใดๆ โดยปล่อยให้คิดอย่างเสรี หลากหลาย ห้ามวิจารณ์ความคิดผู้อื่น ระดมให้มากที่สุด แล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้

2.10 เกมการบริหารเป็นการสร้างสถานการณ์จำลองจากสถานการณ์จริง เพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ในปัจจุบันพัฒนาออกมาในรูปแบบเรซินคอมพิวเตอร์ผู้เรียนจะมีโอกาสฝึกวินิจฉัยและคัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสมการพัฒนากาเวผู้นำสำหรับผู้บริหาร มีวิธีการและรูปแบบที่หลากหลายแตกต่างกันไปตามนโยบายและความต้องการขององค์กรแต่ละแห่ง ในทางปฏิบัตินั้นการใช้วิธีการและรูปแบบใดต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นๆ หลายประการ ซึ่งนอกจากหลักการหรือทฤษฎีและประสบการณ์หรือการปฏิบัติ

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2545 : 91 - 92) กล่าวถึง แนวทางหรือวิธีการที่สำคัญในการพัฒนากาเวผู้นำมี 5 วิธี ดังนี้

1. การศึกษา วิธีการแรกในการพัฒนากาเวผู้นำ คือ การได้รับการศึกษาอย่างเป็นทางการ มีหลักสูตรและระยะเวลาที่กำหนดไว้ชัดเจน เช่น การศึกษาในหลักสูตรการบริหารการศึกษาในระดับปริญญาโทและระดับปริญญาเอก ทั้งภายในและต่างประเทศ

2. การฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กร วิธีการในการฝึกอบรมมีหลายแบบ เช่น การแสดงบทบาท (Role Playing) เกมการบริหาร (Management Games) หรือสถานการณ์จำลอง (Simulations) เป็นต้น การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาความรู้และทักษะเฉพาะอย่างของการเป็นผู้นำ

3. การสร้างประสบการณ์ การสร้างประสบการณ์เป็นการเรียนรู้จากการทำงาน การมีโอกาสทำงานที่ท้าทายมากย่อมมีโอกาสเรียนรู้มาก งานที่ท้าทายจะกระตุ้นให้บุคคลมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาตนเองเพื่อทำงานให้สำเร็จ ขณะเดียวกันกับงานที่ท้าทายก็อาจมีผลทำให้ระดับความเครียดสูงขึ้น จึงทำให้บุคคลได้เรียนรู้วิธีการกับความเครียดผลสำเร็จจากการทำงานที่ท้าทายจึงเป็นวิธีการที่พัฒนาภาวะผู้นำได้วิธีหนึ่ง

4. การเรียนรู้จากคนอื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่น ทั้งคนภายในและคนภายนอกองค์กร การเรียนรู้จากบุคคลภายนอกองค์กรเป็นการสังเกตและวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำของบุคคลที่สามารถถือเป็นตัวแบบของบทบาท (Role Model) ได้สำหรับบุคคลภายในองค์กรนั้นสามารถเรียนรู้ได้จากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน บุคคลเหล่านี้สามารถเป็นตัวอย่างของบทบาททั้งในด้านดี และด้านไม่ดี ประโยชน์ยิ่ง

อย่างหนึ่งที่ได้รับจากการเรียนรู้จากบุคคลเหล่านี้คือ ข้อมูลย้อนกลับซึ่งสามารถนำมาพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเองได้คือ การเรียนรู้จากตนเอง การเรียนรู้จากความสำเร็จหรือความล้มเหลวของตนเองเป็นวิธีการพัฒนาผู้นำที่คืออีกวิธีหนึ่ง โดยเฉพาะการเรียนรู้จากความผิดพลาดของตนเองโดยยึดหลัก "ผิดเป็นครู" บทเรียนจากความผิดพลาดของตนเองทำให้ทราบจุดอ่อนหรือข้อจำกัดของตนเอง แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

คณิศ เทียนพุด (2545 : 20) อธิบายการพัฒนาบุคคลไว้ ดังนี้

1. การจัดหลักสูตรในกิจการ (In - House Training) เป็นการฝึกอบรมในชั้นเรียน มีลักษณะการออกแบบหลักสูตรที่มุ่งตอบสนองหรือแก้ปัญหาของหน่วยงานตามความจำเป็นที่วิเคราะห์ได้ ซึ่งอาจจะเป็นเพราะพนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจ ขาดทักษะ หรือมีทัศนคติที่ไม่เหมาะสม มีลักษณะเป็นรูปแบบหลักสูตร เช่น การประชุมพิเศษ การพัฒนาหัวหน้า และภาวะผู้นำ

2. การสอนแนะนำงาน (Coaching) เป็นรูปแบบการพัฒนาพนักงานที่เน้นการฝึกอบรมหรือการสอนตัวต่อตัวมากกว่า โดยหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สอนซึ่งเป็นการสอนที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

3. การฝึกในขณะปฏิบัติงาน (On - the Job Training) เป็นลักษณะการฝึกอบรมอีกรูปแบบหนึ่ง ที่มุ่งให้เกิดการเรียนรู้ในสถานการณ์จริงของการปฏิบัติงาน โดยที่กำหนดขอบเขตเนื้อหาและระยะเวลาที่จะฝึกเพื่อเรียนรู้งาน



4. การใช้คู่มือในการปฏิบัติงาน (Job Manual) เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนการทำงานที่กำหนดว่างานในแต่ละขั้นตอนจะทำอย่างไร ใช้ความรู้ อะไรบ้างที่จะทำงานได้ และมีเอกสารประกอบหรือมีแบบฟอร์มเช่นใด

5. การพัฒนาตนเอง (Self - Development) เป็นรูปแบบที่พนักงานแต่ละคนต้อง กำหนดวิธีการเรียนรู้หรือสร้างทักษะและประสบการณ์ด้วยตนเอง อาจเป็นการอ่านตำราการไป อบรมด้วยค่าใช้จ่ายของตนเอง การแลกเปลี่ยนสนทนากับผู้ที่มีความรู้ ฯลฯ หรือองค์กรจัดตั้ง สนับสนุน เช่น อินเทอร์เน็ต ห้องสมุด วิทยุทัศน์ จดหมายข่าว และวารสารความรู้ภายใน

ทรู เลิฟ (Truelove, 1992 : 168 - 169) เสนอวิธีการพัฒนาไว้ 3 วิธี คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ตัวต่อตัว และการเรียนรู้แบบกลุ่ม โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Solo Learning) ได้แก่ การฝึกปฏิบัติงานตามที่ มอบหมาย การใช้บทเรียน โปรแกรม การทำโครงการเดี่ยว และการปฏิบัติซ้ำ เช่น การใช้ คอมพิวเตอร์ช่วยการอบรม การใช้วิทยุทัศน์แบบมีปฏิสัมพันธ์ และสถานการณ์จำลอง

2. การเรียนรู้ตัวต่อตัว (One - to - One - Learning) ได้แก่ การฝึกหัดตาม คำแนะนำ การสอนงาน การให้คำปรึกษา การฝึกงาน การสาธิต การอ่านตามคำแนะนำ การติวเข้ม และสถานการณ์จำลอง

3. การเรียนรู้เป็นกลุ่ม (Group Learning) ได้แก่ การแสดงบทบาทสมมติ การสอนกลุ่มย่อย การบรรยาย การเรียนจากบทเรียน การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การทำ โครงการรายกลุ่ม การฝึกปฏิบัติ การฝึกทักษะเฉพาะด้าน การฝึกปฏิบัติรายกลุ่ม การศึกษากรณี ตัวอย่างจากเอกสาร การศึกษากรณีตัวอย่างจากสถานการณ์ สถานการณ์จำลอง เกมทางธุรกิจ การเรียนรู้จากการค้นคว้า การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การระดมสมอง การศึกษานอกสถานที่ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

โบลัม (Bolam, 1994 : 68) กล่าวว่า โดยทั่วไปการพัฒนาผู้บริหารมักจะกระทำ 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การศึกษาเพื่อการจัดการ (Management Education) เป็นหลักสูตรระยะยาว ที่เน้นทฤษฎีและการวิจัยเกี่ยวกับการบริหาร ลักษณะของหลักสูตรมุ่งที่จะวิเคราะห์และเข้าใจ การบริหาร เป็นหลักสูตรสำหรับปริญญาโทหรือประกาศนียบัตรชั้นสูง

2. การฝึกอบรมเพื่อการจัดการ (Management Training) เป็นหลักสูตรระยะสั้น ที่มุ่งการปฏิบัติ การพัฒนาทักษะการบริหารและการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการกระทำ (Action Oriented Training) หลักสูตรลักษณะที่สองนี้จะมุ่งเน้นการพัฒนาการจัดการ

4.2 เพื่อสร้างความตระหนัก และเจตคติในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

4.3 เพื่อพัฒนาพฤติกรรมและทักษะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

5. เนื้อหาของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างใน 4 องค์ประกอบต่อไปนี้ คือ

5.1 ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการสอน

5.2 ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง

5.3 ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และ

5.4 ด้านการพัฒนาครูและนักเรียน

6. กระบวนการของรูปแบบ

กระบวนการของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างมี 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ระยะก่อนปฏิบัติการ เป็นกิจกรรมแรกพบ เป็นการแนะนำตัว เพื่อให้เกิด ความคุ้นเคยเป็นกัลยาณมิตร กล่าวที่จะอภิปรายและเสนอความคิดเห็น ระหว่างผู้วิจัยกับผู้บริหาร สถานศึกษา และสำรวจพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

ระยะที่ 2 ระยะปฏิบัติการจัดกิจกรรม ดำเนินการเป็น 2 ระยะ คือ

1. กิจกรรมอบรมปฏิบัติการแบบเข้ม 2 วัน ในห้องฝึกอบรม

2. กิจกรรมฝึกการปรับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร

สถานศึกษา เป็นรายสัปดาห์ ละ 2 ครั้ง ๆ ละ 4 ชั่วโมง เป็นเวลา 3 สัปดาห์ และไปศึกษาดูงาน โรงเรียนดีเด่น Best Practice

ระยะที่ 3 ระยะติดตามผล เป็นระยะติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างหลังการทดลอง 4 สัปดาห์ โดยทำแบบประเมินการพัฒนา



## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง มีหลากหลาย รวมทั้งด้านพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการจะช่วยให้โรงเรียนมีประสิทธิผลทางวิชาการและช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นมีนักวิจัยจำนวนมากได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบ และภาวะผู้นำทางวิชาการและได้ให้ข้อมูลข้อเสนอแนะแนวคิดที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังที่นำเสนอต่อไปนี้

### งานวิจัยในประเทศ

#### 1. งานวิจัยภายในประเทศเกี่ยวกับรูปแบบ มีดังนี้

ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ (2548 : 203 - 211) ได้ทำการวิจัยรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานอภิปรายว่าการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการนั้นนอกจากผู้บริหารสถานศึกษาจะเน้นการบริหารจัดการหลักสูตรแล้วจะต้องมีการบริหารจัดการ โรงเรียนการบริหารตนเองทีมงานและชุมชนด้วยซึ่งถือว่าเป็นพื้นฐานของการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่ารูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเหมาะสมมากคือ

1. การประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยหน่วยงานกลาง
2. การปฏิบัติงาน ณ สถานศึกษาที่ใช้เป็นฐานในการประเมินอาศัยหลักการพัฒนา ณ สถานที่ปฏิบัติงาน (Site - based development)
3. การเข้ารับการพัฒนาในหลักสูตรที่ผลประเมินบ่งชี้
4. การให้รางวัลกรณีผ่านการประเมิน (Performance - based reward)

ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ ได้แสดงความคิดเห็นเพื่อเป็นการเสริมบรรยากาศทางวิชาการว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิด โอกาสให้ครู ได้แสดงความคิดเห็นหรือคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ได้ ควรกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้กับทุกคนควรให้ครูมีเสรีภาพทางความคิดมีเสรีภาพในการจัดการเรียนการสอนซึ่งถือว่าเป็นเสรีภาพทางวิชาการและควรอยู่ในขอบเขต ดังนี้

1. เสรีภาพที่จะสอนเกี่ยวกับความหมายและขอบเขตของแนวความคิดใดๆ
2. เสรีภาพที่จะทำการค้นคว้าวิจัยเพื่อนำ ไปสู่คำตอบที่ต้องการ
3. เสรีภาพที่จะแสดงออกด้วยวาจาและการเขียนเกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่ได้จากการค้นคว้าวิจัยนั้นเสรีภาพที่จะอภิปรายแนวความคิดของตน โดยปราศจากการข่มขู่
4. เสรีภาพที่จะสอนหรือถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับผลแห่งการค้นคว้าวิจัยในแนว

หรือสาขาที่ตนมีความสามารถและถนัด

5. เสรีภาพในฐานะประชาชนคนหนึ่งที่จะพูดหรือเขียนในสังคมวิชาการได้ นอกจากนี้ ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ มีข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไปว่า ควรศึกษาเชิงลึกโดยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เพื่อวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาของผู้บริหารการศึกษา โดยจำแนกกลุ่ม ตามสภาพความพร้อมสภาพภูมิศาสตร์ สภาพแวดล้อมที่โรงเรียนตั้งอยู่ และสภาพปัญหาหลักที่ส่งผลกระทบต่อ โรงเรียน

เพลินใจ พุฒยชาติรัตน์ (2549 : 315 - 322) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ เครื่องมือเป็นแบบสอบถามวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์และสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหาแจกแจงความถี่ หากำร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า คุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสมและสอดคล้องกับ พฤติกรรมผู้นำในแต่ละพฤติกรรม จำนวน 36 คุณลักษณะ จำแนกเป็น 4 ด้าน คือ คุณลักษณะผู้นำ ด้านการบริการจัดการ คุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพคุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรมและ คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามี 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ขั้นที่ 2 การเตรียมการพัฒนา ขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนา มี 4 รูปแบบย่อย (APEP Model) ได้แก่ 1) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านการบริการจัดการ 2) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ ด้านวิชาชีพ 3) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม และ 4) รูปแบบ การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ในแต่ละรูปแบบย่อยประกอบด้วยสาระสำคัญ จุดประสงค์ ขอบข่ายสาระ การพัฒนา กิจกรรมการพัฒนา วิธีการพัฒนาและการประเมินผล การพัฒนา ขั้นที่ 4 การประเมินผลและติดตามผลการพัฒนา และขั้นที่ 5 การประเมินผล การดำเนินการ โดยในแต่ละขั้นตอนประกอบด้วยแนวคิด วัตถุประสงค์ วิธีการและกิจกรรม การพัฒนาและผลที่คาดหวัง

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2549 : 233 - 239) ได้วิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบ การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาประเทศ ใช้วิธีวิจัยเชิงบรรยายประกอบ ด้วย ขั้นตอนการวิจัย 6 ขั้นตอน คือ การศึกษาวรรณกรรมและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การศึกษา คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารการศึกษาและประมวลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยวิธีการเดลฟายประยุกต์ 2 รอบ การสร้างรูปแบบการพัฒนา การตรวจสอบและการประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของ รูปแบบ ใช้เทคนิคการประชุมสนทนากลุ่มโดยผู้บริหารและนักวิชาการศึกษา 17 คน และ

การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่าง เลือกมาอย่างเจาะจงเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษา ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

ผลการศึกษา พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาประเทศ มี 56 คุณลักษณะ จัดกลุ่มคุณลักษณะเป็น 4 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านการบริหาร คุณลักษณะด้านวิชาการ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพและคุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม ได้รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาประเทศมีขั้นตอนการพัฒนา 4 ขั้นตอน คือ ขั้นการประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนาขั้นเตรียมการพัฒนา คุณลักษณะ ขั้นดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะ และขั้นประเมินผลการพัฒนาคุณลักษณะ

กัลยรัตน์ เมืองสง (2550 : 145 -151) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้เชี่ยวชาญก้าวหน้าเชิงกลยุทธ์ 18 คน ใช้เทคนิคเดลฟายนำข้อมูลที่ได้ไปสร้างแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ใช้สถิติค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 176 คน ให้ข้อคิดเห็นและนำข้อมูลมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ไร่เรียนขั้นพื้นฐานตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่ 1 การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง องค์ประกอบที่ 2 มีความสามารถรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ องค์ประกอบที่ 3 มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคต ได้ องค์ประกอบที่ 4 การมีความคิดเชิงปฏิบัติ และองค์ประกอบที่ 5 วิชาการกำหนดวิสัยทัศน์ และวิธีการพัฒนาก้าวหน้าเชิงกลยุทธ์สูงสุด 3 ลำดับแรก คือ การศึกษาคูณ การประชุมเชิงปฏิบัติการและการระดมความคิด

พรจันทร์ พรศักดิ์กุล (2550 : 256 - 262) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างคือ โรงเรียนประถมศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 301 คน ขึ้นไป 140 โรงเรียน ได้มาจากสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามแบบสัมภาษณ์ แบบวิเคราะห์เอกสาร สถิติที่ใช้ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานและไคสแควร์ ขั้นตอนการวิจัยประกอบด้วย การกำหนด กรอบแนวคิด การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนการจัดทำร่างรูปแบบ การประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ การปรับปรุงร่างและนำเสนอรูปแบบที่สมบูรณ์ ผลการวิจัยพบว่า ได้รูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งมีขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ การจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการประเมินผลงบประมาณ

ศิริชัย กาญจนวาสี (2550 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการ สำหรับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา พบว่า การกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการ ต้องมีกำหนด โครงสร้างการบริหารที่ประกอบด้วยกลุ่มงาน และมาตรฐานการดำเนินงานที่มีความยืดหยุ่น คอบสนองภารกิจหลักและมีบรรยากาศของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการนำระบบไปใช้และมีการติดตามกำกับอย่างมีประสิทธิภาพ แล้ว พบว่า ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ทั้ง 4 ด้าน คือ รู้ทันนำโลก เรียนรู้ชำนาญเชี่ยวชาญ ปฏิบัติ รวมถึงสร้างสรรค์สังคมและรักษ์วัฒนธรรมไทย ใฝ่สันติ สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ศุภนา พุ่มประพาฬ (2550 : 261 - 279) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยศึกษาจากสถานศึกษาที่ได้รับรางวัล โรงเรียนพระราชทานในประเทศ 10 โรงเรียน สถานศึกษาที่ผู้บริหารได้รับรางวัลครูสภาดีเด่น 3 โรงเรียน และสถานศึกษาที่ผู้บริหารมีตำแหน่งผู้บริหารเชี่ยวชาญ 18 โรงเรียน ใช้เครื่องมือ 5 ฉบับ คือ แบบสอบถาม 1 ฉบับ แบบตรวจสอบรายการ 2 ฉบับ แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามความคิดเห็น ความพึงพอใจของรูปแบบอย่างละ 1 ฉบับ ใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าความถี่หรือค่าฐานนิยม (Mode) ผลการวิจัยได้รูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ขนาดเล็ก) นักเรียนน้อยกว่า 500 คน ประกอบด้วย กลุ่มงานหลัก 4 กลุ่มงาน คือ กลุ่มอำนวยการ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานกิจการนักเรียน และกลุ่มงานสนับสนุนการศึกษารูปแบบการบริหาร ที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ขนาดกลาง) นักเรียน 500 - 249 คน ประกอบด้วยกลุ่มงานหลัก 5 กลุ่มงาน คือ กลุ่มอำนวยการ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานกิจการนักเรียน กลุ่มงานสนับสนุนการศึกษา และกลุ่มงานนโยบายและแผนงาน

ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านมีความเห็นสอดคล้องด้านเนื้อหาสาระของรูปแบบมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.86 - 1.00 ผลการประเมินด้านการควบคุมประสิทธิภาพและผลการประเมินด้านความเป็นไปได้มีค่า IOC เท่ากันคือ อยู่ระหว่าง 0.71-1.00

อภิญา แก้วชื่น (2550 : 314 - 322) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักธรรมาภิบาลและการพัฒนาที่ยั่งยืน ได้ดำเนินการวิจัย 5 ขั้นตอน คือ การสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ศึกษาการบริหารสถานศึกษาเชิงคุณภาพ สร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักธรรมาภิบาล และการพัฒนาที่ยั่งยืน การตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักธรรมาภิบาลและการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม จากผู้เชี่ยวชาญ 7 คน และนำเสนอรูปแบบการบริหาร

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักธรรมาภิบาลและการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยศึกษาวิเคราะห์เอกสาร การสังเกตและสัมภาษณ์แบบเจาะลึก จากโรงเรียนต้นแบบ 2 แห่ง ที่ประสบความสำเร็จ และ ผลการศึกษา พบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผ่านภาวะงาน 4 งาน คือ วิชาการ งบประมาณ บุคลากร บริหารทั่วไป โดยใช้หลักรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามหลัก ธรรมาภิบาล 6 ประการ ได้แก่ นิติธรรม คุณธรรม ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และความคุ้มค่า

อัมพร พงษ์กั้งสนานันท์ (2550 : 272 - 290) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการ การศึกษานอกระบบ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิตการคืนเน้นการวิจัย ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ การสร้างรูปแบบใช้เทคนิคเดลฟายกับผู้เชี่ยวชาญ 22 คน และ การประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปปฏิบัติตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน 124 คน และผู้เชี่ยวชาญ สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้ ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และค่าสถิติ t-test ผลการวิจัยพบว่าขั้นตอนสร้างรูปแบบ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันระดับ มากที่สุดและขั้นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปปฏิบัติ พบว่ามีความแตกต่างกัน โดยผู้เชี่ยวชาญ มีความเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดส่วนผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับมาก เมื่อพิจารณาทุกองค์ประกอบ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จำนวน 138 ข้อ และมี 1 ข้อที่ไม่แตกต่างกัน รูปแบบการจัดการ การศึกษานอกระบบในสถาน ศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิตที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ซึ่งสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ไปประยุกต์ ให้สอดคล้องกับบริบทของ โรงเรียน ซึ่งมีความพร้อมทั้งอาคารสถานที่ บุคลากรคิดเป็นร้อยละ 61.90 โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีความพร้อมที่สุด

เดือนใจ รักษาพงศ์ (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการพัฒนาแบบการจัดการ ความรู้เพื่อบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมี ส่วนร่วม ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ 1) ด้านการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ประกอบด้วยกิจกรรม การจัดทำแผนการเรียนรู้ การจัดการกระบวนการเรียนรู้ และการนิเทศการสอน 2) ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การระบุนความรู้ การพัฒนาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการเรียนรู้ และ 3) ด้านปัจจัยที่ สนับสนุนให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ กลยุทธ์ วัฒนธรรม



องค์การ เทคโนโลยี โครงสร้าง และการวัดผล ประสิทธิภาพจากการนำรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหาร งานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมไปใช้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบริหาร ทีมครูจัดการความรู้งานวิชาการ (ครู KM ทีมงานวิชาการ) ในทุกขั้นตอน ผู้บริหารสนับสนุน การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การใช้เทคโนโลยีการจัดการเรียนการสอน ครูนำการจัดการความรู้ไปพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และนักเรียนเกิดทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงาน

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบ พบว่า รูปแบบต้องมียอดประกอบซึ่งอาจจะมีองค์ประกอบที่คล้ายคลึงกัน คือ ประกอบด้วยหลักการ วัตถุประสงค์ วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ การดำเนินการพัฒนา การประเมินผลหลังการพัฒนา การปฏิบัติงานจริงและทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ การนำเสนอผลการวิจัยและการประเมินผลและการติดตามผล มีขั้นตอนการพัฒนาพฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำ คือ ขั้นการประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา ขั้นเตรียมการพัฒนาพัฒนาคุณลักษณะ ขั้นดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะและขั้นประเมินผลสถานศึกษาที่ผู้บริหาร ได้พัฒนารูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการ มีส่วนร่วมของทุกฝ่ายมีการติดตามกำกับอย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ คือ มีความรู้ทันโลก เรียนรู้ด้วยการปฏิบัติมีทักษะและอยู่ในสังคมได้อย่างสร้างสรรค์และมีความสุข

## 2. งานวิจัยภายในประเทศเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ มีดังนี้

ประสิทธิ์ สาระสันต์ (2542 : 99 - 101) ได้วิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษา กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สองกลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ดีเด่น จำนวนรวมทั้งสิ้น 828 คน เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่นและไม่ดีเด่น มีพฤติกรรมการบริหารทั้ง 19 แบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพฤติกรรมการบริหารที่สนับสนุนให้มีความแตกต่างระหว่างกลุ่ม คือ แรงจูงใจใฝ่อำนาจ รองลงมาคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ การติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย การติดต่อสื่อสารแบบไมตรี ภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ การติดต่อสื่อสารแบบแสดงความสนใจ การติดต่อสื่อสารแบบสุภาพ และการติดต่อสื่อสารแบบขัดแย้งตามลำดับ โดยกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น มีค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมการบริหารทุกแบบสูงกว่ากลุ่มไม่ดีเด่น ยกเว้น การติดต่อสื่อสารแบบขัดแย้งเท่านั้น ที่กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า



กฤษฎา ห่องพิทยา (2547 : 169 - 175) ได้วิจัยเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ และปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จำนวน 397 คน และผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมสามัญศึกษาเดิม จำนวน 353 คน รวม 750 คน ได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม การวิเคราะห์องค์ประกอบของคุณลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำที่พึงประสงค์กับปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์คาโนนิกอล (Canonnical Correlation Analysis) ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 การบริหารแบบมุ่งสัมพันธ์ ได้แก่ มีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา รู้จักใช้เวลาในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ปฏิบัติตนและปฏิบัติงานให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่คณะครู ประพฤติตนเป็นคนเปิดเผย เข้าใจง่าย ให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่คณะครู ปฏิบัติต่อคณะครูด้วยความเสมอภาค กระตุ้นให้คณะครูปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา มีคำพูดกับการกระทำที่สอดคล้องกัน วางมาตรฐานบริหารงานให้อยู่ในการควบคุมได้ วางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ ให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ แสดงความเป็นมิตรไม่ถือตัว และสื่อสารกับคณะครูอย่างเป็นกันเองเมื่อมีปัญหาในการทำงาน

องค์ประกอบที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ การสนับสนุนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม จัดทรัพยากรและสิ่งจำเป็นในการปฏิบัติงานทุกครั้งที่มีมอบหมายงาน วางคนให้เป็นที่เคารพ เลื่อมใส สร้างขวัญและกำลังใจต่อคณะครูเสมอ ชี้แจงการตัดสินใจในการแก้ปัญหา การปฏิบัติงานแก่คณะครูทุกครั้ง ให้เกียรติและยกย่องเสมอเมื่อคณะครูทำงานสำเร็จ ให้ความเอาใจใส่ ดูแลคณะครู เปิด โอกาส ให้คณะครูซักถามปัญหาของการปฏิบัติงานและปรับปรุงเป้าหมายของคณะครูให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ 3 การทำงานเป็นทีม โดยเน้นความหลากหลาย ได้แก่ การเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเสนอแนะในการทำงานเน้นให้มีการวางแผนร่วมกันในการทำงานเป็นทีม สร้างบรรยากาศของความร่วมมือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เลือกคนที่มีความสามารถตรงกับงานที่จะมอบหมายเสมอ คำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ให้ความเชื่อถือและสร้างแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้คณะครูคิดค้นวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ

องค์ประกอบที่ 4 การบริหารที่เน้นการเปลี่ยนแปลงได้แก่ สื่อสารวิสัยทัศน์ด้วยความกระตือรือร้นเพื่อการยอมรับและมีความเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์ร่วมกัน ใช้คำพูดเพื่อกระตุ้นให้คณะครูมีความตั้งใจ กระตือรือร้นในการทำงาน เสนอความคิดใหม่ๆ เพื่อการตัดสินใจเสมอ ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบจริยธรรมวิชาชีพนักบริหาร สนับสนุนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ความสามารถเพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหาและปฏิบัติงาน สร้างบรรยากาศการทำงานให้คณะครูตื่นตัวที่จะปฏิบัติงานอยู่เสมอ สื่อสารในเรื่องของนโยบายและเป้าหมายของสถานศึกษาให้คณะครูทราบอย่างทั่วถึง การประเมินผลงานที่มอบหมายไปแล้วอยู่เสมอ และมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถให้คณะครูทำ

องค์ประกอบที่ 5 การบริหารที่มุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน ได้แก่ การมอบหมายให้ครูแต่ละคนทำงานเพราะมั่นใจว่างานจะสำเร็จ มอบหมายงานที่สำคัญให้คณะครูที่มีความรับผิดชอบ รู้จุดเด่น จุดด้อยของครูแต่ละคน เปิด โอกาสให้คณะครูปรึกษาหารือในการทำงาน ให้ความสนใจต่อครูทุกคนอย่างทั่วถึง ให้ความช่วยเหลือคณะครูตามความเหมาะสม ให้ความสำคัญต่อบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน และเปิด โอกาสให้คณะครูแสดงความสามารถในการทำงาน

องค์ประกอบที่ 6 การบริหารแบบประชาธิปไตย ได้แก่ การแสดงความเต็มใจที่จะให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง นำข้อเสนอแนะของครูไปปฏิบัติ เป็นผู้ประสานการทำงานของคณะครู และชำระไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่ดี

องค์ประกอบที่ 7 การบริหารแบบกระจายอำนาจ ได้แก่ เมื่อมอบหมายงานจะให้อำนาจในการตัดสินใจแก่คณะครูด้วยทุกครั้ง และให้ความสำคัญกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในทุกกรณีของคณะครู

ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ในด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ความรับผิดชอบต่องานของผู้นำ สมรรถนะในการทำงานของผู้นำ วุฒิภาวะทางอารมณ์ของผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ และการมีวิสัยทัศน์ของผู้นำ กับตัวแปรปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01

ชัยรัตน์ หลายวัชระกุล (2547 : 61 - 63) ทำวิจัยการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาเรื่องการพัฒนาหลักสูตรและการบริหารการเรียนการสอนมีประเด็นอภิปรายที่น่าสนใจว่าถึงแม้ว่าสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ ได้ตระหนักถึงความสำคัญและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ในยุคปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งปฏิรูปการเรียนรู้ยังมีความจำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอีกหลายด้านเพราะผู้นำในสถานศึกษาต้องกำหนดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในการจัดการศึกษาฉะนั้นผู้บริหารต้องได้รับการฝึกฝนและมีประสบการณ์ตรงและที่สำคัญผู้บริหาร

ต้องสามารถนิเทศครูเกี่ยวกับภารกิจที่ต้องร่วมกันในเรื่องการพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนการประเมินผลการวางแผนงานวิชาการเป็นต้นงานวิจัยนี้ยังพบอีกว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนเรื่องการพัฒนาหลักสูตรและการบริหารการเรียนการสอนในประเด็นของการวางแผนงานวิชาการ โรงเรียนการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและการจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรและได้สรุปว่าการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน (Instructional Leadership) เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการพัฒนาให้กับผู้บริหารสถานศึกษา

สมบูรณ์ ศิริธรรมหิรัญ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละพฤติกรรม มีจำนวน 48 คุณลักษณะ จัดกลุ่มคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็น 4 ด้าน คือคุณลักษณะผู้นำด้านบริหาร คุณลักษณะผู้นำด้านวิชาการ คุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรมผลการพัฒนาพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณบดี ประกอบด้วย 4 ส่วนสำคัญ คือ ส่วนที่ 1 คุณลักษณะของคณบดีที่ต้องพัฒนา ส่วนที่ 2 หลักการแนวคิดกำกับรูปแบบและวัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบ ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ส่วนขั้นที่ 4 ขั้นการประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ

ประยุทธ ชูสอน (2548 : 93 - 101) ได้วิจัยเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้นำบริหารมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้นชนิดสัดส่วน (Proportional Stratified Sampling) รวมทั้งหมด 323 คน เครื่องมือการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามภาวะผู้นำรวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพและแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานการทดสอบค่าที่ วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ใช้โปรแกรม LISREL version 8.30 ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยและรายด้านเรียงตามลำดับ คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยเฉพาะรายข้อที่ค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและเน้นด้านคุณธรรม ศีลธรรมประกอบการตัดสินใจ สำหรับรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ใช้แผนเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารและเปลี่ยนกรอบแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ (Reframing)

ผลการเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำ พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดใหญ่ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

และระหว่างประสบการณ์การดำรงตำแหน่งผู้บริหารต่างช่วงเวลากัน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเฉพาะผู้มีประสบการณ์การบริหาร 11 ปี มากกว่า 3 - 5 ปี การกำหนดนโยบายและแผนงานที่เหมาะสม การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและมุ่งพัฒนาผู้ร่วมงานให้ทำงานเต็มศักยภาพ สำหรับรายการที่มีลำดับความสำคัญในระดับน้อย 3 รายการ คือ การรายงานผลการพัฒนาคุณภาพ ได้อย่างเป็นระบบ สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ และให้ความสำคัญทั้งสุขภาพจิตและสุขภาพกาย ตามลำดับ

สำหรับแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและปฏิบัติให้ได้ผลสำเร็จแบ่งได้ 3 กลุ่ม คือ 1) การกำหนดนโยบายและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ โดยร่วมคิดร่วมวางแผน ร่วมดำเนินงานและร่วมประเมินผล การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยยึดหลักธรรมาภิบาล เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม เน้นกระจายอำนาจและบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ แสวงหานวัตกรรมใหม่ๆ ตลอดทั้งมีความรอบรู้ในกฎ ระเบียบ สามารถเชื่อมโยงกับภาระงานได้ 2) เน้นสร้างบรรยากาศองค์กร สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พัฒนาและใช้นวัตกรรมทางการบริหารอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ โดยอาศัยกระบวนการวิจัยควบคู่กันไป ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ พัฒนาประสิทธิภาพของโรงเรียน ใช้กระบวนการบริหารคุณภาพให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน และมาตรฐานคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม เสริมสร้างค่านิยม พัฒนาทีมงาน ทักษะการสื่อสาร การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบการบริหารข้อมูลและรายงานผล เป็นผู้นำในการพัฒนา รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง เรียนรู้อยู่เสมอ สามารถใช้ประโยชน์จากสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม มองโลกในแง่ดี ริเริ่มสร้างสรรค์ เน้นการอยู่ร่วมกันแบบสันติสุข ดำเนินการเชิงบูรณาการในโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ และบูรณาการตามมาตรฐานคุณภาพ ทั้งด้านครู นักเรียน และผู้บริหาร

### 3. งานวิจัยภายในประเทศเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ มีดังนี้

สิร์รานี วสุภัทร (2551 : 294 - 297) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการและสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประชากรที่ใช้ในการวิจัย เป็นผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในเขตตรวจราชการที่ 5 ประกอบด้วยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท สิงห์บุรี ลพบุรีเขต 1,2 สระบุรี เขต 1 และ 2 ปีการศึกษา 2550 จำนวน 1,018 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามของ Likert Item scale 5 ระดับ 1 ฉบับมี 5 ตอน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติค่าความถี่ (f) ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าความเบี่ยงเบนค่าความโค้ง วิเคราะห์องค์ประกอบใช้มาตรวัด KMO วิธีการทดสอบ Bartlett การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ด้วยรูปแบบสมการโครงสร้าง โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป LISREL วิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Pearson

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) สมรรถนะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานผ่านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน และ 3) ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำทางวิชาการและสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตัวแบบนี้สามารถอธิบายระดับความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ร้อยละ 91.00

โกศัญญ์ เปลรินทร์ (2552 : 244 - 262) ได้ทำการวิจัย การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อการวิจัยพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและทดสอบความสอดคล้องของโมเดล โครงสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาจากการพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัย พบว่า ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก คือ การกำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอนการพัฒนานักเรียนการพัฒนาครูและการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

อ้อย สัจรัมย์ (2554 : 192 - 201) ได้ศึกษาวิจัย รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา ผลการอภิปรายพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษามี 4 ด้าน คือ 1) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมายของโรงเรียน 2) ด้านการจัดหลักสูตรและการเรียนรู้ 3) ด้านการนิเทศและการประเมินผลการจัดการเรียนรู้ และ 4) ด้านบรรยากาศทางวิชาการ และจากการวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า จำเป็นต้องพัฒนาทุกด้าน และได้สร้างรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้องค์ประกอบ 5 ส่วน คือ แนวคิดและหลักการกำกับรูปแบบ วัตถุประสงค์ พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่ต้องพัฒนา แผนพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 4 ขั้นตอน คือ การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่ต้องการพัฒนาการเตรียมการพัฒนาการพัฒนาและการประเมินผลการพัฒนา และให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 15 คน ประเมินรูปแบบการการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสรุปได้ว่า รูปแบบ



ที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จมีการบริหารงานโดยการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติ โดยให้ทุกภาคส่วน เข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจัง มีการประสานงานด้านการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา ประสานงานการใช้หลักสูตร โดยการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น ส่งเสริมด้านบรรยากาศทางวิชาการ โดยการมอบรางวัลให้ครู และนักเรียนที่มีผลงานดีเด่นและมีการนิเทศ ประเมินผล ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน วางแผนการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

### งานวิจัยต่างประเทศ

ฉาน และ เซง (Chan & Cheng, 1992) ทำการวิจัย เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับเจตคติของครู ในเรื่องความรู้สึกเกี่ยวกับสมรรถภาพเกี่ยวกับชุมชนและเกี่ยวกับวิชาชีพ ซึ่งกำหนดกลุ่มตัวอย่างเป็นครูจำนวน 756 คน จาก 60 โรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในฮ่องกงนั้น หมายถึง การให้ขวัญกำลังใจเกี่ยวกับการเรียนรู้การพยายามทำให้มีมาตรฐานทางวิชาการและการที่ผู้บริหารสถานศึกษาปรากฏให้เห็นมากๆ เจตคติของครูเกี่ยวกับความรู้สึกในเรื่องสมรรถภาพเรื่องชุมชนและเรื่องวิชาชีพนั้นมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับสูง

กอร์แมน (Gorman, 1993) ได้ศึกษาจากกรณีศึกษาผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย 10 คนเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารเวลา และพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยแบ่งผู้บริหารสถานศึกษาออกเป็น สามประเภท คือ ผู้จัดการ โรงเรียนผู้บริหารการศึกษา และผู้นำทางวิชาการพบว่ามีลักษณะที่เหมือนกัน คือ การบริหารเวลาที่มีประสิทธิผลและภาวะผู้นำทางวิชาการนั้นเป็นไปเพื่อการมุ่งเน้นเป้าประสงค์การจัดลำดับความสำคัญโดยเจตนาการยึดวิสัยทัศน์ และพันธกิจการสื่อสารรัดกุม และมีจุดมุ่งหมายการค้นหาปัญหาเชิงรุกการมอบหมายงาน โดยการสร้างคณะทำงานการรักษานโยบายวิชาการว่าต้องทำอะไรและการควบคุมสิ่งรบกวนเป็นที่เข้าใจกันดีว่า

1. ผู้นำทางวิชาการต้องเป็นผู้จัดการเวลาที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลแต่ผู้จัดการเวลาที่มีประสิทธิภาพก็ไม่จำเป็นว่าจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ
2. ผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำตัวเป็นผู้จัดการ โรงเรียนมักจะพอใจอยู่กับตัวเองและเต็มไปด้วยอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมที่ถาถมเข้ามา
3. ผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำตัวเป็นผู้บริหารการศึกษาจะห่วงใยโรงเรียนและกิจกรรมต่างๆ ที่อยู่ภายในโรงเรียนผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำทางวิชาการจะมองกว้างโดยตระหนักว่าโรงเรียนอยู่ในภาพสังคมที่กว้างอย่างไร



ยตส์ (Yates. 2000) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับผลของโครงการเริ่มสอนอ่าน โดยใช้แบบสอบถามการบริหารจัดการทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาและแบบสอบถามโครงการเริ่มสอนอ่านของ Yates พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่ใช้ในการดำเนินการตามโครงการมีค่าสหสัมพันธ์สูงมากกับผลของโครงการเริ่มสอนอ่าน

แฮนส์แมน และ โกลด์ริง (Hansman Goldring. 2001 : 399 - 423) ศึกษาเรื่อง ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูระดับประถมศึกษาในสหรัฐอเมริกา กลุ่มตัวอย่างเป็นครูที่มีความผูกพันกับโรงเรียน 231 คน คณะครูที่ไม่มีความผูกพันกับโรงเรียน 186 คน เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสำรวจแล้วนำมาวิเคราะห์ด้วยสมการถดถอย ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีความผูกพันกับโรงเรียนเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญของโรงเรียน ที่ทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ทำให้มีการจัดการเรียนการสอนด้วยดี และเห็นว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในโรงเรียนควรนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา

ซูโพรวิทซ์ และ พอกลินโก (Supovitz & Poglinceo. 2001) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการในการปฏิรูปที่อาศัยเกณฑ์มาตรฐานเป็นหลัก ได้สรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและใช้เครื่องมือที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. การตั้งความคาดหวังไว้สูง (High Expectations) เกี่ยวกับผลการปฏิบัติของนักเรียนว่านักเรียนควรรู้อะไรและควรสามารถทำอะไรได้บ้างในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อทางการศึกษาเป็นการตั้งมาตรฐานใหม่สำหรับนักเรียนและครู
2. การเน้นการริเริ่มการอ่านออกเขียนได้ (An Initial Focus on Literacy) โดยมีสาระเกี่ยวกับเสียงภาษาพูดหนังสือที่ใช้ร่วมกันการอ่านหนังสือนอกเวลาการเขียนประจำวันและการเขียนนอกเวลา
3. มีหลักสูตรแกนกลาง (A Common Core Curriculum) สอดคล้องกับมาตรฐานชีวิตและการปฏิบัติต่าง ๆ ในโรงเรียนขึ้นอยู่กับหลักสูตรแกนกลาง
4. การประเมิน โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐาน (Standards-Based Assessment) รวมทั้งการสอนอิงเกณฑ์ประเมินใหม่ที่สอดคล้องกับมาตรฐานหลักสูตรแกนกลางและเป็นการประเมินที่มีการสะท้อนกลับต่อครูและนักเรียนที่ละเอียดทำให้ทราบถึงระดับทักษะของนักเรียนเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน
5. จัดโครงสร้างภาวะผู้นำโรงเรียน (A Distributed School Leadership Structure) โดยที่มีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำทำให้เกิดสิ่งเหล่านี้ประสานการใช้ประโยชน์จากโครงสร้าง

วิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นและกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานใช้โครงการเครือข่ายความปลอดภัยเพื่อจัดเวลาให้นักเรียนได้รับการสอนเพิ่มเติมสร้างความมั่นใจว่ามีทรัพยากรที่จำเป็นจัดเวลาและกิจกรรมอื่นๆ ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของโรงเรียน

6. เครือข่ายความปลอดภัย (Safety Nets) จัดให้มีไว้ในโรงเรียนเป็นรายวันเป็นปี เครือข่ายความปลอดภัยช่วยส่งเสริมและให้โอกาสนักเรียนได้บรรลุถึงเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ ได้

7. ความมุ่งมั่น (Commitment) ต่อความเป็นมืออาชีพของครูที่จะช่วยให้ครูปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถโดยให้มีการพัฒนาและสนับสนุนวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่องซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานและโดยเนื้อหาและการศึกษาก็เชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิด

สุโทวิทส์ และพอกลินโก อภิปรายต่ออีกว่าในแต่ละสัปดาห์ผู้บริหารสถานศึกษาได้เลือกดำเนินการในเรื่องต่างๆ มากมายทั้งที่มีแผนการไว้ก่อนแล้วและที่คิดได้ในเวลานั้นการตัดสินใจเหล่านั้นย่อมเป็นไปตามธรรมเนียมปฏิบัติเป็นไปตามเรื่องที่โรงเรียนให้ความสำคัญและเป็นไปตามวิถีชีวิตในโรงเรียนอาศัยภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นหลักนำทางเป็นเข็มทิศซึ่งจะช่วยชี้นำให้ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้นำอื่นๆ ในการตัดสินใจแนวความคิดและยุทธวิธีในรายงานนี้ทำให้ได้รู้วิธีการของคนกลุ่มเล็กๆ ที่ถือว่าเป็นผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิผลทางวิชาการได้ดำเนินการบริหารจัดการโรงเรียนและจัดลำดับความสำคัญอย่างไร ที่จะทำให้ผลการปฏิบัติของนักเรียนได้รับการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

วิลเลทโท (Willeto, 2001) ศึกษาวิจัยการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อประสิทธิผลขององค์กร โดยศึกษาผลการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ 4 กิจกรรม ในกลุ่มผู้บริหารวิทยาลัย โดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ คณบดี เจ้าหน้าที่วิทยาเขต ผู้ให้ข้อมูลเพื่อการประเมินและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นเนื้อหาลงใน Leadership Education Plan (LEAP I & II) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยผลการศึกษาสรุปว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นแนวทางการนำไปสู่ความมีประสิทธิผลของสถาบัน

บลาสเต และบลาสเต (Blasé & Blasé, 2002 : 671) ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เรื่อง การขาดภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิบัติหน้าที่จากทัศนระของครู ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างครู จำนวน 50 คน ในสหรัฐอเมริกาที่มีปัญหา ถูกผู้บริหารละเลยไม่เอาใจใส่ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำมีความบกพร่อง คือ ละเลยต่อการเอาใจใส่ครู ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์และจิตใจ เช่น ไม่ให้ความร่วมมือในการใช้อุปกรณ์การสอน ขาดความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและอื่น ๆ ผลการวิจัยนี้ทำให้มีการวางแผนเพื่อหาทางแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นเช่นนี้อีกในโรงเรียนอื่น

เบิร์ช และสปิลแลนซ์ (Burch & Spillance, 2003 : 519 - 534) ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เรื่อง การใช้ภาวะผู้นำในโรงเรียนเพื่อสนับสนุนความสามารถในการคิดคำนวณและการอ่าน การเขียน ของนักเรียน ผู้วิจัยเลือกใช้การสังเกตและการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา 15 คน และผู้ประสานงานการใช้หลักสูตร 8 คน เพื่อตรวจสอบสมรรถนะในการแสดงภาวะผู้นำ ผลการวิจัย พบว่า มีการแสดงออกถึงภาวะผู้นำที่ส่งเสริมให้นักเรียนมีความสามารถในการคิดคำนวณและการอ่านออกเขียนได้ ดีขึ้น

วิลเลียมส์ (Williams, 2004) ได้ศึกษาสมรรถนะและลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เด่นชัดอยู่ในเมืองและผู้บริหารสถานศึกษาในเมืองทั่วไป โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกการถามปลายเปิด และการใช้แบบสอบถามเพื่อประเมินอีกจำนวนหนึ่งพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่เด่นชัดมีสมรรถนะที่กว้างและลึกเกี่ยวกับการควบคุมอารมณ์และการแก้ปัญหา นั่นคือ มีความเชื่อมั่นในตัวเองมีการควบคุมตนเองมีสติรู้สึกชอบมุ่งสัมฤทธิ์ผลมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีความตระหนักถึงองค์การมีการพัฒนาผู้อื่นมีภาวะผู้นำมีอิทธิพลเป็นผู้เร่งความเปลี่ยนแปลงมีการบริหารจัดการความขัดแย้งมีการทำงานเป็นหมู่คณะร่วมมือกันทำงานและมีการคิดวิเคราะห์นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาที่เด่นชัดและผู้บริหารสถานศึกษาทั่วไปมีความแตกต่างกันในเรื่องการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับงานของตน

เอลิก-มิลแคเร็ค และฮอย (Alig-Mielcareck & Hoy, 2005) ได้ทำการศึกษาวิจัย วิเคราะห์ตามหลักทฤษฎีและที่ปรากฏเกี่ยวกับธรรมชาติ ความหมายและอิทธิพลของภาวะผู้นำทางวิชาการ มีข้อสรุปจากการวิจัยว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นหน้าที่สำคัญ แต่ภาวะผู้นำทางวิชาการเพียงอย่างเดียวคงไม่สามารถช่วยให้ผลสัมฤทธิ์สูงได้ แต่มีผลทางอ้อม ที่ได้ผลตรงนั้น เกิดจากการมุ่งเน้นทางวิชาการของโรงเรียน รูปแบบและการวัดผลภาวะผู้นำทางวิชาการที่พัฒนาขึ้นในงานวิจัยนี้ ได้จากการศึกษาวรรณกรรมที่สำคัญและช่วยให้นักวิจัยคนอื่นๆ มีเครื่องมือที่เชื่อถือได้ การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในบริบทของโรงเรียนจะประสบความสำเร็จ ได้ดีกว่าที่มีบริบทเหมาะสมเพื่อการใช้ภาวะผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้มีประสิทธิผลในการเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ต้องพัฒนาบรรยากาศของโรงเรียน โดยมุ่งเน้นงานวิชาการให้มาก สร้างเป้าหมายร่วมกับครูและจัดให้มีกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพครูในเรื่องที่เกี่ยวข้องกันและส่งเสริมความร่วมมือและความไว้วางใจระหว่างครู ผู้ปกครองและนักเรียน ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นส่วนหนึ่งของหลักการของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะใช้พัฒนาบริบทของโรงเรียนให้ครูและนักเรียนประสบความสำเร็จ เข้าใจธรรมชาติที่ซับซ้อนในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในโรงเรียน

ไมคาเร็ค และฮอย (Mielcarek & Hoy, 2005) ได้ทำการศึกษาวิจัยวิเคราะห์ตามหลักทฤษฎีและที่ปรากฏเกี่ยวกับธรรมชาติความหมายและอิทธิพลของภาวะผู้นำทางวิชาการมีผลจากการวิจัยว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหน้าที่สำคัญแต่ภาวะผู้นำทางวิชาการเพียงอย่างเดียวคงไม่สามารถช่วยให้มีผลสัมฤทธิ์ในระดับสูง ซึ่งผลเกิดจากการมุ่งเน้นทางวิชาการของโรงเรียนรูปแบบและการวัดผลภาวะผู้นำทางวิชาการที่พัฒนาขึ้น ในงานวิจัยนี้ได้จากการศึกษาวรรณกรรมที่สำคัญและช่วยให้นักวิจัยคนอื่น ๆ มีเครื่องมือที่เชื่อถือได้ และความเข้าใจเรื่องการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในบริบทของโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จ ได้ดีกว่าที่มีบริบทเหมาะสมเพื่อการใช้ภาวะผู้นำ

ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้มีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ถ้าหากว่าทุกคนให้ความสนใจเอาใจใส่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบรรยากาศของโรงเรียน โดยมุ่งเน้นทางวิชาการให้มากสร้างเป้าหมายร่วมกันกับครูจัดให้มีการสะท้อนความคิดเห็นต่อครูเกี่ยวกับความก้าวหน้าของนักเรียนรับฟังความคิดเห็นของครูและจัดให้มีกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพครูส่งเสริมความร่วมมือและความไว้วางใจระหว่างครูผู้ปกครองและนักเรียน

ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นส่วนหนึ่งของหลักการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่จะใช้ในการพัฒนาบริบทของโรงเรียนเพื่อให้ครูและนักเรียนประสบความสำเร็จ ได้ดังนั้นก็มีความจำเป็นที่จะต้องขับเคลื่อนภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อให้เข้าใจธรรมชาติในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้มากกว่าคำบรรยายที่สวゆるของคำว่าภาวะผู้นำ

โอ คันเนล และไวท์ (O' Donnell & White, 2005 : 56 - 71) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนมัธยมศึกษา โดยสุ่มครูสี่คนและผู้บริหารของแต่ละโรงเรียน ทำแบบสอบถามระดับความเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาของ Hallinger ในแบบสอบถามมี 50 พฤติกรรม สำหรับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล พบว่า ครูรับรู้พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่เน้นการพัฒนาบรรยากาศการเรียนรู้ของโรงเรียนเป็นตัวชี้ให้เห็นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนนอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนที่มีฐานะทางสังคมดี เชื่อว่าได้แสดงพฤติกรรมสัมพันธ์กับพันธกิจของโรงเรียน จะเป็นโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการอ่านสูงกว่า

เจนติลูซซี และมูโต (Gentilucci & Muto, 2007) ได้ศึกษาความคิดเห็นของนักเรียนว่าผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติอย่างไรที่มีผลต่อความสำเร็จทางวิชาการพบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลโดยตรงและสูงมากพฤติกรรมส่วนหนึ่ง ได้แก่ การเข้าหาได้ง่ายการเข้าสังเกตการณ์ในห้องเรียนการเข้าเยี่ยมและพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่ผู้บริหารทำเหมือนว่าเป็นครูคนหนึ่ง

แมตทิวส์ (Matthews. 2007) ได้ศึกษาเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปฏิบัติการประเมินของครูภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ข้อมูลได้จากการเขียนตอบคำถามปลายเปิดจากการวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างน้อยสำคัญระหว่างปฏิบัติการประเมินของครูและภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยวัดจากการพัฒนาการสอนและการพัฒนาหลักสูตรการปฏิบัติในการประเมินเรื่องหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่ามีนัยสำคัญคือการร่วมมือ โดยอาศัยการประเมินซึ่งเป็นกระบวนการที่ครูและผู้บริหารสถานศึกษาร่วมมือกันวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินเพื่อวางแผนการสอนและอภิปรายผลสัมฤทธิ์การเรียนของนักเรียน

รัฟฟิน (Ruffin. 2007) ได้ศึกษาการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในเมืองเกี่ยวกับความเห็นและการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการนั้น ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีการสัมภาษณ์เชิงลึกการสังเกตการณ์ในสถานที่จริงและการรวบรวมหลักฐานร่องรอยการปฏิบัติเป็นข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษา 10 คน และผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา 2 คน จากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ทำให้ทราบว่าผู้บริหารสถานศึกษามองและใช้บทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการของพวกตน ดังนี้

### 1. ผู้บริหารสถานศึกษารับรู้ว่า

1.1 พวกตนเป็นผู้นำทางวิชาการ ในโรงเรียนของตน

1.2 บทบาทนี้สำคัญซับซ้อนและหลายหน้า

1.3 บทบาทผู้นำทางวิชาการเป็นเพียงบทบาทหนึ่งในหลายบทบาทที่มี

### 2. ผู้บริหารสถานศึกษารับรู้บทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยอาศัย

2.1 การจัดให้มีการพัฒนาวิชาชีพ

2.2 การกำกับการสอน

2.3 การสร้างสัมพันธภาพ

### 3. ผู้บริหารสถานศึกษารับรู้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการมีอุปสรรค คือ

3.1 มีเวลาจำกัดในการกำกับดูแลการสอน

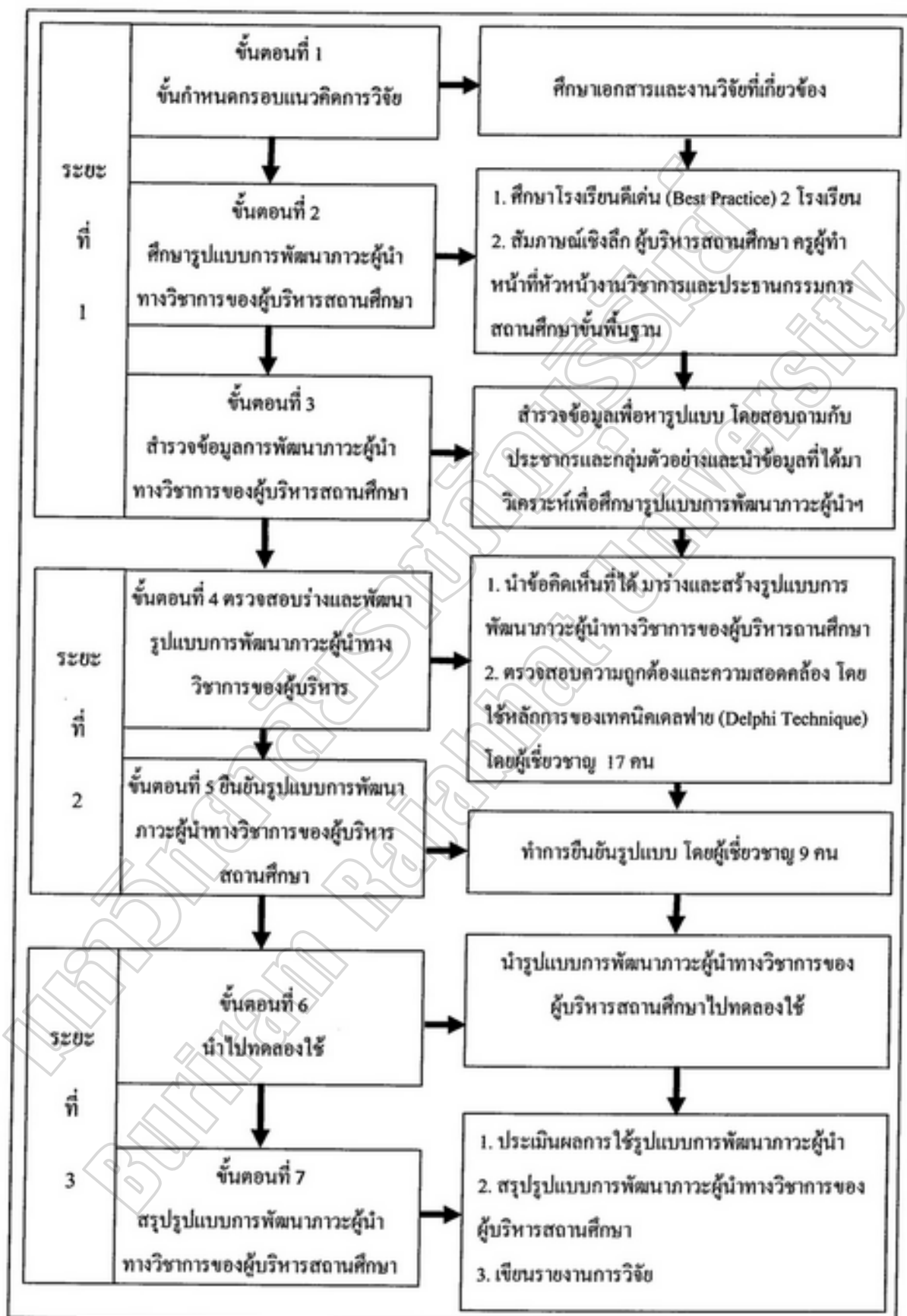
3.2 ไม่มีบุคลากรเพียงพอที่จะมอบหมายงานอื่นที่ไม่ใช่งานการสอน

การวิเคราะห์หลักฐานร่องรอยทำให้ทราบว่าผู้บริหารสถานศึกษาได้จัดให้มีการพัฒนาวิชาชีพและกำกับการสอน โดยรวมแล้วหลักฐานร่องรอยเหล่านี้ไม่ได้แสดงเนื้อหารูปแบบหรือบริบทของการพัฒนาวิชาชีพนั้นหลักฐานของการพัฒนาวิชาชีพจะ โยง ไปที่การสร้างขีดความสามารถในตัวผู้อื่น ไปสู่การมีภาวะผู้นำร่วมหรือการแสดงให้เห็นว่ามีการเปลี่ยนแปลง

ข้อเสนอแนะที่สำคัญของงานวิจัยนี้คือมีการรับรู้ว่ โครงการต่างๆ ของมหาวิทยาลัยที่จัดขึ้น เพื่อเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้มีภาวะผู้นำทางวิชาการนั้น ไม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของ บทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการมีข้อเสนอแนะว่ามหาวิทยาลัยอาจจะต้องพิจารณาใช้หลักการ การเปลี่ยนแปลงเพื่อออกแบบ โครงการการเตรียมการ โดยให้มีลักษณะบูรณาการหลากหลาย จากงานวิจัยจากทฤษฎีจากเสียงของผู้ปฏิบัติจากหลักสูตรจากการสะท้อนความคิดเห็นและ จากประสบการณ์การเรียนรู้จริงซึ่งจะส่งผลไปถึงผู้บริหารสถานศึกษา ให้เป็นผู้มีความพร้อมที่จะ สร้างขีดความสามารถให้กับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้มีภาวะผู้นำร่วมและนำการเปลี่ยนแปลง ในโรงเรียนอย่างมากเพื่อให้ส่งผลถึงจำนวนนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับที่สูงขึ้น

จากการศึกษางานวิจัยภายในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง พบว่า พฤติกรรมภาวะ ผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผู้บริหารควรมานวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา โดยมีองค์ประกอบหลาย ด้าน คือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย ร่วมกับครูและผู้มีส่วนได้เสียในการจัดการศึกษา ด้านการจัดการหลักสูตรและการเรียนรู้ ด้านการนิเทศและการประเมินผลการเรียนรู้ และด้าน การเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการ เพื่อพัฒนาครูและนักเรียน ทั้งด้านการสอนงาน โดยผู้บริหาร สถานศึกษาควรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ ตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทาง วิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ตามขั้นตอนการพัฒนา ภาพประกอบ 2.5





ภาพประกอบ 2.5 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย