

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสาน สำหรับผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

1. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำทางวิชาการ
  - 1.1 ความหมายของผู้นำ
  - 1.2 ภาวะผู้นำ
  - 1.3 ภาวะผู้นำทางวิชาการ
  - 1.4 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ
  - 1.5 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ
2. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้แบบผสมผสาน
  - 2.1 ความหมายของการเรียนรู้แบบผสมผสาน
  - 2.2 องค์ประกอบของการเรียนรู้แบบผสมผสาน
  - 2.3 รูปแบบของการเรียนรู้แบบผสมผสาน
  - 2.4 การออกแบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน
3. การร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสาน
  - 3.1 หลักการพัฒนาคล
  - 3.2 แนวคิดทฤษฎีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ
  - 3.3 การสังเคราะห์ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการ
  - 4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้แบบผสมผสาน

## เอกสารที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ ภาวะผู้นำ และภาวะผู้นำทางวิชาการ

ภาวะผู้นำเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของผู้อื่นที่อยู่ร่วมกัน เกิดการยอมรับให้ใครสักคนหนึ่งเป็นหัวหน้าที่จะนำพาหมู่คณะดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ เพื่อหมู่คณะ การได้เป็นผู้นำอาจจะเกิดขึ้นเองตามสถานการณ์ เกิดจากความรู้ความสามารถที่ผู้อื่นมองเห็น หรืออาจจะได้เป็นผู้นำด้วยการเลือกจากสมาชิก บุคคลเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ต้องเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำ เรียนรู้ที่จะมีภาวะผู้นำ อาจเรียนรู้ได้ด้วยตนเองตามธรรมชาติของบุคคลหรือต้องเรียนรู้ตามสถานการณ์ หรือมีเจตนาที่จะเรียนรู้ก็เป็นได้ เรื่องราวเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีมานานด้วยการเล่าเรื่องราวพฤติกรรมของบุคคลที่ต่อมาได้กลายเป็นตำนาน เป็นเรื่องเล่าขานถึงความเก่ง ความดีและความสามารถในการทำให้หมู่คณะเห็นคล้อยตามจนสามารถกระทำกรต่าง ๆ ได้สำเร็จ ต่อมาจึงเกิดมีผู้สนใจศึกษาเรื่องราวเกี่ยวกับภาวะผู้นำจนกลายเป็นแนวคิด เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เช่น ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

### 1. ความหมายของผู้นำ

Ubben และคณะ (2001) ได้ให้ความหมายคำว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลสำคัญที่เป็นหลักให้กับองค์กร ให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงและรับผิดชอบต่อประสิทธิภาพขององค์กร ผู้นำจะใช้อิทธิพลอย่างจริงจังต่อผู้อื่นเพื่อสร้างกิจกรรมและสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือในองค์กร โดยมุ่งให้คนอื่นคล้อยตามว่ามีอะไรบ้าง ที่จำเป็นต้องกระทำให้เกิดผลสำเร็จ ผู้นำเป็นผู้นำพ้องคำหรือนิยามว่าเป็นกลุ่มคนที่มาอยู่ร่วมกันให้ได้รับผลสำเร็จในการทำงาน ผู้นำเป็นผู้รับใช้ขององค์กร เป็นผู้รับใช้บุคคลต่างๆ ที่รวมกันเป็นองค์กรและยังรับใช้ลูกค้าที่องค์กรนั้นให้บริการอยู่อีกด้วย

นอกจากนี้ Ubben และคณะ ได้กล่าวในฐานะที่เป็นผู้นำทางการศึกษาเกี่ยวกับปรัชญาภาวะผู้นำ โดยให้ข้อความที่ชัดเจนเกี่ยวกับผู้นำว่า ผู้นำ คือ

1. ผู้สร้างสิ่งแวดล้อมสนับสนุนที่ผู้ร่วมงานสามารถช่วยได้ สามารถรู้สึกรับได้ลงทุนในกระบวนการและสามารถประสบความสำเร็จได้
2. ผู้มีจิตใจเปิดกว้างและมีวิสัยทัศน์ของอนาคตและมีความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์นั้น

3. ผู้ที่เต็มใจมอบอำนาจให้ผู้อื่นและอนุญาตให้พวกเขาปฏิบัติงานตามแนวความคิดและวิสัยทัศน์ของพวกเขาเอง ผู้ที่แสวงหาโอกาส นวัตกรรมและความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง
  4. ผู้ที่เต็มใจทำงานในสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่นและสภาพแวดล้อมที่ขาดลำดับสายงานบริหาร โดยปล่อยให้ผู้อื่นเล่นบทบาทผู้นำ
  5. ผู้ที่เต็มใจรับฟังและพูดคุยกับเสียงเรียกร้องที่สร้างสรรค์และให้เป็นที่รับทราบกันทั้งองค์กร
  6. ผู้ที่เต็มใจที่จะหยุดแสดงบทบาทภาวะผู้นำและหยุดความรับผิดชอบ เมื่อมีผู้อื่นที่เข้มแข็งกว่าก้าวออกมาข้างหน้า
  7. ผู้ที่อุทิศตนและมุ่งมั่นเพื่ออนาคตและความสำเร็จในอนาคตของทีมงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่
- สรุปได้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่เป็นหลักสำคัญให้กับองค์กร มีความรู้ในเรื่องงานขององค์กร เป็นอย่างดี สามารถให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานได้ มีความรับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์กร อุทิศตนและมุ่งมั่นเพื่ออนาคตและความสำเร็จในอนาคตขององค์กร ได้รับความเชื่อถือและเชื่อฟังจากเพื่อนร่วมงานในการจัดกิจกรรมและในการสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือในองค์กร เต็มใจรับฟังและพูดคุยกับเสียงเรียกร้องที่สร้างสรรค์และให้เป็นที่รับทราบกันทั้งองค์กร มีจิตใจเปิดกว้าง และมีวิสัยทัศน์ แสวงหาโอกาส นวัตกรรมและความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มีความเต็มใจทำงานในสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่นและสภาพแวดล้อมที่ขาดลำดับสายงานบริหาร โดยปล่อยให้ผู้อื่นเล่นบทบาทผู้นำได้

## 2. ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ สภาวะที่เกิดขึ้นในกลุ่มคน สภาวะเช่นนี้จะเกิดขึ้นเฉพาะเมื่อคนสองคนหรือมากกว่าสองคนมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อมนุษย์เกิดขึ้นเมื่อคนที่มีจุดประสงค์แน่ชัดทำการเคลื่อนไหวเพื่อการแข่งขันกับผู้อื่นหรือเกิดจากความขัดแย้งกับผู้อื่น เป็นการเคลื่อนไหวเกี่ยวกับสถาบันเกี่ยวกับการเมือง เคลื่อนไหวโดยมีจุดประสงค์ทางจิตวิทยาและอาจเป็นด้วยเหตุอื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อปลุกเร้าและสร้างความพึงพอใจตามความต้องการของผู้ตาม ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548)

แม้จะมีมาตรฐานใด ๆ ในการวัดลักษณะของภาวะผู้นำ ก็ยังมีสาระที่กว้างเกินกว่าที่จะให้คำนิยามได้ชัดเจน ในทุกปีมักจะมีกลุ่มนักการศึกษาให้แนวคิดในมิติที่ต่างออกไป อย่างไรก็ตามแนวความคิดต่าง ๆ นั้นยังคงพอรวมเป็นกฎเกณฑ์ในแนวทางเดียวกันได้ โดยที่ส่วนใหญ่แล้วเป็นที่รับรู้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของอิทธิพลระหว่างผู้นำกับผู้ตามบางคนก็เพิ่มเติมว่าอิทธิพลมีความสำคัญต่อเพื่อนร่วมงานให้อินยอมปฏิบัติตามในสิ่งที่ไม่เต็มใจ ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่สร้างงานและมุ่งงานเชิงสังคม มุ่งสิ่งต่างๆ ที่มีคุณค่า เน้นความคิดและพฤติกรรมที่เป็นเรื่องจำเป็นของภาวะผู้นำนั้น เป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ได้รับอิทธิพลทางวัฒนธรรม

### 1. ลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำ

Stogdill (1948) ได้สรุปลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำจากงานวิจัยระหว่างปี 1904 ถึง ปี 1947 และจัดแบ่งได้เป็น 5 ลักษณะ ดังนี้

1. ความสามารถ (Capacity) ได้แก่ มีสติปัญญาดี มีความตื่นตัว มีความสามารถในการใช้ภาษาพูด มีความสามารถในการเริ่มต้น มีความสามารถในการตัดสินใจ
2. ความสำเร็จ (Achievement) ได้แก่ เป็นผู้มีการศึกษาคดี มีความรู้ มีความสำเร็จทางการศึกษา
3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) ผู้นำเป็นผู้ที่คนอื่นสามารถพึ่งพาอาศัยได้ มีความคิดริเริ่ม มีความลงเส้นคงวา มีความมุ่งมั่นสูง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
4. การมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำเป็นผู้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม มีส่วนร่วมทางสังคม ให้ความร่วมมือ มีความสามารถในการปรับตัว มีอารมณ์ขัน
5. สถานภาพ (Status) เป็นผู้อยู่ในฐานะทางสังคมและเศรษฐกิจดี เป็นที่นิยมชมชอบของคนทั่วไป

Yulk (1998) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำในยุคใหม่ โดยจัดแบ่งเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ บุคลิกภาพ (Personality) แรงจูงใจ (Motivation) และทักษะ (Skills)

#### 1. ลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำ

ลักษณะทางบุคลิกภาพเป็นลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกเฉพาะทางที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงลักษณะทางบุคลิกภาพที่เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล มีอยู่จำนวนมากที่สำคัญมี 4 ประการ คือ

1.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มักจะตั้งเป้าหมายให้ตนเองและผู้ตามไว้สูงที่จะปฏิบัติภาระหน้าที่ที่ยุ่ยากให้ลุล่วงไปได้และ ยืนกรานที่จะเผชิญกับปัญหาและความพ่ายแพ้

1.2 ความอดทนต่อความกดดัน (Stress-tolerance) ผู้นำที่มีความอดทนต่อ ความกดดันมักจะทำการตัดสินใจดี นิ่ง และมอบหมายทิศทางการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใน สถานการณ์ที่ยุ่ยาก จากการศึกษาวิจัยพบว่า การก้าวไปข้างหน้า การใช้เวลาที่ยาวนาน ปัญหาความ แยกแยะและความต้องการให้ตัดสินใจเหล่านี้ล้วนทำให้ผู้นำเกิดความรู้สึกกดดันเป็นความกดดันที่ เกิดขึ้นเฉพาะบุคคลผู้เป็นผู้นำ

1.3 ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional maturity) ผู้นำที่มีวุฒิภาวะทาง อารมณ์มักจะตระหนักได้อย่างแม่นยำ ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตน จึงมุ่งที่จะพัฒนาตนเองอยู่ เสมอ ผู้นำเช่นนี้จะไม่ปฏิเสธข้อบกพร่องของตนหรือไม่เพื่อฝืนเกี่ยวกับความสำเร็จ ดังนั้น ผู้นำ ที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์จึงสามารถคงสัมพันธภาพที่เป็นความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อน และที่ปรึกษาไว้ได้

1.4 ความซื่อสัตย์ (Integrity) หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่ตรงกับค่านิยมของ พวกเขาและตรงกับพฤติกรรมที่แสดงออกว่าเป็นคนซื่อสัตย์ มีจริยธรรม มีความรับผิดชอบและมี ความน่าเชื่อถือ ความซื่อสัตย์เป็นส่วนสำคัญที่จะสร้างความจงรักภักดีและได้รับความจงรักภักดี ได้รับความร่วมมือ และการสนับสนุนจากคนอื่น

## 2. ลักษณะแรงจูงใจของผู้นำ

แรงจูงใจเป็นพลังอำนาจที่เกิดขึ้นจากภายในและที่เหนือกว่าจากภายในของแต่ละ บุคคลที่ทำให้เกิดพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานและทำให้กำหนดรูปแบบ ทิศทาง ความเข้มข้น และ ระยะเวลาโดยหลักการพื้นฐานแล้ว แรงจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญในการอธิบายทั้งการเลือกวิธี ปฏิบัติและระดับความสำเร็จ กล่าวโดยทั่วไปแล้ว ผู้นำที่มีแรงจูงใจสูงมักจะมีประสิทธิผลมากกว่า บุคคลที่มีความคาดหวังต่ำ ที่มีเป้าหมายปานกลางและมีประสิทธิภาพจำกัด แรงจูงใจที่สำคัญ สำหรับผู้นำมี 4 ลักษณะ ดังนี้

2.1 ภาระหน้าที่และความต้องการระหว่างบุคคล (Task and interpersonal needs) สองสิ่งนี้เป็นพื้นฐานของความพร้อมที่กระตุ้นผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้นำที่มีประสิทธิผลมี บุคลิกลักษณะเป็นไปตามแรงจูงใจเพื่อนงานในหน้าที่และความห่วงใยต่อผู้อื่น

2.2 ความต้องการอำนาจ (Power need) เป็นแรงจูงใจของบุคคลที่จะหาตำแหน่ง ที่มีอำนาจและเพื่อที่จะใช้อิทธิพลเหนือคนอื่น

2.3 การมุ่งความสำเร็จ (Achievement orientation) เป็นความต้องการที่จะทำงานให้บรรลุผลต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ เป็นแรงขับที่จะให้เกิดผลสำเร็จ เป็นความเต็มใจที่จะรับผิดชอบ และมีความเป็นห่วงจุดประสงค์ของภาระหน้าที่

2.4 ความคาดหวังที่สูง (High expectations) เพื่อความสำเร็จของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึงความเชื่อของผู้บริหารโรงเรียนที่เชื่อว่าสามารถปฏิบัติงานและจะได้รับผลลัพธ์ที่มีคุณค่าอันเกิดจากความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่นั้น

### 3. ลักษณะทางทักษะของผู้นำ

ส่วนประกอบที่สำคัญที่มักจะถูกลืมเมื่อมีการค้นวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง นั่นคือ ทักษะและประสบการณ์ (Skills and experiences) ความมีศรัทธาหรือมีความรู้ที่เกี่ยวข้องสูงและมีทักษะที่สามารถจะทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นเป็นเรื่องที่ผู้นำจะต้องมีทักษะที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพของผู้นำ มี 4 ประเภท ดังนี้

3.1 ทักษะวิธีการ (Technical skills) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้เฉพาะขั้นตอนและวิธีการที่จะทำให้ภาระงานเกิดผลสำเร็จ ระดับทักษะวิธีการสูงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับผู้บริหารที่อยู่ในองค์กรระดับต่ำเช่นผู้บริหารโรงเรียนและคนอื่นๆ ที่จะต้องให้คำปรึกษาแก่ผู้ตามที่มีระดับทักษะสูงอย่างเช่น ครู

3.2 ทักษะมนุษย (Interpersonal skills) มุ่งเน้นที่ความสามารถที่จะเข้าใจความรู้สึกและทัศนคติของผู้อื่น และสามารถสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดความร่วมมือในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผล ทักษะนี้จะต้องเกิดขึ้นโดยธรรมชาติ โดยไม่รู้สึกรัดตัวและเกิดขึ้นอย่างคงที่สม่ำเสมอในพฤติกรรมของผู้นำ

3.3 ทักษะความคิดรวบยอด (Conceptual skills) เป็นความสามารถในการมองเห็นภาพรวมที่เกี่ยวข้องกับงานหรือสิ่งที่ต้องการจะพัฒนาโดยการใช้แนวความคิด (Ideas) และความคิดรวบยอด (Concepts) ในการวางแผน ในการจัดการและในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ในองค์กรระดับสูงกว่าที่มีสายงานลักษณะเดียวกันนี้ มีขอบข่ายกิจกรรมและความซับซ้อนของความสัมพันธ์ของงานที่มากกว่าและที่กว้างกว่า ทักษะความคิดรวบยอดก็ยังคงเป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 ทักษะการบริหาร (Administrative skills) มีความหมายรวมถึงความรู้เฉพาะของกิจกรรมการจัดการเช่น การวางแผน (Planning) การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) การมอบหมายงาน (Delegating) การให้คำปรึกษา (Supervising) และการดำเนินการประชุม (Handling meetings) ทักษะการบริหารจะรวมเอาทักษะวิธีการ ทักษะมนุษย และทักษะความคิดรวบยอดเข้าด้วยกัน เพื่อช่วยให้การจัดการมีผลทางปฏิบัติ

ทั้ง 4 ทักษะนี้จะต้องได้รับการพัฒนาในบริบทที่ปฏิบัติจริง ประสบการณ์ทำให้เกิดโอกาสที่จะเรียนรู้งานและได้ใช้ทักษะ ประสบการณ์เป็นศูนย์กลางในการกำหนดผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างระดับมืออาชีพและลูกจ้างระดับบริหาร

ในปี ค.ศ. 1940 ทฤษฎีลักษณะผู้นำ (Trait theories) เป็นทฤษฎีที่ผู้นำมีลักษณะคุณภาพเหนือกว่า ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้นำแตกต่างจากผู้ตาม และทฤษฎีตามสภาพแวดล้อม (Environmental theories) ที่กล่าวถึงผู้นำว่าเกิดขึ้นตามเวลา สถานที่และสภาพแวดล้อม (Marzano, 2005) ทักษะดั้งเดิมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยทั่วไปแล้วขึ้นอยู่กับการทำงานของรายบุคคล และขึ้นอยู่กับทฤษฎีพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้นำใช้อำนาจในการควบคุมผู้อื่น (Gardner, 1995 และ Senge, 1999) ทฤษฎีพฤติกรรมการเรียนรู้และการนำ (Behavioral theories of learning and leading) มาจากการรวมแนวคิดเกี่ยวกับธรรมชาติของโลกและขอบเขตปรากฏการณ์ของมนุษย์ที่สามารถวัดได้และพยากรณ์ได้

ภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational leadership) ก็เป็นไปตามรูปแบบของทฤษฎีภาวะผู้นำทั่วไป การสร้างพฤติกรรมภาวะผู้นำในโรงเรียนได้แก่ การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีความรับผิดชอบต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครู โดยมุ่งเน้นที่การสอนและผู้บริหารปรับพฤติกรรมของครูตามที่จำเป็น โดยอาศัยพฤติกรรมที่ประเมินได้ และอาศัยการให้รางวัลและการลงโทษ เพื่อให้เกิดผลตามต้องการ (Walker และ Lambert, 1995)

ด้วยวิธีการเช่นนี้ ผู้บริหารโรงเรียนจึงจะเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้นำทางวิชาการ การเปลี่ยนจุดเน้นจากรูปแบบตัวป้อนเข้าและผลผลิตของทฤษฎีพฤติกรรมนิยม (Behavioral theory) มาเป็นรูปแบบตัวป้อนเข้าและผลผลิตของทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง (Constructivist theory) ได้รายละเอียดมาจากการศึกษาฐานรากในวงการศึกษานานครั้งหลังของศตวรรษที่ 20 การเปลี่ยนทัศนระดับโลกนี้ทำให้ได้พื้นฐานกลยุทธ์การเรียนการสอนที่คาดหวังใหม่หลายแบบ เช่น ภาวะผู้นำร่วม (Shared leadership) โครงสร้างองค์การของโรงเรียน (School organizational structures) บทบาทของครู (The role of teachers) และบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการ (The role of principals as the instructional leaders)

จากทฤษฎี หลักการ แนวความคิดและความรู้จากเอกสารและงานวิจัย พอจะสรุปได้ว่าผู้นำในยุคปัจจุบันควรมีพฤติกรรม คือ เน้นความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์สำหรับองค์การ สื่อสารวิสัยทัศน์ ให้ความสำคัญของสิ่งที่ควรจะเป็น สร้างวัฒนธรรมองค์การให้โรงเรียนเป็นฐานและใช้การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม มีทักษะภาวะผู้นำหลายแบบอาศัยวิสัยทัศน์ของสถาบัน ดังสรุปในตาราง ดังนี้

ตาราง 1 ผลสรุปจากงานวิจัยและตัวอย่างที่สะท้อนความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำในยุคปัจจุบัน

ข้อที่	ผลสรุปจากงานวิจัย	ตัวอย่าง
1.	ควรเน้นความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational Leadership) มากกว่าภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ เพื่อเปลี่ยนทัศนคติของชุมชนที่มีต่อ โรงเรียน
2.	ผู้นำดีเด่น (Outstanding) มีวิสัยทัศน์สำหรับองค์กรของตน	ผู้บริหารสถานศึกษามองภาพโรงเรียนว่าเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของชุมชน
3.	วิสัยทัศน์ต้องได้รับการสื่อสารในทางที่จะทำให้เกิดความผูกพันระหว่างสมาชิกขององค์กร	ผู้บริหารสถานศึกษาแสวงหาความผูกพันจากครู เพื่อให้สละเวลาและพลังงานเพื่อเปลี่ยนทัศนคติของชุมชนที่มีต่อ โรงเรียน
4.	การสื่อสารวิสัยทัศน์ ต้องการให้สื่อสารเกี่ยวกับ “ความหมาย”	ผู้บริหารสถานศึกษาให้รางวัลแก่ครูที่ทำกิจกรรมตอบสนองวิสัยทัศน์ที่ว่า “ชุมชนสำคัญเท่ากับ โรงเรียน”
5.	ภาวะผู้นำให้ความสำคัญกับค่านิยมที่ว่า “สิ่งที่ควรจะเป็น” (What ought to be)	ผู้บริหารสถานศึกษานำให้ชุมชนได้รับความยุติธรรมในการเข้าถึงบริการของโรงเรียน
6.	ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร	ผู้บริหารสถานศึกษานำสมาชิกในชุมชนมาร่วมในงานพิธีการต่าง ๆ ในโรงเรียน
7.	ผลการศึกษาโรงเรียนดีเด่นพบว่า มีการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และใช้การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม	การพิจารณา นโยบายของโรงเรียนกระทำโดยผู้แทนของผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนนักเรียนและผู้แทนชุมชนในวงกว้าง
8.	มีกำลังภาวะผู้นำ (Leadership force) หลายแบบ ได้แก่ กำลังทางวิชาการ กำลังทางมนุษย์ กำลังทางการศึกษา กำลังทางสัญลักษณ์และกำลัง ทางวัฒนธรรม	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการวางแผนเพื่อดำเนินโครงการต่าง ๆ ในโรงเรียน โดยอาศัยคณะครู และในแต่ละคณะต่างมีผู้นำเป็นของตนเอง



ตาราง 1 (ต่อ)

ข้อที่	ผลสรุปจากงานวิจัย	ตัวอย่าง
9.	หากต้องการให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสัมฤทธิ์ผล ควรทำให้วิสัยทัศน์เป็นวิสัยทัศน์แห่งสถาบัน	ผู้บริหารสถานศึกษานำวิสัยทัศน์ที่จะทำ ให้โรงเรียนเป็น ศูนย์กลางการเรียนรู้ ของชุมชนมากำหนดในเป้าหมาย นโยบายแผน งบประมาณ กิจกรรมของ โรงเรียน
10.	คุณสมบัติความเป็นชาย และความเป็นหญิง ต่างก็มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำ ทั้งนี้ไม่ว่า ผู้นำจะเป็นเพศใดก็ตาม	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้คุณสมบัติความเป็นหญิงในการรับรู้และอาหารต่อความต้องการส่วนบุคคล และใช้คุณสมบัติ ความเป็นชายในการยุให้เกิดการแข่งขัน ของทีมงาน เพื่อยกระดับมาตรฐานทาง วิชาการของโรงเรียน

ที่มา: Beare, Caldwell และ Millikan, R., 1997 อ้างถึงใน ประสิทธิ์ เจียวศรี และคณะ, 2548

## 2. ประเภทของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีหลายประเภท เช่น ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น ในที่นี้จะขอกล่าวถึงภาวะผู้นำ 2 ประเภทที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาและการเรียนการสอน ดังนี้

### 1. ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional leadership)

ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนเป็นภาวะที่ผู้นำใช้อำนาจเป็นฐานในการให้รางวัลและลงโทษ และใช้ความพยายามอย่างสูงเพื่อให้ได้มาซึ่งความร่วมมือของผู้ตามบนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ การแลกเปลี่ยนเช่นนี้ไม่ได้มาจากความมุ่งมั่น ความทุ่มเทต่องานของบุคคล เป็นเพราะทุกอย่างขึ้นอยู่กับความเข้าใจต่อหน้าที่การทำงานเท่านั้น และต้องให้มั่นใจได้ว่า งานเหล่านั้นต้องประสบผลสำเร็จตามที่ได้รับการชี้แนะ ภาวะผู้นำแบบนี้จึงเน้นที่ภาระหน้าที่ขององค์กร เป็นการระดมคนเข้าทำงานและปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในมุมมองนี้ ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสนใจอย่างมากที่ วัตถุประสงค์ หลักสูตร วิธีการสอน และการ

ประเมินผล ส่วนครูถูกมองว่าเป็น “กรรมการ” ผู้มีการตัดสินใจเชิงบริหารได้ไม่เฉพาะตัดสินใจว่าอะไรแต่ตัดสินใจได้ว่า อย่างไร ซึ่งอุปมาแล้วเหมือนว่าเป็นเครื่องจักร

## 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

ภาวะผู้นำแบบนี้ ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้อื่นมีความร่วมมือและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในเวลาทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายที่มุ่งมั่นจะไปให้ถึง เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่อาศัยอิทธิพลและประสบความสำเร็จได้เมื่อผู้นำมอบหมายงานและอำนาจให้คนอื่นเพื่อที่จะให้เกิดผลสำเร็จและบรรลุถึงเป้าหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นวิธีเพิ่มคุณค่า (Value-added approach) เพราะมีจุดมุ่งหมายที่จะหาเหตุผลว่าทำไม มากกว่าที่จะหาว่าเป็นอะไร และเป็นอย่างไร ในมุมมองนี้ ครูจึงเป็นเหมือนเป็น “ช่างแกะ” เป็นมืออาชีพ หรือเป็น “ศิลปิน” เปรียบว่าเป็นมันสมองขององค์การ (Ubben, Hughes และ Norris, 2001)

## 3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Burns (1978) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหนังสือที่ชื่อ Leadership ซึ่งเขียนจากงานวิจัยเชิงบรรยายเกี่ยวกับผู้นำทางการเมือง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามต่างก็ส่งเสริมให้อีกฝ่ายหนึ่งมีคุณธรรมและมีแรงจูงใจสูงขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional leaders) ผู้นำการแลกเปลี่ยนทางการเมืองจะเสนอบริการแลกเปลี่ยนหรือเสนอให้รางวัลกับการกระทำบางอย่าง Bass (1985) ได้ขยายทฤษฎีของ Burns โดยกล่าวว่าความต่อเนื่องที่ว่ามี แท้จริงเห็นได้ชัดเจนว่าต่างกัน ต้องแยกออกเป็นภาวะผู้นำสองประเภท ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leader) คือบุคคลผู้กระตุ้นผู้ตามให้ทำงานมากขึ้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถที่จะบรรลุผลได้ด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่งในสามวิธีที่สัมพันธ์กัน (Bass, 1985) ดังนี้

1. โดยการยกระดับความตระหนัก ยกระดับความสำนึกต่อความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์เป้าหมาย และตระหนักถึงความสำคัญของวิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น
2. โดยการทำให้ผู้ตามเพิ่มความสนใจมากขึ้นต่อหมู่คณะ (Team) ต่อองค์การหรือต่อระบบการอยู่ร่วมกันที่ใหญ่ขึ้น
3. โดยการเปลี่ยนระดับความต้องการตามลำดับของ Maslow หรือขยายความจำเป็นและความต้องการของผู้ตาม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่เหนือระดับความจำเป็นพื้นฐานขององค์การและสมาชิกขององค์การ ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้เกิดมีความต้องการมากขึ้น และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและความมีศักยภาพ ผู้นำจะเพิ่มภาระงานประจำวันให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ร่วมและเป็นวิสัยทัศน์ระยะยาวขององค์การ

Burns (1978) สนับสนุนอย่างแข็งขันว่า “ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสำรวจแรงจูงใจที่มีศักยภาพในตัวผู้ตาม หาวิธีที่จะทำให้พอใจกับความจำเป็นที่มากขึ้น และทำให้ผู้ตามรู้สึกผูกพันทั้งกายใจ” จุดประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ การเปลี่ยนแปลงความสนใจของรายบุคคลไปสู่สาเหตุที่กว้างใหญ่กว่า ดังนั้นจึงต้องเปลี่ยนความสนใจส่วนตัว ให้หันไปใส่ใจกับสิ่งที่ผู้คนทั้งหลายมีความสนใจและห่วงใย

ลักษณะเบื้องต้นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือสิ่งที่เห็นชัดเจนว่าเป็นเป้าหมายร่วมกันหรือเป็นวิสัยทัศน์ร่วม ผู้นำและผู้ตามต่างก็มีจุดประสงค์ซึ่งอาจแตกต่างกัน แต่ก็มีลักษณะที่เกี่ยวข้องกัน ต่อมากลายเป็นจุดประสงค์ร่วมกัน เช่นเดียวกันกับกรณีที่เกิดขึ้นในภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (Burns, 1978) ในคำนิยามของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยมิติ 4 มิติ ได้แก่

1. อิทธิพลอุดมคติหรือบารมี (Idealized influence or charisma)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation)
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation)
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual consideration)

Conger และ Kanungo (1998) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนในการสร้างอิทธิพลอุดมคติ ไว้

ดังนี้

1. ประการแรก ผู้นำต้องระบุนความขาดแคลนในสถานภาพที่เป็นอยู่
2. ประการที่สองผู้นำต้องรวบรวมและแสดงวิสัยทัศน์ของเป้าหมายที่ให้ความสำคัญสอดคล้องกับความขาดแคลนนั้น ๆ
3. ประการสุดท้าย ผู้นำใช้เครื่องมือนวัตกรรมเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ในการแสดงออกถึงการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ผู้นำคอยกระตุ้นและให้แรงบันดาลใจแก่คนรอบข้างโดยการให้ความสำคัญและความท้าทายแก่งานของผู้ตาม

ผู้นำกลายเป็นผู้ให้กำลังใจแก่หมู่คณะ (Team cheerleaders) เพื่อขวัญและกำลังใจของหมู่คณะ ผู้นำแสดงออกถึงความชื่นชมที่เป็นบวก แสดงออกว่ามีความกระตือรือร้นและแสดงออกว่ามองโลกในแง่ดีต่อผู้ตามทั้งหมด ผู้นำทำงานแบบบูรณาการเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมระยะยาว ผู้นำต้องสื่อสารให้ชัดเจนเกี่ยวกับความคาดหวังที่ผู้ตามต้องการให้บรรลุผล และยังคงต้องแสดงให้เห็นว่ามีความมุ่งมั่นสูงต่อเป้าหมาย (Bass และ Avolio, 1994)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกว่ามีการกระตุ้นทางปัญญาช่วยส่งเสริมให้สมาชิกคิดนอกกรอบ (Think out of the box) โดยไม่ต้องกลัวการวิพากษ์วิจารณ์ ผู้นำโดยตรง พฤติกรรมไร้ทิศทางเมื่อต้องแก้ปัญหาและตัดสินใจ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นผู้ตามให้ทำงานอย่างสร้างสรรค์และมีนวัตกรรมโดยการถามสมมติฐาน โดยการจัดกรอบปัญหา และโดยการเข้าถึงสถานการณ์เก่าด้วยวิธีการใหม่ (Bass และ Avolio, 1994)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะรับความขัดแย้งและใช้ความขัดแย้งนั้นเป็นเครื่องมือที่เป็นประโยชน์ เป็นนวัตกรรมต่อการแก้ปัญหาและตัดสินใจ ผู้นำเป็นตัวแทนของพฤติกรรมนี้และแสดงออกให้สมาชิกคนอื่น ๆ ขององค์กรได้เห็นถึงการใช้ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือเพื่อขยายความเป็นไปได้และเพื่อให้ได้โอกาสเติบโต ผู้นำถือว่าสมาชิกขององค์กรมีคุณค่าสูง ผู้นำเคารพในความเป็นมืออาชีพของสมาชิก และให้ความสำคัญต่อแนวความคิดและความคิดเห็นซึ่งอาจจะขัดแย้งกับตน

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใส่ใจเป็นพิเศษต่อความเอื้ออาทรเป็นรายบุคคล โดยเฉพาะเมื่อสมาชิกเหล่านั้นได้เป็นพี่เลี้ยงและเป็นผู้คอยสอนงานให้แก่สมาชิกในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมิตินี้เป็นการหลอมรวมเอาการปฏิบัติหลากหลายเข้าด้วยกัน การปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งไม่ได้จำกัดว่าจะต้องเป็นเช่นนั้นเสมอไป ก็คือผู้นำทำการส่งเสริมให้สมาชิกเป็นรายบุคคลได้มีโอกาสการเรียนรู้ ผู้นำรับรู้ถึงความแตกต่างของรายบุคคลในแง่ของความจำเป็นและความต้องการ ผู้นำแยกส่วนพฤติกรรมของตน เพื่อแสดงให้เห็นการยอมรับสมาชิกและรายบุคคล และผู้นำมอบหมายภาระหน้าที่เพื่อพัฒนาผู้ตาม (Bass และ Avolio, 1994)

ในทางตรงกันข้าม Bass (1985) ได้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ครอบคลุมไปถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ที่เป็นที่ปรึกษากับลูกน้อง คำนิยามของ Bass กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ดังนี้

1. รู้ว่าอะไรคือสิ่งที่เราต้องการจะได้จากงาน และพยายามทำให้เห็นว่า เราได้สิ่งที่เราต้องการก็ต่อเมื่อผลการปฏิบัติงานเป็นที่รับรองได้
2. ให้รางวัลแก่กันและกัน และสัญญาว่าจะให้รางวัล ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความพยายามตอบสนองต่อความต้องการของกันและกันทันทีเมื่อทำงานเสร็จ

Bass (1996) ให้แนวคิดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 มิติได้แก่

1. การให้รางวัลตามโอกาส (Contingent reward) พฤติกรรมการให้รางวัลตามโอกาสจะรวมถึงการที่ผู้นำระบบเป็นการเฉพาะว่าต้องทำอะไรได้สำเร็จ ผู้ตามจึงจะได้รับรางวัล

2. การบริหารจัดการที่เข้มแข็งเกินไป (Active management by exception) ประกอบด้วย การกำกับติดตามผู้ตามอย่างใกล้ชิดและการแก้ไขการปฏิบัติเพื่อให้งานบางอย่างสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การบริหารจัดการที่อ่อนเกินไป (Passive management by exception) จะวนเวียนอยู่กับการลงโทษทันที เพื่อแก้ไขความเบี่ยงเบนจากมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ยอมรับได้

4. ภาวะนำแบบตามใจผู้ปฏิบัติ (Laissez-faire leadership) มิติสุดท้ายคือภาวะผู้นำตามใจผู้ปฏิบัติ เป็นพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นพฤติกรรมทางอ้อมและความละเลยต่อการกระทำหรือภาระงานของผู้ตาม

ผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional leaders) ไม่เน้นการเปลี่ยนแปลงหรือการปฏิรูป ผู้นำที่ใช้ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนอย่างมากจะใช้สถานภาพเป็นหลัก แทนที่จะมุ่งเน้นการใช้วิสัยทัศน์ร่วมระยะยาว ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนได้กลายเป็นลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำโรงเรียนตลอดมา ภาวะผู้นำแบบนี้อยู่บนพื้นฐานของความเห็นชอบร่วมกันที่จะให้การปฏิบัติงานสนองตอบต่อจุดประสงค์ทันทีของทั้งผู้นำและผู้ตาม (Keeley, 1998)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามที่กล่าวมานี้ได้แสดงให้เห็นขอบข่ายความเปลี่ยนแปลงทางประวัติศาสตร์ของภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional leadership) ภาวะผู้นำในองค์กรทางสังคมเกิดขึ้นจากบรรยากาศทางสังคมและทางการเมืองที่มีอิทธิพลต่อองค์กร ดังนั้น การสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นการผสมผสานทฤษฎีลักษณะ พฤติกรรม การจัดการร่วมและการเปลี่ยนแปลงเข้าด้วยกัน

ผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็งมีลักษณะและพฤติกรรมเฉพาะ เช่น การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารความขัดแย้ง การกระตุ้นผู้ตามให้ทำงานอย่างสร้างสรรค์ การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ การนำครูและนักเรียนให้เกิดการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ โดยการสร้างบรรยากาศที่เน้นงานวิชาการ การกำหนดและสื่อสารเป้าหมายร่วม การกำกับติดตามกระบวนการสอนและการเรียนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและขององค์กร ลักษณะและพฤติกรรมต่าง ๆ เหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงการมีภาวะผู้นำทางวิชาการ

#### 4. ความแตกต่างระหว่างการบริหารจัดการกับภาวะผู้นำ

ถึงแม้คำว่าภาวะผู้นำ (Leadership) และการบริหารจัดการ (Management) มักใช้แทนกันแต่ก็ไม่ได้เหมือนกันไปหมดทุกอย่าง ดังนั้นจึงควรเข้าใจว่าอะไรคือความแตกต่างกันหรือความเหมือนกันระหว่างผู้นำและการบริหารจัดการ ดังตาราง 2

ตาราง 2 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างการบริหารจัดการและภาวะผู้นำ (Daft, 1999)

ประเด็นพิจารณา	การบริหารจัดการ (Management)	ภาวะผู้นำ (Leadership)
1. การอำนวยการ (Direction)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การวางแผน การกำหนดงบประมาณ</li> <li>- การดูแลจนกระทั่งถึงสายงานขั้นต้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์การมองระดับล่าง</li> </ul>
2. ขอบข่ายงาน (Alignment)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดองค์การและการจัดบุคคลเข้าทำงาน</li> <li>- การสั่งการและการควบคุมงาน</li> <li>- การสร้างขอบข่ายงาน</li> <li>- เน้นการทำตามให้ถูกต้อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมร่วม</li> <li>- การช่วยให้ผู้อื่นมีความเจริญก้าวหน้า</li> <li>- การลดกฎเกณฑ์</li> <li>- เน้นการทำสิ่งที่ถูกต้อง</li> </ul>
3. การสร้างความสัมพันธ์อันดี (Relationships)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มุ่งที่การขายสินค้าและบริการ</li> <li>- มุ่งที่อำนาจตามตำแหน่ง</li> <li>- ปฏิบัติตนเป็นนาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มุ่งที่บุคคล การจูงใจ</li> <li>- ผู้ได้บังคับบัญชา</li> <li>- มุ่งที่อำนาจส่วนบุคคล</li> <li>- มุ่งที่การสอนงาน การให้ความสะดวก</li> <li>- การเป็นผู้รับใช้</li> </ul>
4. คุณภาพส่วนบุคคล (Personal qualities)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่คำนึงถึงอารมณ์</li> <li>- เปิดรับความคิดเห็นจากคนอื่น</li> <li>- ซ่างพูด</li> <li>- ความเป็นแบบอย่างเดียวกัน</li> <li>- มุ่งที่องค์การ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความสนุกสนานในการทำงาน</li> <li>- รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น</li> <li>- มีการสื่อสารที่ดี</li> <li>- ไม่ยึดถือความเป็นแบบอย่างเดียวกัน</li> <li>- มุ่งที่คนใดคนหนึ่ง</li> </ul>
5. ผลลัพธ์ (Outcomes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รักษาความคงที่</li> <li>- ชำรง รักษาและเลียนแบบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างความเปลี่ยนแปลง</li> <li>- นวัตกรรมและเป็นต้นแบบ</li> </ul>

### 3. ภาวะผู้นำทางวิชาการ

นักการศึกษาและนักวิจัยทางการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสหรัฐอเมริกาได้หันมาสนใจศึกษาเพื่อแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรการศึกษาการประถมศึกษาและการมัธยมศึกษา มีนักวิจัยและนักการศึกษาสนใจเรื่องภาวะผู้นำทางวิชาการอย่างจริงจังตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมา สหรัฐอเมริกาพยายามแก้ปัญหาการเรียนรู้ออกของนักเรียนมากขึ้นด้วยการออกกฎหมาย No child left behind act of 2002 โดยเน้นว่าการเรียนรู้ออกของนักเรียนเป็นรายบุคคลต้องได้มาตรฐาน ไม่มีใครตกหล่นจากเกณฑ์กำหนด ที่ให้ความสำคัญอย่างมาก เป็นเรื่องของการอ่าน นักเรียนทุกคนต้องอ่านออก และเน้นวิชาคณิตศาสตร์เพื่อเสริมการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์

ภาวะผู้นำทางวิชาการได้รับความสนใจมากเป็นพิเศษ จนทำให้สภาองค์กรของสหรัฐอเมริกาออกกฎหมาย Instructional leadership act of 2007 เป็นการให้ความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยกำหนดว่า หน่วยงานที่ออกไปวิชาชีพผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องตรวจสอบว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ หน่วยงานฝึกอบรมเตรียมบุคคลที่ประสงค์จะดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องบรรจุเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการในหลักสูตรการฝึกอบรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารจัดการการศึกษา ผู้วิจัยจึงนำเสนอแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional leadership) เป็นภาวะผู้นำที่พัฒนามาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นภาวะที่ผู้นำโดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียน อาศัยความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ ความรู้เกี่ยวกับการสอนและความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรเป็นพลังขับเคลื่อนทางการศึกษา ผู้นำเช่นนี้เรียกว่าผู้นำทางวิชาการ ผู้นำทางวิชาการต้องมีความสามารถในการสื่อสารและแสดงให้เห็นนักเรียน ครู และผู้ปกครองเห็นว่า อะไรสำคัญและมีคุณค่าในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นสัญลักษณ์ที่เป็นแรงขับเคลื่อน และผู้นำทางวิชาการต้องมีการทักเี่ยวในการสอนจริง ในวัฒนธรรมที่นิยามเฉพาะว่าทั้งหมดของโรงเรียนคืออะไร มิติทางการศึกษา ทางสัญลักษณ์ และทางวัฒนธรรมเป็นเรื่องสำคัญต่อภาวะผู้นำในโรงเรียน (McEwans, 1998)

#### 1. ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ

ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional leadership) หมายถึง ความสำเร็จอย่างมากของผู้นำต่อพฤติกรรมของครูที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรม ที่มีผลต่อความก้าวหน้าของนักเรียน ซึ่งกล่าวได้เป็นสองนัย นัยที่หนึ่งคือชนิดที่แคบ หมายถึงมุ่งเน้นที่พฤติกรรมของครูซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน และนัยที่สองคือชนิดที่กว้าง หมายถึง ใส่ใจกับสภาพอื่น ๆ ขององค์การ

เช่น วัฒนธรรมของโรงเรียน ซึ่งผู้นำเชื่อว่ามียุทธศาสตร์ต่อพฤติกรรมของครู (Leithwood, Jantzi และ Steinbach, 1999 อ้างถึงใน Southworth, 2002) ผลของภาวะผู้นำทางวิชาการแยกเป็นสามประเภท คือ การจัดทำพันธกิจของโรงเรียน การบริหารจัดการการเรียนการสอน และการส่งเสริมบรรยากาศของโรงเรียน (Hallinger และ Heck, 1997 อ้างถึงใน Southworth, 2002)

ประสิทธิ์ เจียวศรี และคณะ (2548) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำให้ครูและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ได้ตามจุดมุ่งหมายและโครงสร้างสาระการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544

การเรียนรู้ของนักเรียน การสอนที่มีคุณภาพและการจัดองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกัน (Dimmock และ Walker, 2005) ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อดำเนินการให้นักเรียนมีความก้าวหน้าทางการเรียน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นตำแหน่งที่จะต้องส่งเสริมให้เกิดความร่วมมืออย่างมากจากครู ซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนด้วย (Lathwork, 2006) ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้นำทางวิชาการหากต้องการที่จะพัฒนาโรงเรียน (MacNeill และคณะ, 2003)

ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการในปัจจุบันนี้ มีความสมบูรณ์และกว้างกว่าเมื่อช่วงเวลาของทศวรรษที่ 1980 เมื่อแรกเริ่มนั้น หมายถึงบทบาทที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่แบบเดิม เช่น กำหนดเป้าหมายได้ชัดเจน จัดสรรทรัพยากรให้กับการสอน บริหารจัดการหลักสูตร กำกับติดตามแผนการสอน และประเมินครู ในปัจจุบันนี้มีภาระหน้าที่เพิ่มเติมซึ่งรวมไปถึงการเน้นวิธีการหลักที่เกี่ยวกับการสอนและการเรียน ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาวิชาชีพครูมากขึ้น และเน้นการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ (King, 2002 )

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำให้ครูและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนการสอน รวมทั้งการสร้างสิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ได้ตามจุดมุ่งหมายและโครงสร้างสาระการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ในหลักสูตร รวมทั้งการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาวิชาชีพครู

## 2. ภาวะผู้นำทางวิชาการกับความมีประสิทธิผลของโรงเรียน

การประเมินคุณภาพภายนอก โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ. ในมาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษามาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ กำหนด 4 ตัวบ่งชี้ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2548) คือ



1. ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงาน  
 2. ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์  
 3. ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารงานวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ  
 4. ผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร  
 โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวบ่งชี้ที่ 1 นั้น ได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณา 4 ประเด็น คือ

1. ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี  
 2. ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร (สุจริต ยุติธรรม การใช้ระบบ  
 คุณธรรม การรับฟังปัญหา การระดมการมีส่วนร่วมในการบริหาร และการปฏิบัติตามจรรยาบรรณ  
 วิชาชีพ)

3. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการบริหาร เพื่อผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ  
 4. ผู้บริหารอุทิศเวลาให้กับการทำงาน  
 ซึ่งเกณฑ์การพิจารณาดังกล่าวทุกโรงเรียนต้องได้รับการประเมิน ตามเจตนารมณ์  
 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 6 มาตรา 49 ที่กำหนดให้มี สำนักงาน  
 รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ. ทำหน้าที่พัฒนา  
 เกณฑ์และวิธีการประเมินคุณภาพภายนอก ทำหน้าที่ประเมินผลการจัดการศึกษาเพื่อให้มีการ  
 ตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา

การศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพหรืออาจจะเรียกว่าโรงเรียนที่มีคุณภาพที่จัด  
 การศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นเป้าหมายที่สำคัญของการจัดการศึกษา แต่ปัจจุบันประเด็นปัญหาหนึ่งที่  
 สังคมไทยกำลังให้ความสำคัญในอันดับต้น ผู้มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาในโรงเรียน คือ  
 ผู้บริหาร จากความสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนที่มีบทบาทต่อองค์กรดังกล่าว จึงกล่าวได้ว่า  
 คุณภาพของโรงเรียนจะบังเกิดขึ้นได้หรือไม่อย่างไรนั้น ผู้บริหารจะเป็นตัวแปรสำคัญที่จะ  
 สร้างสรรค์ให้บังเกิดคุณภาพขึ้นได้ภายใต้กลไกหรือระบบการบริหารจัดการขององค์กรนั้น ๆ

นอกจากนี้ สงบ ประเสริฐพันธ์ (2543) ยังได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารที่มีต่อ  
 การพัฒนาคุณภาพโรงเรียนหรือสถานศึกษาไว้อย่างน่าสนใจว่า “..ยุคโลกาภิวัตน์.. “ความรู้คือ  
 อำนาจ” ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนในยุคปัจจุบันจะต้องสร้างภาพพจน์ใหม่ให้เป็นผู้นำทางวิชาการ มี  
 หน้าที่ในการนำแนวคิดใหม่ ๆ ไปสู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียนด้านต่าง ๆ ต้องทำตัวเป็น  
 ผู้จุดประกายความคิดในการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่ต้อง  
 นำให้บุคลากรในโรงเรียนได้ตระหนักและให้ความสำคัญทั้งงานวิชาการ งานวิจัย ศึกษาค้นคว้าหา  
 ความรู้ การสร้างและการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนเพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศนั้น ถือได้ว่าเป็น  
 บทบาทและเป็นภารกิจของผู้บริหารโดยตรง

สุพล วังสินธุ์ (2537) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนคือผู้นำความเป็นเลิศมาสู่โรงเรียน โดยค่อยๆ กำหนดระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งมาตรฐานของตนเองและมาตรฐานที่ใช้กับผู้อื่น การพัฒนาคุณภาพผู้ความเป็นเลิศจะต้องกำหนดนโยบายและสร้างบรรยากาศการบริหารไปพร้อมๆ กัน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549) กล่าวถึงโรงเรียนคุณภาพและคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน คุณภาพไว้ว่า ในช่วงทศวรรษ 1980 ได้มีงานวิจัยจำนวนมากเกี่ยวกับ “โรงเรียนที่ได้ชื่อว่ามีประสิทธิภาพ” หรือ “โรงเรียนคุณภาพ” ว่าสามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ซึ่งมาจากระดับสังคมเศรษฐกิจระดับล่างให้สูงขึ้นได้อย่างชัดเจน พบว่า มีปัจจัยเด่นชัดที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนเหล่านี้ก็คือ การมีภาวะผู้นำการเรียนการสอน (Instructional leadership) ซึ่งก็คือครูใหญ่หรือผู้บริหารโรงเรียน มีการสังเคราะห์คุณลักษณะและทักษะสำคัญที่ครูใหญ่หรือผู้บริหารโรงเรียนเหล่านี้ใช้ในการปรับปรุงโรงเรียนพบว่าเป็นคุณลักษณะและทักษะประกอบด้วยหลายมิติ

สิ่งที่ผู้บริหาร โรงเรียนในฐานะผู้นำทางการเรียนการสอนนำมาใช้ดำเนินการได้แก่คุณลักษณะที่สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การตั้งความคาดหวังกับนักเรียนและครูไว้สูง
2. การบริหารโดยยึดจุดเน้นการเรียนการสอนเป็นสำคัญ
3. การให้ความสำคัญและส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาชีพของครูและบุคลากร
4. การใช้ข้อมูลเป็นฐานในการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนนอกเหนือจากใช้ เกณฑ์อื่น ๆ
5. การแสดงพฤติกรรมสำคัญของผู้นำในการเอื้ออำนวยความสะดวก การปรับปรุงและการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาการของเด็ก

อำรุง จันทวานิช (2547) กล่าวถึงโรงเรียนคุณภาพไว้ว่า เป็นเป้าหมายการพัฒนาโรงเรียนให้มีศักยภาพและความพร้อมในการพัฒนาผู้เรียนที่มีคุณภาพ เป็นต้นแบบและเป็นแบบอย่างของโรงเรียนอื่นที่เป็นรูปธรรม และทำทนายความสามารถของผู้บริหาร องค์ประกอบการเป็นโรงเรียนคุณภาพมี 14 องค์ประกอบดังต่อไปนี้คือ

1. สภาพแวดล้อมเอื้ออำนวยต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ
2. ครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษามีอาชีพ และจำนวนเพียงพอ
3. ลักษณะทางกายภาพของโรงเรียนได้มาตรฐาน
4. หลักสูตรเหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น
5. สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยี ทันสมัย

6. แหล่งการเรียนรู้ในโรงเรียนหลากหลาย
7. งบประมาณมุ่งเน้นผลงาน
8. การจัดกระบวนการเรียนรู้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
9. การจัดบรรยากาศการเรียนรู้เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียน
10. การบริหารจัดการดี ใช้โรงเรียนเป็นฐาน เน้นการมีส่วนร่วม
11. การประกันคุณภาพการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ
12. ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐาน เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข
13. โรงเรียนเป็นที่ชื่นชมของชุมชน
14. โรงเรียนเป็นแบบอย่างและให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชน

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จแก่นักเรียนทุกคน โดยการสนับสนุน รักษา และคงสภาพวัฒนธรรมโรงเรียนและโครงการการเรียนการสอนที่ยังผลต่อการเรียนของนักเรียนและต่อความก้าวหน้าทางอาชีพของครู (Hoy และ Hoy, 2003) เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยความมีประสิทธิภาพของผู้นำโรงเรียน (School leader) ที่สามารถตอบสนองกลุ่มและความกดดันหลากหลายในยามที่ต้องทำงานเพื่อพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีความชาญฉลาดทางการเมือง มีขอบเขตของศีลธรรม เป็นผู้เข้าใจความต้องการทางสังคม ทางเศรษฐกิจ และความต้องการของมนุษย์ เป็นผู้เข้าใจวาระสำคัญของรัฐบาลและของชุมชน รวมถึงความคาดหวังทางอาชีพและความรับผิดชอบของงานโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคมโลกที่กว้างใหญ่ที่เชื่อมโยงถึงกันทางโครงสร้างการบริหารจัดการและโครงสร้างของอิทธิพลต่าง ๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการซึ่งช่วยปรับแต่งการตัดสินใจทางการศึกษาเกือบทั้งหมด (Cunningham และ Cordeiro, 2003)

Hoachlander, Alt และ Beltranena (2001) ได้ศึกษาแนวความคิดหลักเกี่ยวกับยุทธวิธีการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งอย่างน้อยที่สุดก็เป็นหลักฐานที่น่าเชื่อถือได้ว่าเป็นยุทธวิธีที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีวิธีการใดวิธีการหนึ่งอย่างเดียวยุทธวิธีที่จะมีผลต่อการพัฒนาโรงเรียนได้อย่างมากมาย ดังนั้น สิ่งจำเป็นที่สุดของภาวะผู้นำโรงเรียนที่เข้มแข็งคือความสามารถในการหลอมรวมการปฏิบัติทั้งหลายให้เป็นชุดการพัฒนาโรงเรียนที่สมดุลและบริหารจัดการได้ดี ยุทธวิธีที่ได้ศึกษาจัดไว้ได้ 6 เรื่อง ดังนี้

1. การยกระดับ (Raising the bar) ได้แก่ การยกระดับความคาดหวัง การเพิ่มความเข้มแข็งทางวิชาการ และการกำจัดวิธีการที่ทำให้มีผลการปฏิบัติงานต่ำ

2. การเพิ่มความผูกพันและแรงจูงใจให้กับนักเรียน (Increasing student engagement and motivation) ได้แก่ การรับสภาพการจัดการศึกษาที่แท้จริงและการจัดบริการสนับสนุนเพิ่มเติม
  3. การจัดการพัฒนาวิชาชีพที่เข้มข้นและยั่งยืน (Providing focused, sustained professional development) ได้แก่ การระบุพันธกิจของโรงเรียนให้ชัดเจน การพัฒนาครู ครูเป็นผู้ฝึก ครูเป็นผู้เลี้ยง
  4. การปฏิบัติงานองค์กรและการบริหารจัดการ (Organizational and management practices) ได้แก่ การบริหารโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และการจัดตารางเวลาการปฏิบัติงาน
  5. การสร้างสายสัมพันธ์ (Building linkages) ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง กับผู้บังคับบัญชาและกับชุมชน
  6. การกำกับติดตามและเร่งพัฒนา (Monitoring and accelerating improvement) ได้แก่ การใช้นโยบายเพื่อการประเมินและการตรวจสอบ
- งานวิจัยของ Coleman และคณะ (1966) เกี่ยวกับโอกาสทางการศึกษาที่ทัดเทียม ซึ่งแสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบทางเศรษฐกิจสังคม (Socio-economic factors) และภูมิหลังของครอบครัวเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดความสำเร็จของนักเรียนในโรงเรียน และลักษณะต่าง ๆ ของโรงเรียนมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนน้อยหรือไม่มีเลย ภาพรวมของการศึกษาไม่ได้อธิบายว่าเหตุใดหลายโรงเรียนที่อยู่ในชุมชนที่มีสภาพเศรษฐกิจสังคมต่ำ จึงมีผลสำเร็จในระดับสูง นักการศึกษาและนักวิจัยทางการศึกษาหลายคนเชื่อว่า โรงเรียนและลักษณะต่าง ๆ ในโรงเรียนมีผลทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับสูง สมมติฐานนี้ทำให้เกิดงานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพของโรงเรียน ซึ่งมุ่งหวังที่จะกำหนดว่า มีองค์ประกอบใดบ้างภายใต้การควบคุมของโรงเรียนที่จะช่วยให้มีผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนสูง โดยไม่คำนึงถึงสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจสังคมและภูมิหลังของครอบครัว

### 3. ภาวะผู้นำทางวิชาการกับการเรียนการสอน

การศึกษาเชิงลึกการรับรู้ของครูเกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อการสอนในห้องเรียนของครู สรุปได้ว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการมีอิทธิพลทางบวกต่อการสอนในชั้นเรียน (Blasé และ Blasé, 1999a, 1999b, 1998; Sheppard, 1996)

ข้อค้นพบของ Blasé และ Blasé (1998, 1999a) ซึ่งให้เห็นว่า เมื่อผู้นำทางวิชาการกำกับติดตามและสะท้อนผลกระบวนการเรียนการสอน ทำให้มีการสะท้อนผลจากครูมากขึ้นและมีพฤติกรรมทางวิชาการที่ได้รับแจ้งจากการสะท้อน มีการใช้แนวความคิดใหม่มากขึ้น มีกลยุทธ์การ

สอนหลากหลายมากขึ้นมีการตอบสนองต่อความหลากหลายของนักเรียน มีการเตรียมบทเรียนและวางแผนอย่างระมัดระวังมากขึ้น ครูกล้าเสี่ยงมากขึ้น และใส่ใจกับกระบวนการสอนมากขึ้น และครูใช้กลยุทธ์อย่างมืออาชีพเพื่อเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในห้องเรียน ครูยังแสดงให้เห็นผลกระทบทางบวกที่เป็นแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความเชื่อมั่นและความรู้สึกปลอดภัย ในทางตรงข้ามผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ใส่ใจกำกับติดตาม และไม่ให้มีการสะท้อนความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอนมีผลกระทบทางลบจากครูและการปฏิบัติการในห้องเรียน (Blasé และ Blasé, 1998)

ผู้นำที่ไม่มีภาวะผู้นำทางวิชาการจะทำให้ครูรู้สึกถึงการถูกทอดทิ้ง ความโกรธและความไร้ประโยชน์ รวมทั้งมีความไว้วางใจและเคารพต่อผู้บริหารโรงเรียนในระดับต่ำ การให้แรงบันดาลใจและความมีประสิทธิภาพของตนอยู่ในระดับต่ำ พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมความก้าวหน้า ทางวิชาชีพและการพัฒนาครู ซึ่งทำให้มีผลทางบวกต่อการปฏิบัติการสอนในห้องเรียน

ผู้นำที่แข็งแกร่งครูเกี่ยวกับแนวโน้มและเรื่องราวต่างๆ ที่เป็นปัจจุบัน ส่งเสริมให้เข้าร่วมประชุมปฏิบัติการ ประชุมสัมมนา และการประชุมต่าง ๆ สร้างวัฒนธรรมความร่วมมือและวัฒนธรรมการเรียนรู้ ส่งเสริมการสอนงาน (Coaching) ใช้การสืบค้นความรู้เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาครูร่วมกับครู ตั้งเป้าหมายความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และจัดทรัพยากรเพื่อสนับสนุนนวัตกรรมครูในการใช้วิธีการหลากหลาย ใช้วัสดุอุปกรณ์หลากหลายใช้กลยุทธ์การสอนหลากหลาย ใช้การปฏิบัติการสะท้อนความเห็นและใช้เทคโนโลยีหลากหลายในห้องเรียนสิ่งนี้จะยังผลทำให้เพิ่มผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน (Sheppard, 1996)

Bookbinder (1992) ได้อธิบายว่าการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนบ่อย ๆ โดยที่ผู้นำทางวิชาการส่งเสริมความรับผิดชอบตรวจสอบได้ ส่งเสริมให้มีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ และส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาการผู้บริหารโรงเรียนกับครูร่วมกันกำหนดและสื่อสารเป้าหมายร่วม จะช่วยทำให้มีโครงสร้างองค์การที่จะนำโรงเรียนไปสู่เป้าหมายสำคัญร่วมกัน เป้าหมายสำคัญร่วมทางวิชาการนี้ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครูในห้องเรียน ซึ่งจะนำไปสู่ความเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผลมากขึ้น (Bookbinder, 1992; Blasé และ Blasé, 1998, 1999a)

Hallinger และ Heck's (1996) ได้ศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ข้อค้นพบสนับสนุนว่า มีความจำเป็นจะต้องมีรูปแบบของภาวะผู้นำทางวิชาการ (A model of instructional leadership) ที่ได้ผล โดยอาศัยตัวแปรกลาง เช่น การมุ่งเน้นทางวิชาการ เพื่อที่จะให้มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

#### 4. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ

จากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ที่มุ่งประสิทธิผลของงานขององค์กรทั้งระบบแบบกว้าง ๆ และส่วนหนึ่งได้กลายมาเป็นภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional leadership) ที่มุ่งประสิทธิผลของงานทางด้านวิชาการ ทำให้นักการศึกษาและนักวิจัยจำนวนมากหันมาสนใจและทำการศึกษาอย่างจริงจัง โดยต่างก็มีความเชื่อในเบื้องต้นว่า จะสามารถช่วยแก้วิกฤติทางการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ ในหลายประเทศประสบปัญหาให้นักเรียนอ่านไม่ออก เขียนไม่ได้ คิดคำนวณไม่เป็น คิดวิเคราะห์สังเคราะห์ไม่ได้ ส่งผลทำให้เกิดปัญหาอื่น ๆ ตามมา รวมถึงการออกจากโรงเรียนกลางคัน (Drop-outs) นักการศึกษา นักวิจัยสถาบันการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษา ได้ศึกษาให้แนวคิดและมีข้อกำหนดเกี่ยวกับบทบาทและพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

##### 1. ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวคิดของ Hoy และ Hoy

Hoy และ Hoy (2003) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหาร โรงเรียนว่า บทบาทที่สำคัญที่สุดของผู้บริหาร โรงเรียนคือเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional leader) แต่ไม่ได้หมายความว่าผู้บริหาร โรงเรียนคนเดียวเท่านั้นที่รับผิดชอบต่อภาวะผู้นำในการสอน ภาวะผู้นำทางวิชาการควรเกิดขึ้นเองทั้งในตัวผู้บริหาร โรงเรียนและจากครู ทั้งนี้ครูเป็นผู้ทำการสอนในชั้นเรียน เป็นผู้รู้ดีเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน และเป็นผู้ที่มีองค์ความรู้อย่างดีเยี่ยมในตัว ผู้บริหาร โรงเรียนเพียงแต่มีหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาบรรยากาศของโรงเรียนที่ยังผลให้เกิดการปฏิบัติการสอนที่ดีที่สุด คงไม่มีวิธีการใดวิธีเดียวที่จะทำให้เกิดความร่วมมือที่จะยังผลเช่นนั้นได้

ผู้ที่เป็ผู้นำทางวิชาการจำเป็นต้องใช้เวลาในห้องเรียนเหมือนเป็นเพื่อนร่วมงาน และพูดคุยกับครูเกี่ยวกับการเรียนและการสอน การปรับปรุงการสอนและการเรียนเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ไม่ใช่ผู้บริหาร โรงเรียน เข้าสังเกตการณ์พอเป็นพิธีปีละครั้งสองครั้ง ควรจะมีการพูดคุยเกี่ยวกับอาชีพของตนและพัฒนาอาชีพอันเกี่ยวเนื่องกับการปรับปรุงการสอน จะปรับปรุงการเรียนของนักเรียนอย่างไร และจะปรับปรุงกลยุทธ์การสอนที่เหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ อย่งไร สิ่งบ่งบอกถึงการพัฒนาที่ได้ผลดีและใช้แทนการนิเทศตามแบบเก่าได้แก่ การให้ความร่วมมือ ความเป็นเพื่อนร่วมงานความชำนาญการ และทีมงาน

แม้ว่าผู้บริหาร โรงเรียนจะเป็นผู้นำในการใช้ความพยายามอย่างเต็มใจร่วมมือและอย่างมืออาชีพ แต่ในที่สุดก็เป็นครูนั่นเอง ที่เป็นผู้กำหนดความสำเร็จ การพัฒนาบรรยากาศของโรงเรียนมีความสำคัญเช่นเดียวกันกับการนำด้านการเรียนการสอน ภาวะผู้นำทางวิชาการก็เกิดขึ้นและมันคงขึ้นจากครูนั่นเอง เหนือสิ่งอื่นใด ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องสื่อสารให้เป็นที่เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับความเป็นเลิศทางวิชาการ และการพัฒนาอาชีพครูอย่างต่อเนื่อง เป็น

วิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนาการเรียนการสอน วิสัยทัศน์นี้จะแปลความและนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างไร

1.1 ความเป็นเลิศทางวิชาการควรถือเป็นแรงจูงใจที่สำคัญมากในโรงเรียน มีงานวิจัยจำนวนมากขึ้นที่ยืนยันว่า การที่โรงเรียนเน้นงานด้านวิชาการเป็นเรื่องสำคัญที่สุดต่อผลสำเร็จของนักเรียน ผู้นำทางวิชาการควรสร้างความมั่นใจที่จะให้มีสภาพแวดล้อมทางการเรียนที่เป็นระเบียบ จริงจังและเน้นเป้าหมายทางวิชาการที่สูงแต่สามารถบรรลุผลได้ ผู้บริหารโรงเรียนต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อ ซึ่งทำได้ทั้งด้วยวาจาและการกระทำว่า นักเรียนทุกคนสามารถบรรลุถึงผลสำเร็จได้ โดยการพัฒนาระบบของโรงเรียนที่ทำให้ทั้งครูและนักเรียนมีความเอาใจใส่ต่อการทำงานหนักและต่อความสำเร็จทางวิชาการ

1.2 ความเป็นเลิศทางวิชาการและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นกิจกรรมที่ทั้งครูและผู้นำทางวิชาการต้องร่วมมือและช่วยกันดำเนินต่อไปเรื่อย ๆ กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับความก้าวหน้าและผลสำเร็จของนักเรียน บรรยากาศของโรงเรียน การสร้างแรงจูงใจให้กับครูและนักเรียน และขวัญกำลังใจของครู ได้รับการกำกับติดตามและประเมินเป็นประจำโดยมีเป้าหมายเพื่อการปรับปรุง

1.3 ครูเป็นศูนย์กลางของการปรับปรุงงานการเรียนการสอน ในตอนท้าย ครูนั่นเองที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการปฏิบัติการสอนของตนในห้องเรียน ดังนั้นแรงจูงใจของครูและความมีวินัยในตนเองของครูจึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนา ครูต้องตัดสินใจว่า ต้องการที่จะพัฒนา

1.4 ผู้บริหารโรงเรียนต้องให้การสนับสนุนและจัดหาทรัพยากรและสิ่งของจำเป็นเพื่อให้ครูประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานในห้องเรียน ความจริงแล้ว การจัดหาทรัพยากรให้แก่ครูเป็นบทบาทพื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียนอยู่แล้ว

1.5 ผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นผู้นำที่มีสติปัญญาดีที่ทันต่อการพัฒนาล่าสุดเกี่ยวกับการสอน การเรียน การสร้างแรงจูงใจ การบริหารจัดการห้องเรียนและการประเมินผลและแลกเปลี่ยนเรียนรู้แต่ละเรื่องกับครู

1.6 ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องนำในการรับรู้และแสดงความยินดีเมื่อมีความเป็นเลิศทางวิชาการร่วมกับนักเรียนและครู เพราะว่ากิจกรรมเช่นนั้นช่วยเสริมให้วิสัยทัศน์และวัฒนธรรมความเป็นเลิศทางวิชาการมีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น

## 2. ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของ Bossert มีลักษณะดังนี้

- 2.1. เน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยกำหนดเป้าหมายทางการเรียนการสอน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติของนักเรียน และส่งเสริมให้นักเรียนบรรลุผลตามมาตรฐานเหล่านั้น
- 2.2. ให้เวลาในการประสานงานและดูแลการสอนของครูมากขึ้น
- 2.3. มีความชำนาญในการสอน สังเกตการณ์สอนของครูบ่อยขึ้น นิเทศการสอนและเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานของครู และประเมินผลการทำงานของครูมากขึ้น
- 2.4. ใส่ใจกับหลักสูตรและการสอนมากขึ้น
- 2.5. ขอความช่วยเหลือเกี่ยวกับแผนการจัดการเรียนการสอนจากเขตพื้นที่การศึกษา

2.6. สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน โดยให้มีระเบียบขั้นตอนน้อยลงและลดภาระงานด้านเอกสารของครูลง

2.7. รู้โครงสร้างของชุมชนและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลในปัจจุบันนี้ต้องหลอมรวมลักษณะภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม (Traditional school leadership) อันได้แก่ การประเมินครู การจัดงบประมาณ การจัดการเรียนการสอน และการบำรุงรักษาสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เข้ากับการเกี่ยวพันอย่างลึกซึ้งในเรื่องการสอนและการเรียน ผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล (Effective instructional leaders) คือผู้ที่ใส่ใจอย่างมากต่อการจัดหลักสูตรและเรื่องราวเกี่ยวกับการสอนซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของนักเรียน งานวิจัยยืนยันว่า บทบาทที่สำคัญนี้ขยายวงกว้างเกินขอบข่ายของผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องใช้ลักษณะผู้นำแบบอื่น ๆ ด้วยผู้มีบทบาทสำคัญในภาวะผู้นำทางวิชาการได้แก่ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ผู้ประสานงานหลักสูตร ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนศึกษานิเทศก์ ผู้ดูแลงานการเรียนการสอน (Bossert, 1988)

## 3. ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวคิดของ Krug

Krug (1992) กล่าวถึงพฤติกรรมหรือการกระทำที่แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล โดยจัดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญได้ 5 องค์ประกอบ ซึ่งถือว่าเป็นกรอบคอกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล ดังนี้

3.1. การกำหนดพันธกิจ (Defining mission) งานวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลแสดงให้เห็นว่า จุดประสงค์ที่ระบุไว้ชัดเจนแล้วนั้น จะต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าใจแจ่มแจ้ง การจัดทำกรอบเป้าหมาย จุดประสงค์ และพันธกิจนั้น จะต้องไม่ประมาณการสูงเกินไป จุดประสงค์ที่ระบุชัดเจนต้องเป็นไปตามสภาพการณ์ในช่วงเวลาหรือช่วงวิกฤติด้วย การปฏิบัติกร โดยไม่มีพันธกิจที่ระบุชัดเจนนั้น ก็เหมือนกับการออกเดินทางที่



ไม่มีจุดหมายในใจ

3.2 การบริหารหลักสูตรและการสอน (Managing curriculum and instruction) การสอนถือว่าเป็นการบริการเบื้องต้นของโรงเรียน ดังนั้นอย่างน้อยที่สุด ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องรู้ ขอบข่ายของรายวิชาที่สอนและรู้ความจำเป็นที่ต้องสอนรายวิชานั้น ๆ การมีพื้นฐานความรู้กว้าง ๆ ที่ผู้บริหาร โรงเรียนสามารถนำพาผู้อื่นดำเนินการตามพันธกิจของโรงเรียนได้ ก็ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น ผู้บริหาร โรงเรียนสามารถให้ข้อมูลสารสนเทศและทิศทางแก่ครูเกี่ยวกับวิธีสอน และผู้บริหารควร ใส่ใจและสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรอย่างจริงจัง

3.3 การนิเทศการสอน (Supervising teaching) ผู้บริหาร โรงเรียนมีบทบาทในการนิเทศการสอน โดยให้ถือว่าเป็นวิธีการพัฒนาครูอย่างจริงจังมากกว่าจะเป็นเพียง การนิเทศการสอนตามสภาพปัญหา (Clinic supervision) การประเมินการปฏิบัติงานเป็นการพิจารณาย้อนหลัง แต่ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นการมองไปข้างหน้า ซึ่งเรื่องนี้จะต้องนำมาใส่ใจให้มากกว่า เวลาทำอะไรได้ ไม่ใช่มองว่าได้ทำอะไรแล้ว ผู้นำทางวิชาการต้องให้โอกาสครูได้พัฒนาวิชาชีพทั้งใน โรงเรียนและนอกโรงเรียน ด้วยเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพในตัวของครูแต่ละคน ซึ่งจะช่วย เพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน ได้

3.4 การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน (Monitoring student progress) ถึงแม้ว่าตลาดที่รับคนเรียนจบเข้าทำงานจะเป็นการทดสอบขั้นสุดท้ายก็ตาม ผู้บริหาร โรงเรียนยังต้องทำการตรวจสอบคุณภาพการเตรียมนักเรียน ผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล จะต้องมียุทธศาสตร์ในการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนและต้องทำการประเมินเป็นประจำ ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องบอกความหมายของผลลัพธ์ได้อย่างชัดเจนเมื่อจำเป็น ผู้บริหาร โรงเรียนมีความรู้ ความสามารถในการทบทวนผลและใช้ผลนั้นช่วยครู ช่วยนักเรียนและช่วย ผู้ปกครองในการพัฒนากลยุทธ์เพื่อปรับปรุงผลการเรียนการสอน ผู้บริหาร โรงเรียนไม่สามารถจะ ติดตามการประเมินในโรงเรียนได้ทุกครั้ง แต่ก็ควรระบุให้ชัดเจนว่ามีความคาดหวังที่จะให้มีการ ทดสอบ การตีความและการสนองตอบ และคาดหวังที่จะให้มีการกำกับติดตามกระบวนการทั้งหมด

3.5 การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน (Promoting instructional climate) เมื่อบรรยากาศของ โรงเรียนเป็นบรรยากาศที่แสดงว่าเห็นคุณค่าของการเรียนรู้ และเป็น บรรยากาศที่ส่งเสริมให้บรรลุผลสำเร็จได้ จึงเป็นการยากที่จะไม่เรียนรู้ ผู้บริหาร โรงเรียน รับผิดชอบการสร้างบรรยากาศการศึกษาทุกระดับและเป็นบรรยากาศที่จะช่วยดึงพลังงานของ นักเรียนและครูออกมา มีหลายวิธีการที่จะทำให้เกิดผลได้ เช่น การจัดสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบ การจัดกิจกรรมที่ให้นักเรียนเป็นสำคัญ และให้เป็นที่เข้าใจ โดยทั่วกันว่า สิ่งที่ดีกว่า

สุดยอด คือการที่แต่ละคนได้ทำในส่วนของตนเองให้ดีที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดมีความคาดหวังอย่างมากกับนักเรียน

#### 4. ภาวะผู้นำทางวิชาการตามข้อกำหนดของ U.S. department of education

กระทรวงศึกษาธิการของสหรัฐอเมริกา ได้ให้ความสำคัญของผู้บริหาร โรงเรียน ต้องแสดงออกว่าเป็นผู้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

4.1 การจัดลำดับความสำคัญ (Prioritization) ให้ถือว่าการสอนและการเรียน เป็นเรื่องสำคัญที่สุดเสมอ ภาวะผู้นำเป็นสมดุของการบริหารจัดการกับวิสัยทัศน์ ทั้งที่ผู้นำต้อง ปฏิบัติภารกิจอื่นๆ งานการเรียนการสอนก็ยังคงต้องเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องจัดเวลาให้

4.2 การให้ความสำคัญกับการวิจัยเชิงวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับการอ่าน (Scientifically-based reading research) ผู้นำทางวิชาการต้องเป็นผู้รู้ดี โดยอาศัยงานวิจัยเกี่ยวกับการ อ่าน และรู้ดีเกี่ยวกับการสอนอ่านที่มีประสิทธิผลเพื่อที่จะช่วยให้สามารถเลือกใช้อุปกรณ์การสอน และสามารถกำกับการใช้ประโยชน์ได้ สามารถช่วยครูในการพัฒนาวิชาชีพครูได้จะช่วยให้ ครูรับรู้ตลอดเวลาและจะช่วยให้การกำกับติดตามได้ใกล้ชิดมากยิ่งขึ้น

4.3 การเน้นความสอดคล้องต่อหลักสูตร การสอน การประเมินผลและ มาตรฐาน (Focus on alignment of curriculum, instruction, assessment, and standards) ถ้าหาก ความสำเร็จของนักเรียนคือเป้าหมาย และเป้าหมายนั้นสามารถวัดได้ด้วยการประเมินที่อาศัย มาตรฐานเป็นเกณฑ์ หลักสูตร การสอนและการประเมินเหล่านี้ต้องสอดคล้องกับมาตรฐาน หากไม่ สอดคล้องกันกับมาตรฐาน ก็คงแสดงให้เห็นเป็นหลักฐานไม่ได้ว่านักเรียนมีผลสำเร็จ ความ สอดคล้องตรงกันเป็นกระบวนการที่ต้องมี และดำเนินต่อไปเรื่อย ๆ ในขณะที่เกณฑ์มาตรฐาน หลักสูตร และการประเมินหมุนเวียนผ่านขั้นตอนการพัฒนาไปเรื่อย ๆ

4.4 การวิเคราะห์ข้อมูล (Data analysis) ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์นั้น ผู้นำที่มี ประสิทธิภาพจะใช้แหล่งข้อมูลหลากหลายเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน การตัดสินใจทุกระดับ จะต้องอาศัยข้อมูลที่ตรงกับปัญหา เจ้าหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถใช้ข้อมูลเพื่อช่วย ผู้บริหาร โรงเรียน ให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมากขึ้น และเจ้าหน้าที่ก็สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่อง ที่เป็นนโยบายและหลักสูตร ผู้บริหาร โรงเรียนสามารถใช้ข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางเน้นงานการเรียน การสอนและเป็นแนวทางการพัฒนาวิชาชีพของครู ผู้มีหน้าที่กำกับดูแลก็สามารถช่วยครูในการใช้ ข้อมูลเพื่อการจัดกลุ่มนักเรียนและเพื่อชี้ชัดความต้องการของนักเรียนได้

4.5 มีวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสำหรับผู้ใหญ่ (Culture of continuous learning for adults) การสอนที่มีประสิทธิผลนั้นเป็นทักษะที่ไม่มีวันสมบูรณ์ ครูทุกคนสามารถใช้ เวลาที่เหลือทำประโยชน์เพื่อปรับปรุงการสอนของตนเอง งานวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหาร โรงเรียนที่มี

ประสิทธิผลย่อมเห็นว่า การปรับปรุงการสอนเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง ผู้นำที่เห็นความสำคัญของการคงสภาพการเรียนรู้ย่อมจัดเวลาให้ครูได้รับการฝึกอบรมในเรื่อง เกี่ยวข้องกันนี้ ผู้นำจะคอยติดตาม กำกับและให้การสนับสนุนให้การเรียนรู้ใหม่มีความยั่งยืน (U.S. Department of Education, 2005)

#### 5. ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวคิดของ Silcox

Silcox (2003) กล่าวว่า ผู้นำทางวิชาการควรมีพฤติกรรมต่าง ๆ ดังนี้

- 5.1 คำนึงถึงความคาดหวังของสังคมที่มีต่อโรงเรียน
- 5.2 กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจเกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียน
- 5.3 ทำให้ครูและนักเรียนมีความมุ่งมั่นและรับผิดชอบต่อพันธกิจ
- 5.4 นำความรู้ของผู้เชี่ยวชาญมาใช้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน
- 5.5 พัฒนาการสอนของครู
- 5.6 เปิดโอกาสให้ครูได้รับการพัฒนาและมีส่วนร่วมในการบริหาร
- 5.7 ใช้ภาวะผู้นำหลายด้านกับครู
- 5.8 ให้ความสำคัญแก่การสอนมากกว่าการบริหารทั่วไป
- 5.9 สร้างสรรค์และแลกเปลี่ยนความรู้ภายในโรงเรียน
- 5.10 สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
- 5.11 ทบทวนและปรับปรุงวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาโรงเรียน

#### 6. ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของ McEwan

McEwan (1998) มีแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำทางวิชาการว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางวิชาการจะต้องทำการต่าง ๆ ให้เกิดผลดีต่อชีวิตของนักเรียนและครู องค์ประกอบในการปฏิบัติสู่ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลมี 7 ประการ ดังนี้

- 6.1 สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ ดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ และดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการนั้น
  - 6.2 ต้องเป็นบุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครูได้
  - 6.3 สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนมุ่งการเรียนรู้
  - 6.4 สื่อสารสร้างความเข้าใจกับนักเรียนและครูเกี่ยวกับวิสัยทัศน์
  - 6.5 ตั้งความคาดหวังต่างๆ ไว้อย่างสูงสำหรับครูและผู้บริหารโรงเรียนเอง
  - 6.6 พัฒนาครูแกนนำ
  - 6.7 พัฒนาและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับนักเรียน ครูและผู้ปกครอง
7. ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของ Blasé และ Blasé

Blasé และ Blasé (2001) ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการและได้ข้อสรุปส่วนหนึ่งว่า ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการเน้นการปฏิบัติที่เห็นได้ชัดเจน แสดงบทบาทผสมผสานโดยใช้ภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) และการตัดสินใจร่วมกัน (Shared decision making) ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครูในห้องเรียน ทำให้เกิดผลอย่างมากต่อครูในทางความรู้ ความรู้สึกและพฤติกรรม เมื่อเปรียบเทียบความรู้ที่ได้จากงานวิจัย มีข้อเสนอสำหรับการจัดการ การเรียนรู้ของ โรงเรียนว่า ผู้บริหาร โรงเรียนควรพิจารณาใช้รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการที่เน้นเรื่องต่อไปนี้

7.1 เน้นการเรียนการสอนเป็นอันดับสำคัญที่สุด

7.2 สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การวิเคราะห์และการวิพากษ์

7.3 มีการตัดสินใจร่วมกันเกี่ยวกับงานการเรียนการสอน

7.4 สร้างข้อตกลงของกลุ่มและขององค์การ

รูปแบบที่อยู่บนพื้นฐานที่กว้าง (Broad-based model) นี้แสดงให้เห็นว่า ผู้นำทางวิชาการควรผสมผสานการสะท้อนความคิดเห็นและความก้าวหน้าของครูเพื่อสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีความร่วมมือ ที่ใช้ข้อมูลเป็นฐาน ที่มีการวิพากษ์ในการทดสอบในหมู่ผู้เรียนผู้ตลอดชีวิต เพื่อพัฒนาการสอนและการเรียน รูปแบบนี้ยังชี้ให้เห็นอีกว่า ผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิผลจะต้องปฏิบัติในเรื่องต่อไปนี้

1. สร้างความมั่นใจว่า กระบวนการภายในอันได้แก่นโยบาย ธรรมเนียมปฏิบัติ และการปฏิบัติการสอน เหล่านี้ล้วนเชื่อมโยงไปสู่การเรียนรู้
2. ดำรงสภาพการพัฒนาวิชาชีพครู การพูดคุย การสืบค้น การวิพากษ์ และวิธีการ การแก้ปัญหา เพราะวิธีการเหล่านี้ช่วยทำให้เกิดการพัฒนา
3. แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำเฉพาะที่มีในรูปแบบตามหลักการของทฤษฎี และตามที่มีหลักฐานเห็นได้ชัดเจนว่าเกิดผลดีต่อการเรียนรู้ (Blasé และ Blasé, 2001)

ข้อมูลที่ได้จากการศึกษางานวิจัยของ Blasé และ Blasé (2001) สามารถแบ่งออกเป็นสาระสำคัญ 3 ประการ คือ การพูดคุยกับครู การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู และการเอื้ออำนวยให้ครูสะท้อนความคิดเห็น แสดงผลตามลักษณะสาระสำคัญตามตาราง 3 ได้ดังนี้

ตาราง 3 พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เกิดผลดีต่อการเรียนรู้ (Blasé และ Blasé, 2001)

สาระสำคัญ	พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ
1. การพูดคุยกับครู	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างความไว้วางใจ (Trust)</li> <li>- พัฒนากลุ่ม</li> <li>- เอื้ออำนวยให้เกิดความร่วมมือ</li> <li>- สนับสนุนการสอนงานกันในกลุ่มเพื่อน</li> <li>- สังเกตการณ์การสอนในห้องเรียน</li> <li>- ประชุมครูเกี่ยวกับการสอนและการเรียน</li> <li>- มอบงานและอำนาจตัดสินใจแก่ครู</li> <li>- ปรากฏกายให้ครูเห็นเป็นประจำ</li> </ul>
2. การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาวรรณกรรมและโครงการที่ได้รับการพิสูจน์มาแล้ว</li> <li>- สนับสนุนการปฏิบัติตามทักษะใหม่ การปฏิบัติการเสี่ยง (Risk taking) การใช้นวัตกรรม</li> <li>- จัดทางเลือกในการพัฒนาครูอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>- ให้หลักการเกี่ยวกับการเติบโตของผู้ใหญ่ในโครงการพัฒนาครู</li> <li>- ชมเชย สนับสนุนและเอื้ออำนวยแก่งานของครู</li> <li>- จัดหาทรัพยากรให้แก่ครู</li> <li>- สะท้อนความเห็นและให้คำแนะนำ</li> </ul>
3. เอื้ออำนวยให้ครูสะท้อนความคิดเห็น	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาทักษะการสะท้อนความคิดเห็นให้แก่ครู</li> <li>- สร้างความรู้ทางวิชาชีพและความเข้าใจอย่างลึกซึ้งทางสังคมด้วยความร่วมมืออย่างดี</li> <li>- พัฒนาทักษะการวิจยเชิงปฏิบัติการให้แก่ครู</li> <li>- ให้รูปแบบการสืบค้นความรู้</li> <li>- ใช้ข้อมูลในการถาม ในการประเมิน และในการวิพากษ์ทั้งการสอนและการเรียน</li> <li>- ให้ความเป็นอิสระแก่ครูมากขึ้น</li> </ul>

8. ภาวะผู้นำทางวิชาการตามข้อกำหนดของ สมาคมครูใหญ่โรงเรียน  
ประถมศึกษาแห่งชาติ (The National Association of Elementary School Principals)

Lashway (2002) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ตามข้อกำหนด  
ของสมาคมครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาแห่งชาติว่า ผู้นำทางวิชาการมีบทบาท 6 ประการ คือ

- 8.1 การทำให้การเรียนรู้ของนักเรียนและผู้ใหญ่เป็นเรื่องสำคัญที่สุด
- 8.2 การตั้งความคาดหวังต่อการปฏิบัติงาน ไว้สูง
- 8.3 การเร่งเนื้อหาและการสอนสู่มาตรฐาน
- 8.4 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสำหรับผู้ใหญ่
- 8.5 การใช้แหล่งข้อมูลหลากหลายในการประเมินการเรียนรู้
- 8.6 การกระตุ้นให้ชุมชนสนับสนุนโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ

9. ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของ Hopkins และคณะ

Hopkins (1997) ได้สรุปจากรายงาน โครงการพัฒนา โรงเรียนเกี่ยวกับลักษณะ  
ภาวะผู้นำทางวิชาการว่า ผู้นำทางวิชาการเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะ ดังนี้

9.1 ความสามารถแสดงออกอย่างชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่ทรงคุณค่าและ  
วิสัยทัศน์ (Values and vision) ที่เกี่ยวเนื่องกับการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน  
และมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงหลักการ พฤติกรรมและ โครงสร้างที่จำเป็นเพื่อส่งเสริมและดำรง  
สิ่งที่ทรงคุณค่าและวิสัยทัศน์นั้นไว้

9.2 ความเข้าใจขอบข่ายโครงสร้างทางการศึกษาและผลที่จะเกิดแก่ผลสัมฤทธิ์  
และการเรียนรู้ของนักเรียน

9.3 ความสามารถในการแยกแยะระหว่างโครงสร้างการพัฒนาและโครงสร้าง  
การบำรุงรักษากิจกรรมและวัฒนธรรม

9.4 การปฐมนิเทศกลยุทธ์ ความสามารถในการวางแผนอย่างน้อยในระยะ  
กลางและความสามารถเชิงการจัดการที่เอื้อต่อการใช้การเปลี่ยนแปลงภายนอกให้เกิดประโยชน์ได้

9.5 ความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติของขีดความสามารถขององค์กรเข้าใจ  
บทบาทขององค์กรในการคงสภาพการเปลี่ยนแปลง และเข้าใจวิธีการเพิ่มพูนการเปลี่ยนแปลง  
และเข้าใจวิธีการเพิ่มพูนการเปลี่ยนแปลงนั้น

9.6 ความมุ่งมั่นในการส่งเสริมการสืบค้นความรู้ โดยเฉพาะด้วยคำถามว่า  
“อย่างไร” มากกว่าที่จะเป็นคำถามว่า “อะไร”

9.7 ความมุ่งมั่นในการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่องและมุ่งมั่นในการ  
บริหารจัดการวิถีชีวิตครูที่ดี

## 9.8 ความสามารถในการก่อให้เกิดความเชื่อถือและจัดเสริมแรงทางบวก

### 10. ภาวะผู้นำทางวิชาการตามกฎหมาย No child left behind

กฎหมาย No child left behind act of 2001 ของสหรัฐอเมริกาเน้นความรับผิดชอบของผู้นำโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนสำคัญในการพัฒนาโรงเรียน โดยยืนยันให้ใช้โครงการที่มีประสิทธิผล และจะต้องให้มีหลักฐานที่แสดงถึงความสำเร็จ และความยุติธรรมต่อการเปลี่ยนแปลงการสอน ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบในการจัดลำดับความสำคัญ จัดความสอดคล้อง จัดทำประเมิน กำกับติดตาม และเรียนรู้ เพื่อให้บรรลุถึงผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้นของนักเรียน

10.1 การจัดลำดับความสำคัญ (Priority) งานวิจัย (U.S. Department of Education, 2005) ยืนยันว่า ผู้บริหาร โรงเรียนที่จัดให้งานวิชาการเป็นเรื่องสำคัญในลำดับต้นนั้นช่วยเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้สูงขึ้นได้ ตามปรกติแล้ว ผู้บริหาร โรงเรียนมีอิสระพอในการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องต่าง ๆ ในโรงเรียน การจัดลำดับให้งานพัฒนาการเรียนการสอนมีความสำคัญสูงสุดนั้น ทำให้ผู้บริหาร โรงเรียนมีอำนาจบริหารจัดการและสร้างความเข้าใจกับเรื่องที่เกี่ยวข้อง อย่างเช่น การสอนอ่านในระดับชั้นเรียนต่าง ๆ ผู้บริหาร โรงเรียนสามารถจัดตารางการสอน จัดเวลาพบปะครูแต่ละระดับชั้น จัดเวลาให้ครูได้อบรมพัฒนาอาชีพและกำกับติดตามความก้าวหน้าและกำกับติดตามเพื่อให้มั่นใจว่า มีการใช้วิธีการตามรูปแบบการวิจัยการอ่านเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientifically based reading research) ทั้งโรงเรียน สิ่งนี้เป็นการแสดงให้เห็นว่า อะไรคือสิ่งสำคัญในโรงเรียน

10.2 ความสอดคล้อง (Alignment) ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องเข้าใจและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความสอดคล้อง ต้องแจ้งให้ครูทราบถึงความสำคัญของความสอดคล้องว่า หลักสูตร การสอนและการประเมินนั้นมีความสอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ ต้องแนะนำแนวปฏิบัติตามความสอดคล้องที่มีประสิทธิผล ให้มีการจัดกลุ่มศึกษาหรือการประชุมพบปะด้วยความคาดหวังว่า ครูจะช่วยกันตีความสาระของมาตรฐาน ช่วยกันศึกษาขอบข่ายและลำดับของหลักสูตร แลกเปลี่ยนวิธีการสอนที่มีประสิทธิผล ช่วยกันตรวจสอบประเด็นการประเมิน และช่วยกันวิเคราะห์งานนักเรียนเพื่อทราบความมีประสิทธิผลของการสอน กิจกรรมเหล่านี้ช่วยทำให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องกับมาตรฐาน และช่วยให้โครงการอ่านก่อนมีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น

### 10.3 การประเมิน (Assessment) ในการประเมินนั้น ผู้บริหาร

โรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการเลือกเครื่องมือที่ใช้ทำการประเมินตามแนวทางที่กำหนดโดยโครงการการอ่านมาก่อน (Reading first) ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญกับการแจกแบบประเมิน การให้คะแนน การรายงานผล และการใช้ข้อมูลการประเมินอย่างเหมาะสม ให้ถือว่าเป็น

ส่วนสำคัญยิ่งต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่สูงขึ้น ผู้บริหาร โรงเรียนควรวิเคราะห์ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนอยู่เป็นประจำเพื่อทราบผลการตัดสินใจต่าง ๆ หรือที่จะตัดสินใจต่อไปอันเกี่ยวเนื่องกับนโยบาย โครงการ และการพัฒนาวิชาชีพของครู ครูอาจต้องการคำแนะนำในการแจกแบบสอบถาม การให้คะแนน การตีความจากข้อมูล และการวิเคราะห์ รวมถึงการใช้ข้อมูลในการปรับเปลี่ยนการสอน ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบเพื่อให้มั่นใจว่าครูได้รับคำแนะนำตามที่ต้องการ

10.4 การกำกับติดตาม (Monitoring) การกำกับติดตามถือเป็นบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหาร โรงเรียนต้องรับผิดชอบ ช่วยทำให้มั่นใจว่า ได้มีการนำโครงการการอ่านก่อนไปใช้ตรงกับความเป็นจริงและให้มั่นใจว่า ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงการสอนตามข้อมูลที่ชี้วัดและตามที่ผู้บริหาร โรงเรียนคาดหวัง เมื่อมีการวิเคราะห์ข้อมูลและครูเข้าใจว่าข้อมูลเหล่านั้นบ่งบอกอะไรแล้ว ก็จะมีการตัดสินใจเกี่ยวกับการสอนเกิดขึ้น ผู้บริหาร โรงเรียนติดตามการทำงานของครู โดยการถามไถ่ เยี่ยมห้องเรียน และทบทวนข้อมูลตามลำดับเพื่อยืนยันว่า มีการเปลี่ยนแปลงการสอนเกิดขึ้น และกำลังมีความก้าวหน้า ผู้บริหาร โรงเรียนควรปฏิบัติตามคำแนะนำของภาคีโบราณที่ว่า “อย่าได้คาดหวังกับสิ่งที่ไม่ได้ตรวจสอบ” (Don't expect what you don't inspect.) หากไม่มีการตรวจสอบงานการเรียนการสอน ผู้นำก็ไม่ควรคาดหวังว่าจะมีการพัฒนา

10.5 การเรียนรู้ (Learning) ในการทำงานเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนนั้น ผู้บริหาร โรงเรียน ต้องร่วมมือกับครูในการกำหนดความตรงสอดคล้องกับการสอนและการประเมิน จัดเวลาให้ครูได้ร่วมประชุมสัมมนาพัฒนาวิชาชีพ สะท้อนความคิดเห็นต่อครูอย่างสร้างสรรค์และให้การสนับสนุนครู ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องมีข้อมูลข่าวสารอย่างดีเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครู การที่ผู้บริหาร โรงเรียนจัดเวลาให้ครูเพื่อให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพและเข้าร่วมในการประชุมสัมมนาพัฒนาวิชาชีพของครูนั้น เป็นการเสริมแรงให้ผู้บริหาร โรงเรียนได้เห็นลักษณะที่เป็นบวกของสภาพการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง

ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิผลคือคนที่เก่งในเรื่องการจัดลำดับความสำคัญ รู้ดีตลอดเกี่ยวกับความสอดคล้องของเรื่องต่าง ๆ มีความรู้เกี่ยวกับการประเมินผลและสนับสนุนการทำงานที่ร่วมมือกันของผู้มีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนา ผู้บริหาร โรงเรียนอย่างนี้ถือว่าเป็นผู้นำผู้เปิดประตูสู่การพัฒนา โรงเรียนและสู่ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่สูงขึ้น (U.S. Department of Education, 2005)

11. ภาวะผู้นำทางวิชาการตามกฎหมาย Instructional Leadership  
Instructional Leadership Act of 2007 ของสหรัฐอเมริกา ฉบับนี้ กำหนดให้พัฒนาหลักสูตรนวัตกรรมฝึกอบรมผู้บริหาร โรงเรียนด้านทักษะการสอน นอกจากฝึกอบรมผู้บริหาร



โรงเรียนแล้ว กฎหมายนี้ยังเสนอให้รวมเอาทักษะต่าง ๆ เหล่านี้เข้าไปในการออกเกียรติบัตรและ ออกใบอนุญาตของรัฐและกำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการของสหรัฐให้พัฒนาเพื่อฝึกอบรม ผู้บริหารโรงเรียนในด้านทักษะภาวะผู้นำทางวิชาการและระบุในคำนิยามผู้บริหารโรงเรียนว่าต้อง เป็นผู้มีคุณภาพสูง (Highly Qualified Principal: HQP) กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้อง

11.1 แสดงให้เห็นว่ามีความตระหนักถึงทักษะด้านความรู้และทัศนคติที่ ต้องการต่อการนำการเรียนการสอนในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

11.2 ใส่ใจต่อการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องใช้ประโยชน์จากผลรวมของ การวิจัยทางวิชาการ การใช้การกระตุ้นเชิงพัฒนา การสะท้อนตนเอง การเป็นพี่เลี้ยงและการฝึกงาน

11.3 แสดงให้เห็นว่ามีความสามารถในการบริหาร การสร้างและรักษา โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ระดับมืออาชีพที่ใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพต่อการพัฒนาและต่อการ จัดการสอนให้นักเรียน ทั้งหมดเพื่อให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกฎหมายนี้เน้นมาตรฐานภาวะผู้นำ ทางวิชาการ

##### 5. รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional leadership models)

นักวิจัยนิยามความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยอาศัยลักษณะพฤติกรรม และกระบวนการที่บุคคลจำเป็นในการนำโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีผู้ศึกษาไว้ดังนี้

###### 1. รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ Hallinger และ Murphy (1985)

Hallinger และ Murphy (1985) ได้พัฒนารูปแบบการจัดการสอนจากการ ตรวจสอบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและจากการศึกษาเอกสาร เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ได้เสริมข้อมูลสารสนเทศจากเอกสารของโรงเรียน เช่น การสังเกตผู้บริหารโรงเรียนระหว่างการประเมิน ข้อความบรรยายกิจกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่ มุ่งส่งเสริมหลักสูตรและการสอนในโรงเรียน และบันทึกการประชุมครูและวาระสำคัญของ โรงเรียน จากสมมติฐานของแบบสอบถามและข้อมูลสารสนเทศสองประการ

Hallinger และ Murphy (1985) ได้สร้างกรอบการบริหารจัดการทางวิชาการซึ่งมี 3 มิติ และ 1 คำอธิบายงาน Hallinger และ Murphy สร้างเครื่องมือประเมินพฤติกรรมการบริหารงาน วิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่เรียกว่า มาตรฐานระดับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน (The Principal Instructional Management Rating Scale) แนวความคิดของ Hallinger และ Murphy เรื่องการบริหารวิชาการได้แสดงไว้ในตาราง 4 ดังนี้

ตาราง 4 รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ Hallinger และ Murphy (1985)

กำหนดพันธกิจให้ชัดเจน	บริหารงานการสอน	ส่งเสริมบรรยากาศโรงเรียน
- จัดทำกรอบเป้าหมาย	- นิเทศและประเมินการ	- ปกป้องเวลาการสอน
- สื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนที่เป็นที่เข้าใจ	สอน	- ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู
	- ประเมินงานการจัดและใช้หลักสูตร	- ปรากฏกายให้เห็นอยู่เสมอ
	- กำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน	- ให้ความสำคัญแก่ครู
		- ส่งเสริมมาตรฐานทางวิชาการให้เข้มแข็ง
		- ให้ความสำคัญแก่นักเรียน

มิตินิยามวิสัยทัศน์ของโรงเรียนประกอบด้วย คำอธิบายงานของผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับกรอบเป้าหมายโรงเรียนและการสื่อสารให้เข้าใจเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนแสดงความเห็นความสำคัญของกรอบเป้าหมายของโรงเรียน โดยการทำงานกับผู้ปกครอง นักเรียนและครูเพื่อที่จะกำหนดทิศทางการพัฒนาภายในโรงเรียน และพัฒนาเป้าหมายการปฏิบัติงานไปสู่ทิศทางเหล่านี้

หน้าที่การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนหมายถึงวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของเป้าหมายของโรงเรียนต่อครู ผู้ปกครองนักเรียนและนักเรียน การสื่อสารนี้ทำได้โดยใช้การสื่อสารทั้งที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เช่น หนังสือคู่มือ การประชุมครู การประชุมใหญ่ของโรงเรียน การพูดคุยกับครูหรือนักเรียน การใช้ป้ายนิเทศ และการประชุมครูและผู้ปกครอง

การบริหารการสอนเกี่ยวข้องโดยตรงกับครูในเรื่องหลักสูตรและการสอน ภาระงานประกอบด้วย การนิเทศและประเมินการสอน การประสานงานการจัดและใช้หลักสูตร และกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน การนิเทศและการประเมินการสอนประกอบด้วยกิจกรรมที่ส่งเสริมการสอนให้ครู กำกับการสอนในห้องเรียนโดยการเข้าเยี่ยมห้องเรียนอย่างไม่เป็นทางการ และจัดการปฏิบัติการต่างๆ ในห้องเรียนให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน การประสานงานการจัดและใช้หลักสูตรอ้างอิงถึงผู้บริหารโรงเรียนที่จัดโอกาสให้ครูร่วมมือจัดทำหลักสูตรให้สอดคล้องกับมาตรฐานและแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ งานบริหารงานการสอน มีหน้าที่กำกับ

ความก้าวหน้าของนักเรียน อ่างถึงการที่ผู้บริหาร โรงเรียน ใช้ผลการทดสอบเพื่อกำหนดเป้าหมาย ประเมินหลักสูตร ประเมินการสอน และวัดผลการความก้าวหน้าไปสู่เป้าหมายของโรงเรียน

การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดีในโรงเรียน หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียน มีพฤติกรรมปกป้องเวลาสอน ส่งเสริมการพัฒนาอาชีพ ปรากฏกายให้เห็นเสมอ ให้ขวัญกำลังใจแก่ ครู ส่งเสริมมาตรฐานทางวิชาการให้เข้มแข็ง ให้ขวัญกำลังใจเมื่อมีการเรียนรู้ งานในหน้าที่ของ ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมทางอ้อมที่ช่วยสร้างสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ที่เป็นบวก ผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลต่อทัศนคติของนักเรียนและครู โดยอาศัยการจัดรางวัลซึ่งจะช่วย เสริมแรงให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการและความพยายามเป็นผลดี โดยอาศัยมาตรฐานที่ชัดเจนที่ สามารถรวบรวมสิ่งที่โรงเรียนคาดหวังจากนักเรียน โดยอาศัยการใช้เวลาของโรงเรียนอย่าง ระมัดระวัง และโดยการเลือกและใช้โครงการพัฒนาครูที่มีคุณภาพสูง คำอธิบายงานในมิตินี้ช่วย รวบรวมกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อให้มีอิทธิพลต่อการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดีโดยอาศัย กิจกรรมทางอ้อมเหล่านี้

## 2. รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ Murphy (Murphy's Model)

Murphy (1990) ได้ศึกษารวบรวมภาวะผู้นำทางวิชาการไว้อย่างเป็นระบบและ เข้าใจได้ง่ายโดยได้สังเคราะห์จากผลของการวิจัยจากรรณกรรม เอกสารเกี่ยวกับ โรงเรียนที่มี ประสิทธิภาพ การปรับปรุงโรงเรียน การพัฒนาครู และการเปลี่ยนแปลงองค์การ อาศัยการศึกษา วรรณกรรมนี้ เขาได้สร้างกรอบภาวะผู้นำทางวิชาการซึ่งรวมเอาการศึกษาวิจัยและข้อค้นพบเอาไว้ มาก กรอบงานนี้ประกอบด้วยมิติภาวะผู้นำทางวิชาการ 4 มิติ แล้วแยกออกเป็น 16 บทบาทหรือ พฤติกรรม ภาวะผู้นำทางวิชาการ 4 มิติ ได้แก่

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

ทั้งหมดนี้ได้กล่าวถึงและชี้ให้เห็นบทบาทหรือพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำทาง วิชาการในแต่ละมิติการสร้างพันธกิจและเป้าหมายเป็นเรื่องพื้นฐานในการสร้างความรู้สึกว่ามี จุดประสงค์ร่วม และเชื่อมโยงการทำงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียนที่เกี่ยวกับวิสัยทัศน์เดียวกัน Murphy ได้แยกมิตินี้ออกเป็นพฤติกรรมหลักของผู้บริหารโรงเรียนในการจัดทำกรอบเป้าหมายโรงเรียนและ การสื่อสารเป้าหมายโรงเรียนให้เป็นที่เข้าใจ การจัดทำกรอบเป้าหมายโรงเรียนคือการกำหนด เป้าหมายที่เน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนทุกคน โดยการรวบรวมข้อมูลผลการเรียนของนักเรียนทั้งที่ ผ่านมาและที่เป็นปัจจุบัน และการรวมหน้าที่รับผิดชอบของครู เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย สื่อสาร

เป้าหมายบ่อย ๆ ให้เป็นที่เข้าใจ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการแก่นักเรียน ผู้ปกครองและครู เน้นย้ำความสำคัญว่าเป้าหมายช่วยชี้ว่าโรงเรียนต้องมีกิจกรรมอะไรบ้าง

การบริหารหน้าที่การผลิตทางการศึกษาของโรงเรียนเป็นมิติที่สอง มิตินี้เน้น พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียน ผู้นำทางวิชาการส่งเสริมการสอนที่มีคุณภาพ โดยการ จัดประชุมและประเมินครู การเยี่ยมห้องเรียน การให้คำแนะนำเฉพาะและสะท้อนผลการสอนและ กระบวนการเรียนรู้ กำหนดงานของครูเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่การเรียนรู้ของนักเรียน (Murphy, 1990)

นอกจากนี้ผู้บริหาร โรงเรียนยังต้องจัดและป้องกันเวลาการสอน โดยให้ถือว่าเป็น นโยบายและกลยุทธ์ของโรงเรียน ผู้บริหาร โรงเรียนร่วมกับครูบริหารจัดการหลักสูตร เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับมาตรฐานของรัฐ แบบการประเมินของรัฐ และ หลักสูตรของเขตพื้นที่การศึกษา ผู้นำทางวิชาการกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนบ่อย ๆ ผู้นำทางวิชาการเป็นแบบอย่างในการใช้ข้อมูลเพื่อกำหนดเป้าหมายและประเมินการสอน (Murphy, 1990) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้มีองค์ประกอบได้แก่ พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อปทัสถาน ความเชื่อ และทัศนคติของครู นักเรียนและผู้ปกครอง

ผู้บริหาร โรงเรียนส่งเสริมการพัฒนาบรรยากาศการเรียนรู้ของโรงเรียนที่มี ประโยชน์ต่อการเรียนการสอน โดยการสร้างความคาดหวังและมาตรฐานเชิงบวก โดยการอยู่ใน โรงเรียนปรากฏกายให้เห็นให้มาก การให้ขวัญกำลังใจแก่ครูและนักเรียน และส่งเสริมการพัฒนา วิชาชีพครู มิตินี้เกี่ยวข้องโดยตรงกับกระบวนการการเรียนการสอนในห้องเรียน

มิติสุดท้ายคือการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนงานการเรียนการสอน มิตินี้ ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำทางวิชาการสร้าง โครงสร้างและกระบวนการขององค์การที่สนับสนุนกระบวนการ การเรียนการสอน ผู้บริหาร โรงเรียนที่ทำตัวเป็นตัวอย่างในมิตินี้สร้างสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ที่ ปลอดภัยและเป็นระเบียบ ผู้บริหาร โรงเรียนเช่นนี้ จะให้โอกาสแก่นักเรียนเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างมี ความหมาย พัฒนาความร่วมมือและความสามัคคีของครู รักษาทรัพยากรภายนอกที่สนับสนุน เป้าหมายของโรงเรียน และรวมสายสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับ โรงเรียน

กรอบแนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการของ Murphy (Murphy's instructional leadership comprehensive framework) ที่แสดงให้เห็นใน ตาราง 5 ทำให้เห็นการทดสอบเพิ่มเติม เกี่ยวกับผู้นำทางวิชาการ อย่างไรก็ตามกรอบแนวคิดนี้ ซึ่งพัฒนามาจากการสังเคราะห์เอกสาร ก็ยัง ไม่ได้ทดสอบให้เป็นที่ประจักษ์ ยังไม่เห็นชัดเจนว่า ผู้นำที่แสดงพฤติกรรมจากทุกมิติ เป็นผู้มีความ ตระหนักอย่างมากจากเป้าหมายพื้นฐานของโรงเรียน นั่นคือผลสัมฤทธิ์สูงของนักเรียน

ตาราง 5 รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ Murphy (1990)

พัฒนาพันธกิจและเป้าหมาย	บริหารหน้าที่การผลิตทางการศึกษา	ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้เชิงวิชาการ	พัฒนาสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- จัดทำกรอบเป้าหมายของโรงเรียน	- สนับสนุนส่งเสริมการสอนที่มีคุณภาพ	- สร้างความคาดหวังและมาตรฐานที่เป็นบวก	- สร้างสิ่งแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ที่เป็นระเบียบและปลอดภัย
- สื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนให้เป็นที่เข้าใจ	- นิเทศและประเมินการสอน	- ปรากฏกายให้เห็นอยู่บ่อย ๆ	- จัดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วม
	- จัดหาเวลาและปกป้องเวลาของการสอน	- ให้ขวัญกำลังใจแก่ครูและนักเรียน	- เกี่ยวข้องอย่างมีความหมาย
	- ประสานงานการจัดและใช้หลักสูตร	- ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู	- พัฒนาให้มีความร่วมมือและความสามัคคีในหมู่ครู
	- กำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน		- รักษาทรัพยากรภายนอกที่สนับสนุนเป้าหมายของโรงเรียน
			- สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียนให้เข้มแข็ง

### 3. รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ Weber

Weber (1996) กล่าวว่า มีความจำเป็นที่ต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการโดยไม่คำนึงถึงโครงสร้างองค์การของโรงเรียน Weber ได้สรุปว่า งานวิจัยแสดงให้เห็นว่า ถ้าความเป็นผู้นำทางวิชาการไม่มีอยู่ในตัวผู้บริหารโรงเรียน ก็ยังจำเป็นที่จะต้องกำหนดให้ผู้นำมีลักษณะเช่นนั้น วิธีการที่ไม่มีผู้นำคณะทำงานต่องานวิชาการของโรงเรียน ก็ถือว่ามีความคุณภาพที่น่าสนใจอย่างมาก แต่คนระดับมืออาชีพกลุ่มใหญ่ก็ยังจำเป็นต้องมีจุดเล็ก ๆ จุดเดียวที่ต้องคอยใส่ใจและสนับสนุนอย่าง

แข่งขันต่อการเรียนการสอน ความคิดเห็นของ Weber เป็นเรื่องที่น่าสะเทือนใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ร่วมและการบริหารจัดการโดยอาศัยโรงเรียนเป็นฐาน ภาวะผู้นำทางวิชาการจึงต้องได้รับความใส่ใจต่อไปโดยไม่ต้องคำนึงถึงธรรมชาติสายงานการบริหารองค์กรของโรงเรียน

Weber ได้จัดลักษณะจำเป็น 5 ประการเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้แก่

- 3.1 การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน
- 3.2 การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน
- 3.3 ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นบวก
- 3.4 สังเกตและปรับปรุงการสอน
- 3.5 การประเมินการสอน (น่าจะเป็นการประเมินโครงการสอน)

Weber บรรยายว่า การกำหนดพันธกิจของโรงเรียนเป็นกระบวนการความร่วมมือที่แข่งขันและเป็นกระบวนการสะท้อนความคิดเห็นเพื่อสร้างพันธกิจที่ชัดเจนและชัดเจน พันธกิจของโรงเรียนจะเป็นสิ่งผูกมัดครู นักเรียนและผู้ปกครองให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำทางวิชาการให้โอกาสผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อภิปรายค่านิยมและความคาดหวังของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันสร้างพันธกิจร่วมเพื่อโรงเรียน

การบริหารหลักสูตรและการสอนต้องสอดคล้องกับพันธกิจของโรงเรียน ความรู้ความสามารถของผู้นำทางวิชาการเกี่ยวกับการปฏิบัติทางวิชาการและการนิเทศการปฏิบัติในห้องเรียนทำให้ครูได้รับการจัดทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้โอกาสนักเรียนประสบความสำเร็จได้ ผู้นำช่วยครูใช้งานวิจัยเพื่อการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดและใช้งานวิจัยเพื่อกลยุทธ์ทางวิชาการให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายเพื่อผลการเรียนของนักเรียน

การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นบวก ประกอบด้วย ความคาดหวังและทัศนคติของโรงเรียนโดยรวม “แท้จริงแล้ว ในจำนวนองค์ประกอบที่สำคัญทั้งหมดที่ปรากฏว่ามีผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนนั้น สิ่งที่มีอิทธิพลมากที่สุดอาจเป็นการกำหนดความเชื่อ ค่านิยมและทัศนคติที่ฝ่ายบริหารครูและนักเรียนยึดถือเกี่ยวกับการเรียนรู้” (Weber, 1996) ผู้นำสามารถส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ให้เป็นบวกได้โดยการสื่อสารเป้าหมายทางวิชาการให้เป็นที่เข้าใจ การตั้งความคาดหวังไว้สูงเพื่อผลการปฏิบัติงาน การสร้างสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ที่เป็นระเบียบที่มีความคาดหวังทางวินัยชัดเจนและทำงานเพื่อให้ครูเพิ่มความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อโรงเรียน

การสังเกตและการปรับปรุงการสอนเริ่มด้วยการที่ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับครู Weber (1996) เสนอว่า การสังเกตการณ์เป็นโอกาสการปฏิสัมพันธ์เชิงอาชีพ ปฏิสัมพันธ์นี้ทำให้เกิดโอกาสในการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้สังเกตการณ์ และผู้รับการสังเกตการณ์ อาจกล่าวได้ว่า ความสัมพันธ์ต่างตอบแทนซึ่งกันและกันได้เกิดขึ้นจาก

สองคนที่เกี่ยวข้องซึ่งโดยได้รับสารสนเทศที่มีค่าเพื่อความก้าวหน้าทางอาชีพ ผู้บริหาร โรงเรียน  
เพิ่มพูนประสบการณ์โดยเน้นงานวิจัยให้เป็นพื้นฐานในการริเริ่มกลยุทธ์การสอน การซ่อมเสริม  
และการเข้าใจความแตกต่างของบทเรียน

มิติสุดท้ายของ Weber เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ การประเมิน โครงการ  
สอน ถือว่าจำเป็นสำหรับการปรับปรุงโครงการสอน ผู้นำทางวิชาการริเริ่มและช่วยเหลือในการ  
วางแผน การออกแบบ การบริหาร และการวิเคราะห์ การประเมินที่ประเมินความมีประสิทธิภาพของ  
หลักสูตร การตรวจสอบโครงการสอนอย่างต่อเนื่องจะทำให้ครูสามารถบรรลุความต้องการของ  
นักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยการทบทวนและการปรับปรุงทันที รูปแบบภาวะผู้นำทาง  
วิชาการของ Weber ได้รวมเอาการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมและการมอบอำนาจของผู้นำแบบไม่  
เป็นทางการเพื่อสร้างโรงเรียนที่มีคะแนนค่าให้เน้นงานวิชาการและเน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน  
ทุกคน

รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ Weber สรุปเป็นตาราง 6 ได้ดังนี้

ตาราง 6 รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ Weber (1996)

การกำหนด พันธกิจของ โรงเรียน	การบริหาร หลักสูตรและ การสอน	การส่งเสริม บรรยากาศการ เรียนรู้ที่เป็นบวก	การสังเกตและ การพัฒนาการ สอน	การประเมิน โครงการสอน
ผู้นำทางวิชาการ ร่วมมือกับผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียสร้าง วิสัยทัศน์เป้าหมาย ของโรงเรียน ด้วยกัน	ผู้นำทางวิชาการ กำกับติดตามการ ปฏิบัติการสอนใน ห้องเรียนให้ สอดคล้องกับ พันธกิจของโรงเรียน จัดวัสดุอุปกรณ์ สื่อ การสอน ทรัพยากร สนับสนุนการใช้ ประโยชน์เพื่อการ ปฏิบัติการสอน และ เป็นแบบอย่างในการ ใช้ข้อมูลในการ ขับเคลื่อนการสอน	ผู้นำทางวิชาการ ส่งเสริมให้มี บรรยากาศการเรียนรู้อันดี โดยการสื่อสารให้ เข้าใจเป้าหมาย สร้าง ความคาดหวัง สร้าง สิ่งแวดล้อมการ เรียนรู้ที่เป็นระเบียบ	ผู้นำทางวิชาการ เข้าสังเกตการณ์ สอนและปรับปรุง การสอน โดยการ เข้าสังเกตการณ์ใน ห้องเรียน และโดย การจัดโอกาสใน การพัฒนาวิชาชีพ ครู	ผู้นำทางวิชาการ ช่วยเหลือในการ วางแผน การ ออกแบบ การ ควบคุมการสอบ และการ วิเคราะห์การ ประเมินที่ ประเมินความมี ประสิทธิภาพของ หลักสูตร

#### 4. รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการที่ปรับให้ง่ายโดย Mielcarek และ Hoy

Mielcarek และ Hoy (2005) ได้กล่าวถึงรูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการที่ปรับให้  
ง่าย ดังแสดงในตาราง 7

ตาราง 7 รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการที่ปรับให้ง่าย โดย Mielcarek และ Hoy (2005)

กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน และสื่อสารให้เป็นที่เข้าใจถึง เป้าหมายที่ใช้ร่วมกัน	กำกับติดตามและจัดให้มีการ สะท้อนผลกระบวนการสอน และการเรียน	ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนา วิชาชีพครูของโรงเรียนอย่าง กว้างขวาง
ผู้นำทำงานกับครูอย่างมีความ ร่วมมือเพื่อกำหนด สื่อสาร และใช้เป้าหมายร่วมของ โรงเรียน ใช้เป้าหมายในการ ตัดสินใจงานขององค์กร ใน การทำให้การปฏิบัติการสอน มีความสอดคล้องตาม เป้าหมาย ในการซื้อวัสดุ อุปกรณ์ตามหลักสูตร และจัด ให้มีจุดหมายเพื่อก้าวหน้า เป้าหมายเหล่านี้มุ่งเน้นให้ครู บรรลุพันธกิจร่วมกัน	มิตินี้เกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ของผู้นำทางวิชาการในเรื่อง ของ หลักสูตรวิชาการ กิจกรรม เหล่านี้ได้แก่ การปรากฏกายให้ เห็นอยู่ทั่วไปในโรงเรียน พุดคุย กับนักเรียนและครู ให้คำชม และสะท้อนความคิดเห็นสู่ นักเรียน ครู และชุมชนเกี่ยวกับ ผลของการปฏิบัติงานวิชาการ และสร้างความมั่นใจว่า เวลา การเรียนการสอนของโรงเรียน จะไม่ถูกรบกวน	ในมิตินี้เป็นพฤติกรรมที่ เกี่ยวกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำทางวิชาการส่งเสริมให้ครู ได้เรียนรู้เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ นักเรียนให้มากขึ้น โดยอาศัย การวิเคราะห์ข้อมูล โอกาสใน การพัฒนาวิชาชีพครูที่ สอดคล้องกับเป้าหมายของ โรงเรียน จัดหนังสือเกี่ยวกับ อาชีพของครู จัดตำราและ แหล่งข้อมูลอื่น ๆ ให้ครู

#### 5. รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ Mielcarek และ Hoy

Mielcarek และ Hoy (2005) ได้ทำการศึกษาวิจัย วิเคราะห์ตามหลักทฤษฎีและที่  
ปรากฏเกี่ยวกับธรรมชาติ ความหมายและอิทธิพลของภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้ปรับแนวความคิด  
ของ Hallinger เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการได้ 23 ประเด็น นำไปศึกษาวิจัย เป็นรูปแบบเพื่อ  
ศึกษาวิจัย ดังตาราง 8



ตาราง 8 รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ Mielcarek และ Hoy (2005)

<p><b>1. ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครูทั้งโรงเรียน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สนับสนุนให้ครูเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพครู ซึ่งเป็นกิจกรรมที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของโรงเรียน</li> <li>2. จัดให้มีกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพครูในโรงเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติการสอนที่ดีที่สุด</li> <li>3. วางแผนการพัฒนาวิชาชีพครูที่จำเป็นต่อครูและที่ต้องการ</li> <li>4. ส่งเสริมการจัดทำแผนพัฒนาวิชาชีพของครูเป็นรายบุคคล</li> <li>5. วางแผนร่วมกับครูในการจัดอบรมการพัฒนาวิชาชีพครูในโรงเรียน</li> <li>6. จัดหาวัสดุอุปกรณ์และแหล่งความรู้ทางวิชาชีพให้แก่ครู</li> <li>7. จัดตารางเวลาการฝึกอบรมภายในเพื่อให้เกิดความร่วมมือในหมู่ครู</li> </ol>
<p><b>2. กำหนดเป้าหมายร่วมกันและสร้างความเข้าใจกับเป้าหมายนั้น</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>8. ใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อเป็นแนวทางการอภิปรายของคณะครูเกี่ยวกับโครงการสอน</li> <li>9. สนับสนุนให้ครูใช้การวิเคราะห์ข้อมูลความก้าวหน้าทางวิชาการของนักเรียน</li> <li>10. ร่วมมือกับครูสร้างเป้าหมายทางวิชาการโดยใช้ข้อมูลเป็นตัวขับเคลื่อน</li> <li>11. ทำความเข้าใจกับคณะครูเกี่ยวกับเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน</li> <li>12. ร่วมทำงานกับครูในการตีความข้อมูลการประเมินเพื่อนำไปใช้ในการสอน</li> <li>13. ใช้เป้าหมายของโรงเรียนในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานวิชาการ</li> <li>14. สร้างเป้าหมายของโรงเรียนที่ส่งเสริมให้มีมาตรฐานที่สูงและความคาดหวังที่สูงเพื่อให้นักเรียนทุกคน</li> <li>15. ตั้งมาตรฐานที่สูงและสามารถบรรลุผลได้เพื่อนักเรียนทุกคน</li> </ol>
<p><b>3. กำกับติดตามและจัดให้มีการสะท้อนผลกระบวนการสอนและการเรียน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>16. เข้าเยี่ยมห้องเรียนเพื่อให้มั่นใจว่าการสอนในห้องเรียนตรงตามเป้าหมายของโรงเรียน</li> <li>17. กำกับติดตามการปฏิบัติในห้องเรียนเพื่อให้สอดคล้องกับหลักสูตรของเขตพื้นที่การศึกษา</li> <li>18. ทำงานกับนักเรียนในเรื่องทางวิชาการ</li> <li>19. อยู่ในโรงเรียนตลอดเวลางาน</li> <li>20. สังเกตครูเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ ไม่ใช่เพื่อการประเมิน</li> <li>21. ประเมินครูเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการสอน</li> </ol>

ตาราง 8 (ต่อ)

---

3. กำกับติดตามและจัดให้มีการสะท้อนผลกระบวนการสอนและการเรียน

---

22. ให้ผลสะท้อนเฉพาะตัวต่อการสอนของครู
  23. ให้ผลสะท้อนเฉพาะตัวต่อการเรียนของนักเรียน
- 

6. รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ McEwan

McEwan (1998) ได้กล่าวถึง 7 ขั้นตอนของการพัฒนาสู่ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล ดังแสดงในตาราง 9

ตาราง 9 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของ McEwan (1998)

---

การพัฒนา 7 ขั้นตอนสู่ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล

---

1. สร้างเป้าหมายทางวิชาการให้ชัดเจน
  2. เป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการ ให้คำปรึกษาได้
  3. สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศของโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้
  4. สื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน
  5. ตั้งความคาดหวังกับครูไว้สูง
  6. พัฒนาครูแกนนำ
  7. รักษาทำที่ที่ดีต่อนักเรียน ครูและผู้ปกครอง
- 

7. รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของประสิทธิ์ เจียวกวีและคณะ

ประสิทธิ์ เจียวกวีและคณะ (2548) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 3 ด้าน 23 ข้อ ดังแสดงในตาราง 10

ตาราง 10 รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ ประสิทธิ์ เจียวกวีและคณะ (2548)

พฤติกรรม ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา	
การบริหารจัดการ โรงเรียน	1. การวางแผนยุทธศาสตร์
	2. การวางแผนปฏิบัติการ
	3. การจัด โครงสร้างองค์การที่สนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำทาง วิชาการ
	4. การบริหารการเปลี่ยนแปลง
	5. การระดมทรัพยากร
	6. การสร้างช่องทางการมีส่วนร่วมตัดสินใจของฝ่ายต่าง ๆ
การบริหารจัดการ หลักสูตร และการสอน	7. การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน
	8. การพัฒนาความสามารถและคุณภาพในการสอนของครู
	9. การนิเทศการสอนของครู
	10. การประเมินผลการเรียนการสอนของครูและนักเรียน
	11. การออกแบบ สร้างและพัฒนา หลักสูตรสถานศึกษา
	12. การประสานงานหลักสูตร
	13. การกำกับ ดูแลการใช้หลักสูตร
	14. การกระตุ้นให้กำลังใจครูและนักเรียนในการเรียนการสอน
	15. การสร้างสิ่งแวดลอมที่เอื้อต่อการเรียน
	16. การบริหารเวลา พิจารณาเวลาการเรียนการสอน โดยทำตัวให้พบ เห็นอยู่เป็นนิจในโรงเรียนและชุมชน
การบริหารตนเอง ทีมงาน และชุมชน	17. การเป็นแบบอย่างคุณธรรมจริยธรรม
	18. การเป็นแบบอย่างในทางการเรียนการสอน
	19. การยอมรับความแตกต่างทางความคิดและการกระทำของผู้อื่น
	20. การคิดนอกกรอบ
	21. การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีความเป็นผู้นำ
	22. การสื่อสาร
	23. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและชุมชน

## 6. บทบาท หน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนตามกฎหมายการศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะส่งเสริม สนับสนุนและดำเนินการให้มีความก้าวหน้าทางวิชาการ จึงได้มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ดังนี้

### 6.1 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 6 มาตรา 47 ได้เน้นถึงมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา โดยให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก และหมวด 7 มาตรา 52 มาตรา 53 ได้เน้นถึงการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับความเป็นวิชาชีพชั้นสูงและให้มือนักการวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา มีฐานะเป็นองค์การอิสระภายใต้การบริหารของสภาวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ กำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาศึกษาวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา

คุรุสภาได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู พ.ศ. 2537 ขึ้น ซึ่งเป็นเกณฑ์มาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงานและจรรยาบรรณครู คุณภาพและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของครูย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ หลายประการ ประการหนึ่ง คือ ผู้บริหารการศึกษาอันหมายถึงผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษา บุคคลเหล่านี้มีอิทธิพลทั้งในทางบวกและทางลบต่อการพัฒนาวิชาชีพครู และเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา พ.ศ. 2540 ได้กำหนดสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา พ.ศ. 2540 นี้ยึดถือแนวคิดและความเชื่อว่า ผู้บริหารการศึกษาเป็น “ผู้จัดการ” ทางการศึกษา เพื่อให้ครูและบุคลากรอื่น ๆ ดำเนินการพัฒนาเด็กและเยาวชนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาและตามความคาดหวังของสังคม คุรุสภามุ่งหวังจะให้ผู้บริหารการศึกษาใช้เกณฑ์มาตรฐานนี้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของตน ของผู้ร่วมงาน และของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งจะส่งผลดีต่อการพัฒนางานการศึกษาทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับตัวผู้บริหาร ครู และนักเรียนอย่างเป็นรูปธรรม (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2540)

### 6.2 มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาได้เห็นความสำคัญในเรื่องมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อที่จะนำผู้บริหารสถานศึกษาไปสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ อันจะเป็นแนวทางการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา พ.ศ. 2548 ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหาร การศึกษา คุณสมบัติเบื้องต้นที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารมืออาชีพ คือ การเข้าร่วมเป็นสมาชิก ที่ดีขององค์กรวิชาชีพ ด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่ การเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมจัดงานหรือกิจกรรม รวมทั้งการเป็นผู้เสนอผลงานและเผยแพร่ ผลงานขององค์กร เพื่อให้สมาชิกยอมรับและเห็นคุณค่าประโยชน์ของผู้บริหารที่มีต่อการพัฒนา องค์กรตลอดจนการนำองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคมโดยส่วนรวม

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการ พัฒนาของบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน ผู้บริหารมืออาชีพแสดงความรัก ความเมตตา และความ ปราบปรามดีต่อองค์กร ผู้ร่วมงานผู้เรียนและชุมชน ด้วยการตัดสินใจในการทำงานต่าง ๆ เพื่อผล การพัฒนาที่จะเกิดขึ้นกับทุกฝ่ายการตัดสินใจของผู้บริหารต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลของการกระทำ เนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารมีผลต่อ องค์กร โดยส่วนรวมผู้บริหารจึงต้องเลือกแต่กิจกรรมที่จะนำไปสู่ผลดี ผลทางบวก ผลต่อการ พัฒนาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและระมัดระวังไม่ให้เกิดผลทางลบโดยมิได้ตั้งใจ ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ ความไว้วางใจ ความศรัทธาและความรู้สึกเป็นที่พึงได้ของบุคคลทั้งปวง

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ ความสำเร็จของการบริหารอยู่ที่การดำเนินการเพื่อให้บุคลากรในองค์กรหรือผู้ร่วมงานได้พัฒนา ตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารมืออาชีพต้องหาวิธีพัฒนาผู้ร่วมงาน โดยการศึกษาจุดเด่นจุดด้อย ของผู้ร่วมงานกำหนดจุดพัฒนาของแต่ละคนและเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับการพัฒนาด้านนั้น ๆ แล้วใช้เทคนิคการบริหารและการนิเทศภายในให้ผู้ร่วมงานได้ลงมือปฏิบัติจริง ประเมิน ปรับปรุง ให้ผู้ร่วมงานรู้ศักยภาพ เลือกลงแนวทางที่เหมาะสมกับตนและลงมือปฏิบัติจนเป็นผลให้ศักยภาพของ ผู้ร่วมงานเพิ่มพูนพัฒนาก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง นำไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง ผู้บริหารมี้อ อาชีพวางแผนงานขององค์กรได้อย่างมียุทธศาสตร์ เหมาะสมกับเงื่อนไขข้อจำกัดของผู้เรียน ครู ผู้ร่วมงาน ชุมชน ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับนโยบายแนวทาง เป้าหมายของการ พัฒนาเพื่อนำไปปฏิบัติจนเกิดผลต่อการพัฒนาอย่างแท้จริง แผนงานต้องมีกิจกรรมสำคัญที่นำไปสู่ ผลของการพัฒนา ความสอดคล้องของเป้าหมายกิจกรรมและผลงาน ถือเป็นคุณภาพสำคัญที่นำไปสู่ การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพสูง มีความคุ้มค่าและเกิดผลอย่างแท้จริง

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้น เป็นลำดับ นวัตกรรมการบริหาร เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการนำไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ ผู้บริหารมืออาชีพต้องมีความรู้ในการบริหารแนวใหม่ ๆ เลือก

และปรับปรุงใช้นวัตกรรมได้หลากหลาย ตรงกับสภาพการณ์เงื่อนไข ข้อจำกัดของงานและองค์การ จนนำไปสู่ผลได้จริง เพื่อให้องค์การก้าวหน้าพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้ร่วมงานทุกคนได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ มีความภาคภูมิใจในผลงานร่วมกัน

มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงานองค์การโดยเน้นผลถาวร ผู้บริหารมีอาชีพเลือกและใช้กิจกรรมการบริหารที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นของบุคลากรและองค์การ จนบุคลากรมีนิสัยในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้บริหารต้องมีความเพียรพยายามช่วยๆ กระตุ้น ทำท่าย ให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และชื่นชมผลสำเร็จเป็นระยะ ๆ จึงควรเริ่มจากการริเริ่ม การร่วมพัฒนา การสนับสนุนข้อมูลและให้กำลังใจให้บุคลากรศึกษา ค้นคว้า ปฏิบัติและปรับปรุงงานต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง จนเกิดเป็นค่านิยมในการพัฒนางานตามภาวะปกติ อันเป็นบุคลิกภาพที่พึงปรารถนาของบุคลากรและองค์การรวมทั้งบุคลากรทุกคนชื่นชมและศรัทธาในความสามารถของตน

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ ผู้บริหารมีอาชีพสามารถนำเสนอผลงานที่ได้ทำสำเร็จแล้ว ด้วยการรายงานผลที่แสดงถึงการวิเคราะห์งานอย่างรอบคอบ ครอบคลุมการกำหนดงานที่จะนำไปสู่ผลแห่งการพัฒนาการลงมือปฏิบัติจริง และผลที่ปรากฏมีหลักฐานยืนยันชัดเจน การนำเสนอรายงานเป็น โอกาสที่ผู้บริหารจะได้คิดทบทวนถึงงานที่ได้ทำไปแล้วว่ามีข้อจำกัด ผลดี ผลเสียและผลกระทบที่มีได้ระวางไว้ได้อย่างไร ถ้าผลงานเป็นผลดี จะชื่นชมภาคภูมิใจได้ในส่วนใด นำเสนอให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นได้อย่างไร ถ้าผลงานยังไม่สมบูรณ์ จะปรับปรุงเพิ่มเติมได้อย่างไรและจะนำประสบการณ์ที่ได้พบไปใช้ประโยชน์ในการทำงานต่อไปอย่างไร คุณประโยชน์อีกประการหนึ่งของรายงานที่ดี คือ การนำผลการประเมินไปใช้ในการประเมินตนเอง รวมทั้งการทำให้เกิดความรู้สึกชื่นชมของผู้ร่วมปฏิบัติงานทุกคน การที่ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้เกี่ยวกับความสามารถและศักยภาพของตน เป็นขั้นตอนสำคัญอย่างหนึ่งที่จะนำไปสู่การรู้คุณค่าแห่งตน ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหาร การศึกษาตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียนและชุมชนมุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพพัฒนาแผนงานขององค์การให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริงพัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับปฏิบัติงานขององค์การ โดยเน้นผลถาวรรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารมีหน้าที่แนะนำ ตักเตือน ควบคุมกำกับดูแลบุคลากรในองค์การ การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้นคำแนะนำตักเตือนหรือการกำกับดูแลของผู้บริหารจะขาดความสำคัญไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์การ ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ

ด้าน เช่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรมและบุคลิกภาพ จะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา ต่อการบริหารงานจนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพึงพอใจ

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ หน่วยงานการศึกษา เป็นองค์การหนึ่งที่อยู่ในชุมชนและเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคมซึ่งมีองค์การอื่น ๆ เป็นองค์ประกอบ ทุกหน่วยงานมีหน้าที่ร่วมมือกันพัฒนาสังคมตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษา เป็นบุคลากรสำคัญของสังคมหรือชุมชนที่จะชี้นำแนวทางการพัฒนาสังคมให้เจริญก้าวหน้าตามทิศทางที่ต้องการ ผู้บริหารมีอาชีพต้องร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นในการเสนอแนะทางปฏิบัติ แนะนำปรับปรุงการปฏิบัติและแก้ปัญหาของชุมชนหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดผลดีต่อสังคมส่วนรวมในลักษณะร่วมคิดร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติด้วยความเต็มใจเต็มความสามารถ พร้อมทั้งยอมรับความสามารถ รับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มศักยภาพเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศประชาธิปไตยและการร่วมมือกันในสังคม นำไปสู่การยอมรับและศรัทธาอย่างภาคภูมิใจ

มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา ความประทับใจของผู้ร่วมงานที่มีต่อผู้บริหารองค์การอย่างหนึ่งคือความเป็นผู้รอบรู้ทันสมัยทันโลก รู้อย่างกว้างขวางและมองไกล ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกทุก ๆ ด้าน จนสามารถสนทนากับผู้อื่นด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย และนำข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับไปใช้ในการพัฒนางานและผู้ร่วมงาน การตื่นตัว การรับรู้และการมีข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศเหล่านี้ นอกจากเป็นประโยชน์ต่องานพัฒนาแล้ว ยังนำมาซึ่งการยอมรับและความรู้สึกเชื่อถือของผู้ร่วมงานอันเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ลึกซึ้งต่อเนื่องไป

มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ ผู้บริหารมีอาชีพสร้างวัฒนธรรมขององค์การด้วยการพูดนำ ปฏิบัตินำและจัดระบบงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม โดยการให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานได้สำเร็จแล้ว จนนำไปสู่การพัฒนาตนเอง คิดได้เอง ตัดสินใจได้เอง พัฒนาได้เองของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องแสดงออกอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์การเพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติ จนสามารถเลือกการกระทำที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมแสดงออกและชื่นชมได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารจึงต้องสร้างความรู้สึกระบายความสำเร็จให้แก่บุคลากรแต่ละคนและทุกคน จนเกิดสภาพความเป็นผู้นำในทุกระดับนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ การพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืนสอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างไม่หยุดยั้ง

ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้สอดคล้อง สมดุลและเสริมสร้างซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องตื่นตัวอยู่เสมอ มองเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้านรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและกล้าที่จะตัดสินใจดำเนินเพื่อผลในอนาคต อย่างไรก็ตามการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงนี้ ย่อมเป็นสิ่งประกันได้ว่าการเสี่ยงในอนาคตจะมีโอกาสผิดพลาดน้อยลง การที่องค์กรปรับได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ ย่อมเป็นผลให้องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกตลอดไป ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่น สร้างสรรค์แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาเป็นผู้นำและสร้างผู้นำ สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548)

6.3 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามเกณฑ์ประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่ 2 (พ.ศ. 2549 – 2553)

โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้กำหนดมาตรฐาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณาในมาตรฐานที่ 10 ดังนี้

**มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ**

1. ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่น และอุทิศตนในการทำงาน
  - 1.1 ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
  - 1.2 ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร (สุจริต ยุติธรรม การใช้ระบบคุณธรรม การรับฟังปัญหา การระดมการมีส่วนร่วมในการบริหาร และการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ)
  - 1.3 ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการบริหารเพื่อผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ
  - 1.4 ผู้บริหารอุทิศเวลาให้กับการทำงาน
2. ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์
  - 2.1 ผู้บริหารสามารถแสดงทิศทางการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาที่ควรจะเป็นในอนาคต 3 – 5 ปี ช่างหน้าอย่างชัดเจน และเหมาะสมกับบริบทของท้องถิ่น
  - 2.2 ผู้บริหารริเริ่มแนวทางในการบริหารที่ทำทลายกับการเปลี่ยนแปลงความเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา
  - 2.3 ผู้บริหารริเริ่มการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
  - 2.4 ผู้บริหารมีวิธีการกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา



3. ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ
  - 3.1 ผู้บริหารมีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผลการเรียนการสอน (ตามหมวด 4 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542)
  - 3.2 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบทบาทประธาน การแต่งตั้งกรรมการและการประชุมคณะกรรมการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษา
  - 3.3 ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษา
  - 3.4 ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง
  - 3.5 ผู้บริหารมีการส่งเสริมและพัฒนาครูในการผลิต / วัสดุอย่างหลากหลายและเหมาะสมกับผู้เรียน
  - 3.6 ผู้บริหารมีความเป็นผู้ดำเนินการพัฒนาวิชาการของโรงเรียน / กลุ่มโรงเรียน / ชุมชน
  - 3.7 ผู้บริหารมีการสนับสนุนการพัฒนาและประเมินครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
  - 3.8 ผู้บริหารมีการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ
  - 3.9 ผู้บริหารมีการวางระบบและกลไกที่ดีในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาโดยร่วมมือกับชุมชนและได้รับการสนับสนุนจากต้นสังกัด
4. ผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและเกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร
  - 4.1 การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมาย / มาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างน้อยจากร้อยละ 75 ของแผน
  - 4.2 ผู้บริหารสร้างความตระหนัก (Awareness) และมีความพยายามในการปฏิบัติ (Attempt) ในการพัฒนาผู้เรียน ครูและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้บรรลุตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 4.3 ผู้บริหารนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารอย่างต่อเนื่อง
  - 4.4 ผู้เกี่ยวข้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 พึงพอใจกับผลงานของสถานศึกษา
- 6.4 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียนในสหรัฐอเมริกา
 

ผู้บริหารโรงเรียนมีภาระหน้าที่ตามที่เขตพื้นที่การศึกษา (School districts) แต่ละแห่งกำหนด ซึ่งมีไว้ในสัญญาจ้าง เป็นกฎเกณฑ์การประเมินความมีคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสำคัญต่อภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมาก โดย

กำหนดไว้เป็นคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งหรือผู้สมัครจะดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาดังนี้ (Arknasas, 2007)

1. ใช้แผนยุทธศาสตร์ร่วมกันเพื่อระบุและทำให้พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียนประสบความสำเร็จ
2. อาศัยความช่วยเหลือจากคณะกรรมการการตัดสินใจของโรงเรียน ในการจัดทำวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานประจำปีของแต่ละตัวบ่งชี้เกี่ยวกับความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic excellence indicators) สร้าง รักษาและใช้ระบบสารสนเทศและบันทึกที่เหมาะสมและจำเป็น เพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานของโรงเรียนในแต่ละตัวบ่งชี้ความเป็นเลิศทางวิชาการ
3. แสดงให้เห็นว่ามีทักษะทางสติปัญญาที่จะเก็บ วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลข่าวสารเพื่อเดินสู่เป้าหมาย
4. สร้างและรักษามาตรฐานที่สูงของนักเรียน และสร้างวินัยให้เกิดขึ้น โดยคำนึงถึงสิทธิของนักเรียน
5. ทำความเข้าใจและส่งเสริมให้เกิดความคาดหวังจากการปฏิบัติงานระดับสูงจากครูและนักเรียน
6. กำกับและติดตามโครงการสอนอ่านให้เกิดประสิทธิผลทุกระดับชั้น
7. กำกับและติดตามการสอนวิชาคณิตศาสตร์ให้เต็มศักยภาพของนักเรียน
8. วิเคราะห์ข้อมูลทางการศึกษาเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน
9. ให้คำแนะนำและรักษาการจัดทำบันทึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับความก้าวหน้าและการเข้าเรียนของนักเรียน
10. เป็นผู้นำในการพัฒนาการกำหนดความเหมาะสมและกับดูแลการเรียนการสอน
11. มีความรู้ด้านหลักสูตรและการสอน ช่วยพัฒนา ทบทวนและประเมินหลักสูตร
12. มีความสามารถในการประเมินโครงการสอนและประสิทธิผลของการสอน
13. กำกับติดตามกระบวนการเรียนการสอนและกระบวนการจัดการ เพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ออกมาและใช้ข้อค้นพบเหล่านี้เพื่อการปฏิบัติและการพัฒนาที่ถูกต้อง ทั้งยังทำให้ความสำเร็จนั้นเป็นที่ทราบโดยทั่วกัน
14. ร่วมทำงานกับครูในการวางแผน ในการใช้และประเมินหลักสูตรอย่างเป็นระบบ ให้มีผู้แทนจากนักเรียนและจากชุมชนด้วยเมื่อมีโอกาสเหมาะสม
15. พัฒนาคงไว้และใช้ระบบข้อมูลที่จำเป็นเพื่อแสดงให้เห็นว่าได้รวมเอาตัวบ่งชี้ความเป็นเลิศทางวิชาการทั้งหมดไว้ในจุดประสงค์การปฏิบัติงานของโรงเรียน

16. ส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพครูและการพัฒนาตนเอง
17. ผู้บริหาร โรงเรียนสร้างโอกาสในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้การสอนงาน (Coaching) ที่มีประสิทธิผลและใช้ประโยชน์จากการพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าเป็นรายบุคคล จัดให้มีการสะท้อนความคิดเห็นเฉพาะเรื่องให้ทันเวลาเสริมแรงการเติบโตและการพัฒนา
18. ผู้บริหาร โรงเรียนต้องแสดงออกให้เห็นว่ามีความรู้เรื่องการให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาการสอน ใช้กระบวนการการประเมินเพื่อพัฒนาการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
19. ร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในการฝึกอบรมครู
20. นิเทศงานและประเมินผลการปฏิบัติงานของครู
21. สังเกตการปฏิบัติงาน บันทึกผลการสังเกตและจัดประชุมการประเมินกับบุคลากรทั้งหมด
22. จัดวัสดุอุปกรณ์และแหล่งข้อมูลทางวิชาการเพื่อส่งเสริมให้ครูผู้สอนประสบผลสำเร็จถึงเป้าหมายการสอน
23. ใช้ข่าวสารและความรู้ที่ได้จากเครื่องมือการประเมิน จากกระบวนการประเมินของเขตพื้นที่การศึกษา จากการสะท้อนผลการประเมินของศึกษานิเทศก์ และจากโครงการพัฒนาวิชาชีพเพื่อนำมาพัฒนาตนเอง
24. มีความสามารถด้านการสื่อสาร การประชาสัมพันธ์และมีทักษะมนุษย์
25. อธิบายและทำความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการสอนให้แก่นักเรียน ครู และผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาและชุมชน
26. สร้างและรักษาสัมพันธภาพที่น่าพอใจกับกลุ่มคนในชุมชนและรายบุคคล เพื่อเป็นการส่งเสริมความเข้าใจและเป็นการเชิญชวนให้สนับสนุนโรงเรียนในการจัดโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อตีความนโยบายและทิศทางการบริหาร และเพื่ออภิปรายและแก้ปัญหาของนักเรียนเป็นรายบุคคล
27. ยอมรับ รับรองและประกาศความเป็นเลิศและความสำเร็จจากการปฏิบัติงาน
28. เป็นตัวอย่างที่สอดคล้องในความเป็นนักการศึกษามืออาชีพแก่นักเรียนและครู
29. สร้างและรักษาบรรยากาศการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลในโรงเรียน เสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาของนักเรียนจะเห็นได้ว่า ทุกเขตพื้นที่การศึกษา (School districts) ในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสำคัญ ภารกิจของผู้บริหาร โรงเรียนทั้งหมด ล้วนมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้กับนักเรียนทุกคน

6.5 มาตรฐานสำหรับผู้นำทางวิชาการ (Standards for instructional leaders) ตามหลักการสภาเจ้าหน้าที่การศึกษาระดับสูงของรัฐ (Council of Chief State School Officers: CCSSO) สภาเจ้าหน้าที่การศึกษาระดับสูงของรัฐ (CCSSO) ได้พัฒนาหลักการแนะนำเพื่อเป็นประเด็นอ้างอิงให้แก่ มาตรฐาน ISLLC (Interstate School Leaders Licensure Consortium) และช่วยทำให้เข้าใจกว้าง ๆ เกี่ยวกับมาตรฐานและตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. มาตรฐานควรสะท้อนให้เห็นว่า การเรียนรู้ของนักเรียนเป็นศูนย์กลาง
2. มาตรฐานควรบ่งบอกบทบาทที่กำลังเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
3. มาตรฐานควรแสดงว่ารับรัฐธรรมนูญความร่วมมือของภาวะผู้นำโรงเรียน
4. มาตรฐานควรตั้งไว้สูง เพิ่มระดับคุณภาพวิชาชีพ
5. มาตรฐานควรแจ้งให้ผู้บริหารโรงเรียนทราบถึงระบบที่อาศัยผลการปฏิบัติงานเป็นฐานในการประเมินและวัดผล
6. มาตรฐานควรมีลักษณะหลอมรวมและเข้าใจง่าย
7. มาตรฐานควรสนับสนุนความคิดเรื่องการเข้าถึง โอกาส และการมอบอำนาจสำหรับสมาชิกทุกคนในโรงเรียน

หลักการแรกของมาตรฐาน (ISLLC) ทำให้ทราบว่าจุดสนใจอยู่ที่ข้อความว่า การเรียนรู้ของนักเรียนเป็นศูนย์กลาง ด้วยเหตุนี้ ภาวะผู้นำทางวิชาการจึงถูกกำหนดให้เป็นศูนย์กลางของงานโรงเรียนและจึงถือว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางวิชาการ

หน่วยงานที่นำที่สนะผู้นำทางวิชาการและแนวทางของสภาเจ้าหน้าที่ทางการศึกษาระดับสูงของรัฐมาใช้คือ สำนักผู้ออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพระหว่างรัฐ (Interstate School Leaders Licensure Consortium: ISLLC) สำนักงานนี้ดำเนินการภายใต้การอุปถัมภ์ของ สภาเจ้าหน้าที่การศึกษาระดับสูงของรัฐ (Council of Chief State School Officers: CCSSO) ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับชาติซึ่งประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าหน่วยงานทางการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในสหรัฐอเมริกา

การพัฒนามาตรฐานสำหรับผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นที่รู้จักกันในชื่อ มาตรฐาน ISLLC (ISLLC Standards) เป็นที่น่าสังเกตว่า แม้ว่ามาตรฐานนี้ได้รับการพัฒนามาตั้งแต่ปี 1996 และถือว่ามาตรฐานนี้เป็นฐานรากให้กับทัศนภาวะผู้นำทางวิชาการในปัจจุบัน โดยการสรุปย่อทัศนภาวะปัจจุบันแล้วทำเป็นชุดข้อความ และถือว่าเป็นเกณฑ์สำหรับการออกใบอนุญาตระดับรัฐ และเป็นตัวกระตุ้นให้มีการศึกษา ทบทวนและออกแบบหลักสูตรการบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัยใหม่ นอกจากนี้มาตรฐาน ISLLC ยังคงมีความสำคัญในการอภิปรายเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำทาง

วิชาการในศตวรรษที่ 21 การพัฒนามาตรฐาน ISLLC ใช้เวลากว่าสองปี โดยแบ่งมาตรฐานออกเป็น 6 มาตรฐานกว้าง ๆ ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้บริหารการศึกษาที่ต้องส่งเสริมให้นักเรียนทั้งหมดประสบความสำเร็จ โดยเอื้ออำนวยให้มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์การนำวิสัยทัศน์ไปใช้ และการนำพาการใช้วิสัยทัศน์การเรียนรู้ที่ได้ร่วมกันสร้างและสนับสนุนทั้งโรงเรียน

มาตรฐานที่ 2 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้บริหารการศึกษาที่ต้องส่งเสริมให้นักเรียนทั้งหมดประสบความสำเร็จโดยการสนับสนุน ดูแล และทำให้วัฒนธรรมโรงเรียนยั่งยืน และทำให้หลักสูตรการสอนเกิดผลดีต่อการเรียนรู้ของนักเรียนและต่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู

มาตรฐานที่ 3 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้บริหารการศึกษาที่ต้องส่งเสริมให้นักเรียนทั้งหมดประสบความสำเร็จ โดยการทำให้มีความมั่นใจกับการบริหารจัดการเกี่ยวกับองค์การ การปฏิบัติการและทรัพยากรเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ทำให้การเรียนรู้มีประสิทธิผลและปลอดภัย

มาตรฐานที่ 4 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้บริหารการศึกษาที่ต้องส่งเสริมให้นักเรียนทั้งหมดประสบความสำเร็จ โดยการให้ความร่วมมือกับครอบครัวและสมาชิกของชุมชน ตอบสนองต่อประโยชน์และความต้องการที่หลากหลายของชุมชนและการใช้แหล่งทรัพยากรของชุมชน

มาตรฐานที่ 5 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้บริหารการศึกษาที่ต้องส่งเสริมให้นักเรียนทั้งหมดประสบความสำเร็จ โดยการปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์ ด้วยความยุติธรรมและด้วยกิริยาที่มีจริยธรรม

มาตรฐานที่ 6 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้บริหารการศึกษาที่ต้องส่งเสริมให้นักเรียนทั้งหมดประสบความสำเร็จ โดยการเข้าใจ ตอบสนองและอาศัยอิทธิพลของบริบททางการเมือง ทางสังคม ทางเศรษฐกิจ ทางกฎหมายและทางวัฒนธรรม (Hessel และ Holloway, 2002)

ในระหว่างที่ดำเนินการพัฒนานั้น มาตรฐานนี้ได้ผ่านกระบวนการศึกษาทบทวนในวงกว้างก่อนการยอมรับนำมาใช้ในปี 1996 จากนั้นก็มีมลรัฐต่าง ๆ มากกว่า 40 รัฐรับเอา มาตรฐานนี้ไปใช้และหลายรัฐก็ต้องการให้ผู้สมัครสอบได้คะแนนการประเมินผ่านที่สอดคล้องกับ มาตรฐานที่ออกแบบโดยสำนักบริการทดสอบทางการศึกษา (Educational testing service) ก่อนที่จะออกใบอนุญาตให้แก่ผู้บริหารโรงเรียน

6.6 กฎหมายภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional leadership act of 2007)

ประเทศสหรัฐอเมริกาเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยที่สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรจากรัฐแมริแลนด์ John Sarbanes ได้เสนอกฎหมายภาวะผู้นำทางวิชาการ Instructional leadership act of 2007 เข้าสู่สภาองเกรส เมื่อวันที่ 3 สิงหาคม 2007 ซึ่งจะได้

งบประมาณ 100,000,000 ดอลลาร์ (หนึ่งร้อยล้านดอลลาร์) เพื่อพัฒนาหลักสูตรนวัตกรรมเพื่อฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนด้านทักษะการสอน นอกจากนี้ฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนแล้ว กฎหมายนี้ยังเสนอให้รวมเอาทักษะต่าง ๆ เหล่านี้เข้าไปในการออกเกียรติบัตรและออกใบอนุญาตของรัฐ และกำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการของสหรัฐอเมริกาพัฒนาและระบุในคำนิยามผู้บริหารโรงเรียนว่าต้องเป็นผู้มีคุณภาพสูง (Highly Qualified Principal: HQP)

ในกฎหมายระบุว่า รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการจะต้องสร้างคำนิยามเกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียนว่าเป็นผู้มีคุณภาพสูง (Highly qualified) ที่เน้นมาตรฐานภาวะผู้นำทางวิชาการ ในการพัฒนาคำนิยามนั้น รัฐมนตรีจะต้องให้ข้อคิดที่จำเป็นว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้อง

1. แสดงให้เห็นว่ามีความตระหนักถึงทักษะด้านความรู้และทัศนคติที่ต้องการต่อการนำการเรียนการสอนในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ
2. ใส่ใจต่อการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ใช้ประโยชน์จากผลรวมของการวิจัยทางวิชาการ ใช้การกระตุ้นเชิงพัฒนา การสะท้อนตนเอง การเป็นพี่เลี้ยงและการฝึกงาน
3. แสดงให้เห็นว่ามีความสามารถในการบริหาร การสร้างและรักษาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ระดับมืออาชีพ ที่ใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพต่อการพัฒนาและต่อการจัดการสอนให้นักเรียนทั้งหมดเพื่อให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ดีขึ้น

ในสมัยประชุมนิติบัญญัติสภาองเกรสครั้งที่ 110 ระหว่างปี ค.ศ. 2007 - 2008 เพื่อเป็นการปรับปรุงกฎหมายการประถมศึกษาและมัธยมศึกษาปี 1965 (Elementary and Secondary Education Act of 1965) จึงให้อำนาจแก่ผู้เกี่ยวข้องในการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนด้านทักษะภาวะผู้นำทางวิชาการและให้ส่งเสริมการรวมมาตรฐานภาวะผู้นำทางวิชาการมาใช้ในการออกเกียรติบัตรและใบอนุญาตระดับประเทศแก่ผู้บริหารโรงเรียน

สรุปเนื้อหาของกฎหมายภาวะผู้นำทางวิชาการนี้ได้ว่า กฎหมายภาวะผู้นำทางวิชาการ 2007 นี้ได้ปรับปรุงกฎหมาย การประถมศึกษาและมัธยมศึกษา 1965 เพื่อให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการมอบผู้เกี่ยวข้องในรัฐต่าง ๆ หน่วยงานทางการศึกษาในท้องถิ่น องค์กรที่ไม่หวังผลกำไร สถาบันอุดมศึกษา หรือห้างหุ้นส่วนหรือสมาคมซึ่งอย่างน้อยที่สุดก็มีหนึ่งอย่างจากที่กล่าวมานี้ ให้พัฒนาหลักสูตรนวัตกรรมและหน่วยงาน (เช่น โรงเรียนพัฒนาภาวะผู้นำ) เพื่อฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนในด้านทักษะภาวะผู้นำทางวิชาการ

จะเห็นได้ว่า กระทรวงศึกษาธิการ สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) และคุรุสภาของประเทศไทย และเขตพื้นที่การศึกษาในสหรัฐอเมริกา ต่างก็กำหนดเกณฑ์เกี่ยวกับการเรียนการสอน กำหนดความสำคัญ กำหนดมาตรฐาน

สำหรับงานวิชาการและมาตรฐานสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนและสหรัฐอเมริกาให้ความสำคัญเรื่องภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยได้ตรากฎหมาย Instructional leadership act of 2007 เพื่อกำหนดมาตรฐานผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ

#### 4. วิเคราะห์ สังเคราะห์ หอองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี รูปแบบและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการของ ของ Hoy และ Hoy (2003), Krug (1992), U.S. Department of Education (2005), MacNeil Cavanagh และ Silcox (2003), Gorman (1993), McEwan (1998), Blasé และ 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 และ Murphy (1985), Weber (1996), Alig-Mielcarek และ Hoy (2005), Supovitz และ Poglioco (2001), Gentilucci และ Muto (2007), Yates (2000), ประสิทธิ์ เจียวศรีและคณะ (2548), O'Donnell และ White (2005), Ruff และ Shoho (2005), Williams (2004), Ruffin (2007), Matthews (2007), ชัยรัตน์ หลายวัชระกุล (2547), กิดานันท์ มลิทอง (2548), สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548), สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา องค์การมหาชน (2543-2553) ได้ตัวบ่งชี้ที่แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำทางวิชาการ จำนวนทั้งสิ้น 70 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้
2. ระบุนโยบายการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
3. สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้
4. ประเมินผลความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้
5. กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของครูและนักเรียนไว้สูง
6. ตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ไว้สูง
7. ปกป้องเวลาเพื่อการเรียนของนักเรียน
8. ให้ความสำคัญแก่การบริหารการเรียนการสอนมากกว่าการบริหารงานด้านอื่น
9. กำหนดพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน
10. กำหนดพฤติกรรมการสอนของครู
11. สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ
12. ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ
13. เป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครูได้

14. มีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตร การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน
15. ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ
16. กำกับติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน
17. กำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจของโรงเรียน
18. ประเมิน โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ร่วมกันกำหนด
19. สอนอิงเกณฑ์การประเมินที่สอดคล้องกับมาตรฐานและหลักสูตรแกนกลาง
20. จัดให้มีทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเพียงพอ
21. จัดเวลาของกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของโรงเรียน
22. บริหารหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการที่ร่วมกันกำหนด
23. กำกับ ติดตามให้มีการปฏิบัติการสอนตามมาตรฐานทางวิชาการ
24. ปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน
25. สร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน
26. ทำให้นักเรียนทุกคนอ่านออกเขียนได้
27. ทำให้นักเรียนทุกคนมีพื้นฐานวิชาคณิตศาสตร์
28. ส่งเสริม จัดโครงการกระบวนการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ให้กับนักเรียน
29. ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน
30. รับทราบความก้าวหน้าของนักเรียนอยู่เสมอ
31. ดำเนินการพัฒนาให้นักเรียนที่เรียนอ่อน
32. ปรับปรุงงานการสอนอยู่เสมอ
33. ประสานงานและดูแลการสอนของครูมากขึ้น
34. รายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียน
35. ร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน
36. สะท้อนผลการวิเคราะห์ข้อมูลให้ครูและผู้ปกครองทราบ
37. เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน
38. จัดโครงการพัฒนาครูด้านการเรียนการสอน
39. ประสานงานกับสถาบันอุดมศึกษาเพื่อจัด โครงการพัฒนาครูแกนนำ
40. พัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ
41. จัดระบบนิเทศและประเมินการเรียนการสอน
42. ประเมินผลการทำงานของครูเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการสอน
43. เข้าเยี่ยมห้องเรียน สังเกตการณ์สอนของครูบ่อย ๆ



44. จัดทำแบบประเมินครูและทำการประเมินเป็นระยะ
45. ร่วมกับครูกำหนดเป้าหมายทางวิชาชีพของครู
46. มุ่งมั่นในการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง
47. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน
48. แสดงให้เห็นอยู่เสมอว่าการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นเรื่องสำคัญที่สุด
49. อุทิศเวลาให้กับการทำงาน ปรากฏกายให้เห็นอยู่เสมอ
50. สร้างสิ่งแวดล้อม บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนที่ส่งเสริมการเรียนรู้
51. โรงเรียนมีสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เป็นระเบียบและปลอดภัย
52. รับรู้ แสดงความยินดีและประกาศเมื่อมีความก้าวหน้าหรือความเป็นเลิศทาง

#### วิชาการร่วมกับนักเรียน ครูและผู้ปกครอง

53. ใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติการสอนของครู
54. รับฟังความคิดเห็นของนักเรียนและครู
55. ร่วมกับครูวิเคราะห์ความก้าวหน้าของนักเรียน
56. การเข้าพบพูดคุยกับผู้บริหาร โรงเรียนเป็นเรื่องง่าย
57. แสดงท่าทีที่ดีต่อนักเรียน ต่อครูและต่อผู้ปกครอง
58. สร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจให้กับครูและนักเรียน
59. กระตุ้นให้ชุมชนสนับสนุนโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จในทางวิชาการ
60. ติดต่อสื่อสารกับชุมชนอยู่เสมอ
61. การใช้เทคโนโลยีการศึกษาในการบริหารงานวิชาการ ทั้งด้านหลักสูตร

#### การเรียนการสอน การวัดและประเมินผล

62. ความสามารถในการควบคุมเทคโนโลยีให้สนองนโยบายและความต้องการ
63. การเตรียมกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี
64. ทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร เช่น ในการพิมพ์เอกสาร การรวบรวม

#### ข้อมูลสารสนเทศ การใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-Mail)

65. ความสามารถในการคิดและออกแบบเชิงระบบ
66. การส่งเสริมการใช้สื่อและเทคโนโลยีในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
67. การส่งเสริมสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมและพัฒนาทักษะการใช้

#### คอมพิวเตอร์

68. การใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาคุณภาพงาน
69. การใช้วิจัยเป็นฐานในการพัฒนางานวิชาการ

70. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารและการวิจัย

จากตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังแสดงให้เห็นในตาราง 11

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

ตาราง 11 การวิเคราะห์พฤติกรรมและตั้งภาระห้องประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ

พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ	รายชื่อักวิชาการ องค์กร หน่วยงาน												ALCS	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1. เป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการ ให้แก่ครู	✓			✓				✓						CID
2. มีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตร การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน	✓	✓	✓				✓	✓		✓		✓		CID
3. ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ	✓	✓	✓				✓	✓		✓				CID
4. กำกับติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	✓	✓	✓		✓		✓		✓	✓	✓	✓		CID
5. กำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของ โรงเรียน	✓		✓		✓		✓			✓	✓	✓		CID
6. ประเมินโดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ร่วมกันกำหนด	✓		✓						✓					CID
7. ส่งเสริมการสอนอิงเกณฑ์การประเมินที่สอดคล้องกับมาตรฐาน และหลักสูตรแกนกลาง	✓		✓					✓			✓			CID
8. จัดให้มีทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเพียงพอ	✓		✓		✓			✓		✓				CID
9. จัดเวลาของกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของโรงเรียน	✓		✓		✓					✓	✓			CID
10. บริหารหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการที่ร่วมกันกำหนด	✓		✓	✓	✓		✓		✓	✓				CID
11. กำกับ ติดตาม ให้มีการปฏิบัติการสอนตามมาตรฐานทางวิชาการ	✓	✓	✓	✓			✓		✓			✓		CID
12. ปรับปรุงและพัฒนาาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	✓	✓	✓	✓					✓					CID
13. สร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน	✓		✓	✓	✓			✓		✓				CID
14. กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้	✓		✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓		CM
15. ระบุนโยบายการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	✓		✓	✓			✓			✓				CM

ตาราง 11 (ต่อ)

พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ	รายชื่อนักวิชาการ องค์กร หน่วยงาน												ALCS
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
16. สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้	✓		✓	✓			✓			✓	✓	✓	CM
17. ประเมินผลความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้	✓		✓	✓						✓		✓	CM
18. กำหนดเป้าหมายการ ปฏิบัติงานของครูและนักเรียนไว้สูง	✓		✓				✓	✓	✓				CM
19. ตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ไว้สูง	✓		✓					✓	✓				CM
20. ปกป้องเวลาเพื่อการเรียนของนักเรียน	✓	✓	✓		✓		✓			✓	✓	✓	CM
21. ให้ความสำคัญแก่การบริหารการเรียนการสอนมากกว่างานด้านอื่น	✓	✓	✓					✓		✓	✓		CM
22. กำหนดพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน	✓		✓							✓			CM
23. กำหนดพฤติกรรมการสอนของครู	✓		✓							✓	✓	✓	CM
24. สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ	✓								✓	✓	✓		CM
25. ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ	✓	✓		✓			✓			✓			CM
26. การใช้เทคโนโลยีการศึกษาในการบริหารงานวิชาการ ทั้งด้านหลักสูตร การเรียนการสอน การวัดและประเมินผล						✓							TUNLE
27. ความสามารถในการควบคุมเทคโนโลยีให้สนองนโยบายและความต้องการ						✓							TUNLE
28. การเตรียมกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี						✓							TUNLE
29. ทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร เช่น ในการพิมพ์เอกสาร การรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ การใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-Mail)						✓							TUNLE
30. ความสามารถในการคิด และออกแบบเชิงระบบ						✓							TUNLE

ตาราง 11 (ต่อ)

พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ	รายชื่อนักวิชาการ องค์กร หน่วยงาน												ALCS	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
31. การส่งเสริมการใช้สื่อและเทคโนโลยีในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน						✓								TUNLE
32. การส่งเสริมสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมและพัฒนาทักษะการใช้คอมพิวเตอร์						✓								TUNLE
33. การใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาคุณภาพงาน						✓								TUNLE
34. การใช้วิจัยเป็นฐานในการพัฒนางานวิชาการ	✓	✓	✓	✓							✓			TUNLE
35. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารและการวิจัย						✓								TUNLE
36. แสดงให้เห็นอยู่เสมอว่าการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นเรื่องสำคัญที่สุด	✓		✓	✓			✓		✓		✓	✓		TUNLE
37. อุทิศเวลาให้กับการทำงาน ปรากฏกายให้เห็นอยู่เสมอ	✓		✓		✓						✓	✓		TUNLE
38. สร้างสิ่งแวดล้อม บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนที่ส่งเสริมการเรียนรู้	✓		✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓		TUNLE
39. โรงเรียนมีสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เป็นระเบียบและปลอดภัย	✓		✓		✓			✓		✓	✓			TUNLE
40. รับรู้ แสดงความยินดี และประกาศเมื่อมีความก้าวหน้าหรือความเป็นเลิศทางวิชาการ ร่วมกับนักเรียน ครู และผู้ปกครอง	✓		✓	✓	✓								✓	TUNLE
41. ใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติการสอนของครู	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓				TUNLE
42. รับฟังความคิดเห็นของนักเรียนและครู	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓		TUNLE
43. ร่วมกับครูวิเคราะห์ความก้าวหน้าของนักเรียน	✓		✓		✓			✓	✓	✓	✓	✓		TUNLE

ตาราง 11 (ต่อ)

พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ	รายชื่อนักวิชาการ องค์กร หน่วยงาน												ALCS
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
44. การเข้าพบพูดคุยกับผู้บริหารโรงเรียนเป็นเรื่องง่าย	✓		✓		✓						✓	✓	TUNLE
45. แสดงท่าทีที่ดีต่อนักเรียน ต่อครูและต่อผู้ปกครอง	✓	✓	✓	✓	✓				✓		✓	✓	TUNLE
46. สร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจให้กับครูและนักเรียน	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	TUNLE
47. กระตุ้นให้ชุมชนสนับสนุนโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จในทางวิชาการ	✓		✓	✓	✓						✓	✓	TUNLE
48. ติดต่อสื่อสารกับชุมชนอยู่เสมอ	✓		✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓	TUNLE
49. ทำให้นักเรียนทุกคนอ่านออกเขียนได้	✓												STD
50. ทำให้นักเรียนทุกคนมีพื้นฐานวิชาคณิตศาสตร์													STD
51. ส่งเสริม จัด โครงการกระบวนการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ให้กับนักเรียน		✓											STD
52. ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน					✓					✓			STD
53. รับทราบความก้าวหน้าของนักเรียนอยู่เสมอ	✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓		✓	STD
54. ดำเนินการพัฒนาให้นักเรียนที่เรียนอ่อน													STD
55. ปรับปรุงงานการสอนอยู่เสมอ	✓	✓	✓		✓		✓		✓	✓	✓		STD
56. ประสานงานและดูแลการสอนของครูมากขึ้น	✓		✓	✓	✓			✓	✓	✓		✓	STD
57. รายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียน			✓										STD
58. ร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓			STD
59. สะท้อนผลการวิเคราะห์ข้อมูลให้ครูและผู้ปกครองทราบ	✓		✓	✓	✓								STD
60. เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน			✓										STD

ตาราง 11 (ต่อ)

พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ	รายชื่อนักวิชาการ องค์กร หน่วยงาน												ALCS
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
61. จัดโครงการพัฒนาครูด้านการเรียนการสอน	✓	✓	✓				✓				✓	✓	STD
62. ประสานงานกับสถาบันอุดมศึกษาเพื่อจัดโครงการพัฒนาครูแกนนำ	✓		✓							✓		✓	STD
63. พัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ	✓				✓		✓	✓					STD
64. จัดระบบนิเทศและประเมินการเรียนการสอน	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	STD
65. ประเมินผลการทำงานของครูเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการสอน	✓				✓			✓					STD
66. เข้าเยี่ยมห้องเรียน สังเกตการสอนของครูบ่อยๆ	✓		✓							✓		✓	STD
67. จัดทำแบบประเมินครูและทำการประเมินเป็นระยะ					✓							✓	STD
68. ร่วมกับครูกำหนดเป้าหมายทางวิชาชีพของครู	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	STD
69. มุ่งมั่นในการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง	✓		✓	✓			✓				✓	✓	STD
70. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน	✓	✓	✓							✓			STD

รายชื่อนักวิชาการ องค์กร หน่วยงานที่นำเสนอเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ ในตาราง 11 ใช้หมายเลข 1-12 เป็นสัญลักษณ์แทน ดังนี้

- |                                            |                                      |                         |
|--------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|
| 1 แทน Instructional Leadership Act of 2007 | 5 แทน ประสิทธิ์ เขียวศรีละคนะ (2548) | 9 แทน ISLLC (1996)      |
| 2 แทน สมศ. รอบ 2 2549-2553                 | 6 แทน กิดานันท์ มลิทอง (2548)        | 10 แทน Webber (1996)    |
| 3 แทน Alig-mielcarek and Hoy (2005)        | 7 แทน ชัยรัตน์ หลายวัชระ (2547)      | 11 แทน Murphy (1990)    |
| 4 แทน สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548)      | 8 แทน William (2004)                 | 12 แทน Hallinger (1985) |

การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ (ALCS) ในตาราง 11 ช่องสุดท้ายใช้อักษรย่อภาษาอังกฤษเป็นสัญลักษณ์แทน ดังนี้

**ALCS:** Academic Leadership Component Synthesis

(การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ)

**CID:** Curriculum and Instruction Development

(การพัฒนาหลักสูตรและการสอน)

**CM:** Change Management

(การบริหารการเปลี่ยนแปลง)

**TUNLE:** Technology Using for administration and New Learning Environment

(การใช้เทคโนโลยีในการบริหารและการสร้างสิ่งแวดล้อมใหม่ในการเรียนรู้)

**STD:** Student and Teacher Development

(การพัฒนาครูและการพัฒนานักเรียน)

Prince of Songkla University  
Pattani Campus



จากตารางวิเคราะห์ และสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ (ตาราง 11) ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) แล้วจัดกลุ่มองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยพิจารณาความสอดคล้องคล้ายคลึงกันของข้อความ และเนื้อหาที่ครอบคลุมตัวบ่งชี้ ทั้ง 70 ตัว และจัดกลุ่มองค์ประกอบได้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การพัฒนาหลักสูตรและการสอน

(CID: Curriculum and Instruction Development)

องค์ประกอบที่ 2 การบริหารการเปลี่ยนแปลง

(CM: Change Management)

องค์ประกอบที่ 3 การใช้เทคโนโลยีในการบริหารและการสร้างสภาพแวดล้อมใหม่ในการเรียนรู้

(TUNLE: Technology Using and New Learning Environment)

องค์ประกอบที่ 4 การพัฒนาครูและการพัฒนานักเรียน

(STD: Students and Teachers Development)

ซึ่งแต่ละองค์ประกอบ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังต่อไปนี้

**องค์ประกอบที่ 1 การพัฒนาหลักสูตรและการสอน (CID: Curriculum and Instruction Development) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้**

1. เป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครูได้
2. มีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตร การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน
3. ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ
4. กำกับติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน
5. กำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจของโรงเรียน
6. ประเมินโดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ร่วมกันกำหนด
7. สอนอิงเกณฑ์การประเมินที่สอดคล้องกับมาตรฐานและหลักสูตรแกนกลาง
8. จัดให้มีทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเพียงพอ
9. จัดเวลาของกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของโรงเรียน
10. บริหารหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการที่ร่วมกันกำหนด
11. กำกับ ติดตามให้มีการปฏิบัติการสอนตามมาตรฐานทางวิชาการ
12. ปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน
13. สร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน

## องค์ประกอบที่ 2 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (CM: Change Management)

ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้
2. ระบุนโยบายการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
3. สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้
4. ประเมินผลความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้
5. กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของครูและนักเรียน ไว้สูง
6. ตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ไว้สูง
7. ปกป้องเวลาเพื่อการเรียนของนักเรียน
8. ให้ความสำคัญแก่การบริหารการเรียนการสอนมากกว่าการบริหารงานด้านอื่น
9. กำหนดพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน
10. กำหนดพฤติกรรมการสอนของครู
11. สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ
12. ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ

## องค์ประกอบที่ 3 การใช้เทคโนโลยีและการสร้างสภาพแวดล้อมใหม่ในการเรียนรู้

(TUNLE: Technology Using and New Learning Environment) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. การใช้เทคโนโลยีการศึกษาในการบริหารงานวิชาการ ทั้งด้านหลักสูตร การเรียนการสอน การวัดและประเมินผล
2. ความสามารถในการควบคุมเทคโนโลยีให้สนองนโยบายและความต้องการ
3. การเตรียมกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี
4. ทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร เช่น ในการพิมพ์เอกสาร การรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ การใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-Mail)

5. ความสามารถในการคิด และออกแบบเชิงระบบ
6. การส่งเสริมการใช้สื่อและเทคโนโลยีในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
7. การส่งเสริมสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมและพัฒนาทักษะการใช้

คอมพิวเตอร์

8. การใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาคุณภาพงาน
9. การใช้วิจัยเป็นฐานในการพัฒนางานวิชาการ
10. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารและการวิจัย
11. แสดงให้เห็นอยู่เสมอว่าการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นเรื่องสำคัญที่สุด

12. อุทิศเวลาให้กับการทำงาน ปรากฏกายให้เห็นอยู่เสมอ
13. สร้างสิ่งแวดล้อม บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนที่ส่งเสริมการเรียนรู้
14. โรงเรียนมีสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เป็นระเบียบและปลอดภัย
15. รับรู้ แสดงความยินดีและประกาศเมื่อมีความก้าวหน้าหรือความเป็นเลิศทาง

วิชาการร่วมกับนักเรียน ครู และผู้ปกครอง

16. ใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติการสอนของครู
17. รับฟังความคิดเห็นของนักเรียนและครู
18. ร่วมกับครูวิเคราะห์ความก้าวหน้าของนักเรียน
19. การเข้าพบพูดคุยกับผู้บริหาร โรงเรียนเป็นเรื่องง่าย
20. แสดงท่าทีที่ดีต่อนักเรียน ต่อครูและต่อผู้ปกครอง
21. สร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจให้กับครูและนักเรียน
22. กระตุ้นให้ชุมชนสนับสนุนโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จในทางวิชาการ
23. ติดต่อสื่อสารกับชุมชนอยู่เสมอ

**องค์ประกอบที่ 4 การพัฒนาครูและการนักเรียน (STD: Students and Teachers Development) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้**

1. ทำให้นักเรียนทุกคนอ่านออกเขียนได้
2. ทำให้นักเรียนทุกคนมีพื้นฐานวิชาคณิตศาสตร์
3. ส่งเสริม จัดโครงการกระบวนการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ให้กับนักเรียน
4. ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน
5. รับทราบความก้าวหน้าของนักเรียนอยู่เสมอ
6. ดำเนินการพัฒนานักเรียนที่เรียนอ่อน
7. ปรับปรุงงานการสอนอยู่เสมอ
8. ประสานงานและดูแลการสอนของครูมากขึ้น
9. รายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียน
10. ร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน
11. สะท้อนผลการวิเคราะห์ข้อมูลให้ครูและผู้ปกครองทราบ
12. เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน
13. จัดโครงการพัฒนาครูด้านการเรียนการสอน
14. ประสานงานกับสถาบันอุดมศึกษาเพื่อจัด โครงการพัฒนาครูแกนนำ
15. พัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ

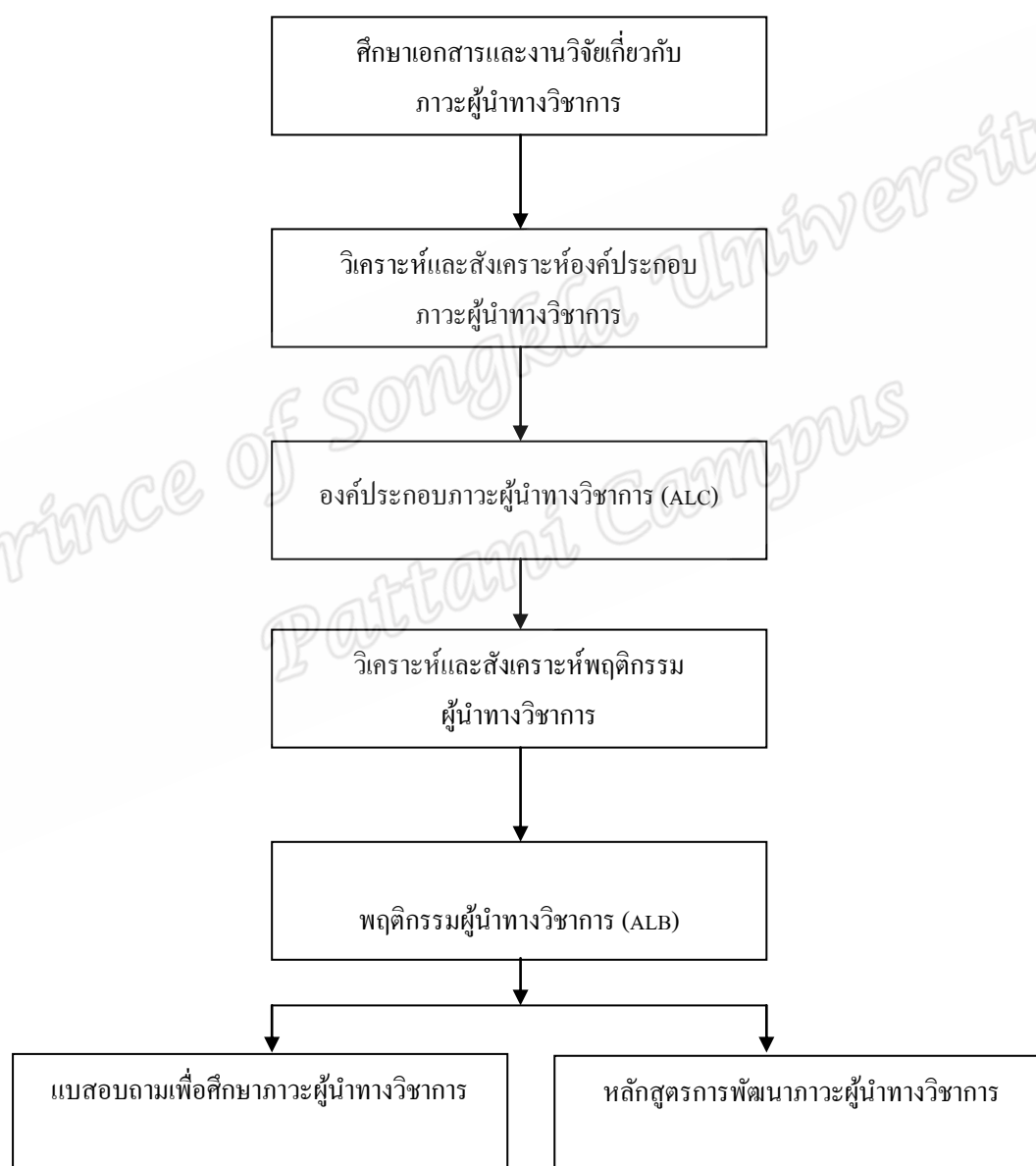
16. จัดระบบนิเทศและประเมินการเรียนการสอน
17. ประเมินผลการทำงานของครูเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการสอน
18. เข้าเยี่ยมห้องเรียน สังเกตการณ์สอนของครูบ่อย ๆ
19. จัดทำแบบประเมินครูและทำการประเมินเป็นระยะ
20. ร่วมกับครูกำหนดเป้าหมายทางวิชาชีพของครู
21. มุ่งมั่นในการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง
22. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน



ภาพประกอบ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ

## 5. วิเคราะห์ สังเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ

จากองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการทั้ง 4 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการสร้างแบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือวิจัย เพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ และกำหนดเนื้อหาเพื่อจัดทำหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ตามขั้นตอนดังนี้



ภาพประกอบ 2 ขั้นตอนในการวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการสู่การสร้างแบบสอบถามและการกำหนดเนื้อหาเพื่อจัดทำหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

## การวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการในแต่ละองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ เพื่อสังเคราะห์เนื้อหาสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการและการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อนักเรียน ครู และทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ในด้านการพัฒนา หลักสูตรและการสอน การบริหารการเปลี่ยนแปลง การใช้เทคโนโลยีและการสร้างสิ่งแวดล้อมใหม่ในการเรียนรู้ การพัฒนาครูและนักเรียน จากความหมาย ภาวะผู้นำทางวิชาการข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้หรือข้อความที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ไปกำหนดเป็นเนื้อหา ในการจัดทำเป็นหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ตามรายละเอียดในตาราง 12

Prince of Songkhla University  
Pattani Campus

ตาราง 12 การวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการในแต่ละองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ เพื่อสังเคราะห์เนื้อหาสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ	วิเคราะห์ข้อความที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการแต่ละองค์ประกอบ	สังเคราะห์ข้อความที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการแต่ละองค์ประกอบ	เนื้อหาสำหรับการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ
<p>1. การพัฒนาหลักสูตรและการสอน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีความรอบรู้ความสามารถในการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับหลักสูตร การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน กำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจของโรงเรียน บริหารหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการที่ร่วมกันกำหนด กำกับ นิเทศ ติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและประเมินการปฏิบัติการสอนของครู จัดเวลาและทรัพยากรที่จำเป็นต่อการสอนอย่างเพียงพอ ปรับปรุงและพัฒนาาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน สร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน รวมทั้งติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับหลักสูตร) การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน</li> <li>2. (กำหนดหลักสูตร) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจของโรงเรียน</li> <li>3. (บริหารหลักสูตร) ตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการที่ร่วมกันกำหนด</li> <li>4. (กำกับ นิเทศ ติดตาม) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและประเมินการปฏิบัติการสอนของครู</li> <li>5. (จัดเวลาและทรัพยากร) ที่จำเป็นต่อการสอนอย่างเพียงพอ</li> <li>6. (ปรับปรุงและพัฒนา) ระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน</li> <li>7. (สร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้) ทั้งในและนอกโรงเรียน</li> <li>8. (ติดตาม) ความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ</li> </ol>	<p><b>พฤติกรรมแบบมีส่วนร่วม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การมีส่วนร่วมในลักษณะการเป็นผู้นำการประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับ             <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 การบริหารหลักสูตร                     <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา</li> <li>1.1.2 การจัดการเรียนการสอน</li> <li>1.1.3 การประเมินผล</li> <li>1.1.4 การนิเทศ</li> <li>1.1.5 การจัดเวลาและทรัพยากรที่จำเป็นต่อการสอน</li> </ol> </li> <li>1.2 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา</li> <li>1.3 การสร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้</li> </ol> </li> </ol> <p><b>พฤติกรรมเฉพาะบุคคล ได้แก่</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การนิเทศ (การเรียนการสอน การวัดและการประเมินผล)</li> <li>2. การให้คำปรึกษา (หลักสูตร การเรียนการสอน และการวัด การประเมินผลและอื่นๆ)</li> </ol> <p><b>คุณลักษณะเฉพาะบุคคล (พัฒนาโดยการสร้างความตระหนัก)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.ติดตาม ความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเป็นผู้นำการประชุมเชิงปฏิบัติการ</li> <li>2. ทักทายการนิเทศ ติดตาม กำกับ</li> <li>3. ทักทายการให้คำปรึกษา</li> <li>4. การสร้างความตระหนัก</li> </ol>

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ	วิเคราะห์ข้อความที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการแต่ละองค์ประกอบ	สังเคราะห์ข้อความที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการแต่ละองค์ประกอบ	เนื้อหาสำหรับการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ
<p><b>2. การบริหารการเปลี่ยนแปลง</b> หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนที่ให้ความสำคัญกับการบริหารการเรียนการสอนมากกว่าการบริหารงานด้านอื่น กำหนดและประเมินผลความก้าวหน้าในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียนที่ร่วมกันกำหนด ร่วมกับครูในการกำหนดกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการสอนของครู กำหนดพฤติกรรมและมาตรฐานการเรียนรู้ของนักเรียนไว้สูง ระบุนโยบายในการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ปกป้องเวลาเรียนของนักเรียน วางระบบและกลไกที่ดีในการประกันคุณภาพภายใน และบริหารงานวิชาการได้สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพและบรรลุเป้าหมายการจัดการศึกษาดามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (ให้ความสำคัญ) กับการบริหารการเรียนการสอนมากกว่าการบริหารงานด้านอื่น</li> <li>2. (กำหนดและประเมินผลความก้าวหน้า) ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียนที่ร่วมกันกำหนด</li> <li>3. (ร่วมกับครู) ในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการสอนของครู</li> <li>4. (กำหนด) พฤติกรรมและมาตรฐานการเรียนรู้ของนักเรียนไว้สูง</li> <li>5. (ระบุนโยบาย) ในการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน</li> <li>6. (ปกป้อง) เวลาเรียนของนักเรียน</li> <li>7. (วางระบบและกลไก) ที่ดีในการประกันคุณภาพภายใน</li> <li>8. (บริหารงานวิชาการ) ได้สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพและบรรลุเป้าหมายการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ</li> </ol>	<p><b>พฤติกรรมแบบมีส่วนร่วม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.การมีส่วนร่วมในลักษณะการเป็นผู้นำการประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับ             <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 กำหนดและประเมินผลความก้าวหน้าในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียนที่ร่วมกันกำหนด</li> <li>1.2 การกำหนดกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการสอนของครู</li> <li>1.3 กำหนดพฤติกรรมและมาตรฐานการเรียนรู้ของนักเรียนไว้สูง</li> <li>1.4 ระบุนโยบายในการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน</li> <li>1.5 ปกป้องเวลาเรียนของนักเรียน</li> <li>1.6 วางระบบและกลไกที่ดีในการประกันคุณภาพภายใน</li> <li>1.7 บริหารงานวิชาการ ได้สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพและบรรลุเป้าหมายการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเป็นผู้นำการประชุมเชิงปฏิบัติการ</li> <li>2. ทักทายการนิเทศ ติดตาม กำกับ</li> <li>3. การสร้างความตระหนัก</li> </ol>



ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ	วิเคราะห์ข้อความที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการแต่ละองค์ประกอบ	สังเคราะห์ข้อความที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการแต่ละองค์ประกอบ	เนื้อหาสำหรับการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ
		<p><b>พฤติกรรมเฉพาะบุคคล ได้แก่</b></p> <p>1. การนิเทศ ติดตาม</p> <p>1.1 การกำหนดและประเมินผลความก้าวหน้าในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียนที่ร่วมกันกำหนด</p> <p>1.2 การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการสอนของครู</p> <p>1.3 การกำหนดพฤติกรรมและมาตรฐานการเรียนรู้ของนักเรียนไว้สูง</p> <p>1.4 การปกป้องเวลาเรียนของนักเรียน</p> <p>1.5 วางระบบและกลไกที่ดีในการประกันคุณภาพภายใน</p> <p>1.6 บริหารงานวิชาการได้สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพและบรรลุเป้าหมายการจัดการศึกษาดมพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ</p> <p><b>คุณลักษณะเฉพาะบุคคล (พัฒนาโดยการสร้างความตระหนัก)</b></p> <p>1. การให้ความสำคัญกับการบริหารการเรียนการสอนมากกว่าการบริหารงานด้านอื่น</p>	

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ	วิเคราะห์ข้อความที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการแต่ละองค์ประกอบ	สังเคราะห์ข้อความที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการแต่ละองค์ประกอบ	เนื้อหาสำหรับการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ
<p><b>3. การใช้เทคโนโลยีและการสร้างสภาพแวดล้อมใหม่ในการเรียนรู้</b> หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานวิชาการทั้งด้านหลักสูตร การเรียนการสอน การวัดและประเมินผล ควบคุมเทคโนโลยีให้สนองนโยบายและความต้องการ เตรียมกำลังคนที่มีความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี คิดและออกแบบเชิงระบบ ส่งเสริมการใช้สื่อและเทคโนโลยีในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาคุณภาพงาน การสื่อสารและการวิจัย สร้างสิ่งแวดล้อมบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนที่เป็นระเบียบ ปลอดภัยและส่งเสริมการเรียนรู้ แสดงให้เห็นอยู่เสมอว่าการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นเรื่องสำคัญที่สุด อุทิศเวลาให้กับการทำงาน ปรากฏกายให้เห็นอยู่เสมอ รับรู้ แสดงความยินดี และประชาสัมพันธ์เมื่อมีความก้าวหน้าหรือความเป็นเลิศทางวิชาการ ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติการสอนของครู เปิดโอกาสให้นักเรียน ครู และผู้ปกครองเข้าพบ ใ้่าง่าย</p>	<p><b>การใช้เทคโนโลยี</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. (ใช้เทคโนโลยี) ในการบริหารงานวิชาการทั้งด้านหลักสูตร การเรียนการสอน การวัดและประเมินผล</li> <li>2. (ควบคุม) เทคโนโลยีให้สนองนโยบายและความต้องการ</li> <li>3. (เตรียม) กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี</li> <li>4. (คิดและออกแบบ) เชิงระบบ</li> <li>5. (ส่งเสริมการใช้) สื่อและเทคโนโลยีในการจัดกิจกรรมการเรียน การสอน</li> <li>6. (ใช้เทคโนโลยี) เพื่อพัฒนาคุณภาพงาน การสื่อสารและการวิจัย</li> </ol> <p><b>การสร้างสิ่งแวดล้อมใหม่ในการเรียนรู้</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. (สร้าง) สิ่งแวดล้อม บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนที่เป็นระเบียบ ปลอดภัยและส่งเสริมการเรียนรู้</li> <li>8. (แสดง) ให้เห็นอยู่เสมอว่าการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นเรื่องสำคัญที่สุด</li> <li>9. (อุทิศเวลา) ให้กับการทำงาน</li> <li>10. (ปรากฏกาย) ให้เห็นอยู่เสมอ</li> </ol>	<p><b>พฤติกรรมแบบมีส่วนร่วม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การมีส่วนร่วมในลักษณะการเป็นผู้นำการประชุมเชิงปฏิบัติการในการสร้างระบบ ส่งเสริมสนับสนุนและติดตาม เกี่ยวกับ             <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 การใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานวิชาการทั้งด้านหลักสูตร การเรียนการสอน การวัดและประเมินผล</li> <li>1.2 การควบคุมเทคโนโลยีให้สนองนโยบายและความต้องการ</li> <li>1.3 การส่งเสริมการใช้สื่อและเทคโนโลยีในการจัดกิจกรรมการเรียน การสอน</li> <li>1.4 การใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาคุณภาพงาน การสื่อสารและการวิจัย</li> <li>1.5 การเตรียมกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี</li> <li>1.6 การสร้างสิ่งแวดล้อม บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนที่เป็นระเบียบ ปลอดภัยและส่งเสริมการเรียนรู้</li> <li>1.7 การใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติการสอนของครู</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเป็นผู้นำการประชุมเชิงปฏิบัติการ</li> <li>2. ทักทายการนิเทศ ติดตาม กำกับ</li> <li>3. การสร้างขวัญกำลังใจ</li> <li>4. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน</li> <li>5. การสร้างความตระหนัก</li> </ol>

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ	วิเคราะห์ข้อความที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการแต่ละองค์ประกอบ	สังเคราะห์ข้อความที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการแต่ละองค์ประกอบ	เนื้อหาสำหรับการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ
<p>แสดงท่าทีที่ดีและรับฟังความคิดเห็นของนักเรียน ครูและผู้ปกครอง สร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจให้กับครูและนักเรียน ติดต่อสื่อสารและกระตุ้นให้ชุมชนสนับสนุนโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จทางวิชาการ</p>	<p>11. (รับรู้ แสดงความยินดี และประชาสัมพันธ์) เมื่อมีความก้าวหน้าหรือความเป็นเลิศทางวิชาการ</p> <p>12. ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเพื่อ (สะท้อน) ผลการปฏิบัติการสอนของครู</p> <p>13. (เปิดโอกาส) ให้นักเรียน ครู และผู้ปกครองเข้าพบได้ง่าย</p> <p>14. (แสดงท่าที) ที่ดีและรับฟังความคิดเห็นของนักเรียน ครูและผู้ปกครอง</p> <p>15. (สร้าง) ขวัญกำลังใจและแรงจูงใจให้กับครูและนักเรียน</p> <p>16. (ติดต่อสื่อสารและกระตุ้น) ให้ชุมชนสนับสนุนโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จทางวิชาการ</p>	<p>1.8 สร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจให้กับครูและนักเรียน</p> <p>1.9 รับรู้ แสดงความยินดี และประชาสัมพันธ์ เมื่อมีความก้าวหน้าหรือความเป็นเลิศทางวิชาการ</p> <p><b>พฤติกรรมเฉพาะบุคคล ได้แก่</b></p> <p>1. การส่งเสริม สนับสนุนและนิเทศ กำกับติดตามเกี่ยวกับ</p> <p>1.1 การใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานวิชาการทั้งด้านหลักสูตร การเรียนการสอน การวัดและประเมินผล</p> <p>1.2 การควบคุมเทคโนโลยีให้สนองนโยบายและความต้องการ</p> <p>1.3 การส่งเสริมการใช้สื่อและเทคโนโลยีในการจัดกิจกรรมการเรียน การสอน</p> <p>1.4 การใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาคุณภาพงาน การสื่อสารและการวิจัย</p> <p>1.5 การเตรียมกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี</p> <p>2. การสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจให้กับครูและนักเรียน</p> <p>3. การติดต่อสื่อสารและกระตุ้นให้ชุมชนสนับสนุนโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จทางวิชาการ</p>	

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ	วิเคราะห์ข้อความที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการแต่ละองค์ประกอบ	สังเคราะห์ข้อความที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการแต่ละองค์ประกอบ	เนื้อหาสำหรับการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ
		<p><b>คุณลักษณะเฉพาะบุคคล</b> (พัฒนาโดยการสร้างความตระหนัก)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. แสดงให้เห็นอยู่เสมอว่าการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นเรื่องสำคัญที่สุด</li> <li>2. อุทิศเวลาให้กับการทำงาน</li> <li>3. ปรากฏกายให้เห็นอยู่เสมอ</li> <li>4. เปิดโอกาสให้นักเรียน ครู และผู้ปกครอง เข้าพบได้ง่าย</li> <li>5. แสดงท่าทีที่ดีและรับฟังความคิดเห็นของนักเรียน ครูและผู้ปกครอง</li> </ol>	

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ	วิเคราะห์ข้อความที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการแต่ละองค์ประกอบ	สังเคราะห์ข้อความที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการแต่ละองค์ประกอบ	เนื้อหาสำหรับการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ
<p>4. การพัฒนาครูและนักเรียน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนที่มุ่งพัฒนาให้นักเรียนทุกคนอ่านออกเขียนได้และมีพื้นฐานวิชาคณิตศาสตร์ ส่งเสริม การจัด โครงการ เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน พัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ให้กับนักเรียน รับทราบความก้าวหน้าของนักเรียนอยู่เสมอ พัฒนานักเรียนที่เรียนอ่อน ร่วมกับครูในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และสะท้อนผลการวิเคราะห์ข้อมูลให้ครูและผู้ปกครองทราบ เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน จัด โครงการ พัฒนาคู่มือการเรียน การสอน ประสานงานกับสถาบันอุดมศึกษาเพื่อจัด โครงการ พัฒนาคู่มือ นำ พัฒนาคู่มือการเรียน การสอน ของโรงเรียน ให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ จัดระบบนิเทศและประเมินการเรียนการสอน ประเมินผลการทำงานของครูเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการสอน ร่วมกับครูกำหนดเป้าหมายทางวิชาชีพของครู มุ่งมั่นในการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (พัฒนา) ให้นักเรียนทุกคนอ่านออกเขียนได้และมีพื้นฐานวิชาคณิตศาสตร์</li> <li>2. (จัด โครงการ) เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน</li> <li>3. (พัฒนา) ทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ให้กับนักเรียน</li> <li>4. (รับทราบ) ความก้าวหน้าของนักเรียนอยู่เสมอ</li> <li>5. (พัฒนา) นักเรียนที่เรียนอ่อน</li> <li>6. (ร่วมกับครู) ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และ (สะท้อน) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลให้ครูและผู้ปกครองทราบ</li> <li>7. (เปรียบเทียบ) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน</li> <li>8. (จัด โครงการพัฒนา) ครูด้านการเรียนการสอน</li> <li>9. (ประสาน) งานกับสถาบันอุดมศึกษาเพื่อจัดโครงการพัฒนาคู่มือ</li> <li>10. (พัฒนา) คู่มือการเรียน การสอน ของโรงเรียน ให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ</li> <li>11. (จัดระบบนิเทศและประเมิน) การเรียน การสอน</li> </ol>	<p><b>พฤติกรรมแบบมีส่วนร่วม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การมีส่วนร่วมในลักษณะการเป็นผู้นำการประชุมเชิงปฏิบัติการ นิเทศ ติดตาม กำกับเกี่ยวกับ             <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 การพัฒนาให้นักเรียนทุกคนอ่านออกเขียนได้และมีพื้นฐานวิชาคณิตศาสตร์</li> <li>1.2 การจัด โครงการ เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน</li> <li>1.3 การพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ให้กับนักเรียน</li> <li>1.4 การรับทราบความก้าวหน้าของนักเรียนอยู่เสมอ</li> <li>1.5 การพัฒนานักเรียนที่เรียนอ่อน</li> <li>1.6 การร่วมกับครูในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และสะท้อนผลการวิเคราะห์ข้อมูลให้ครูและผู้ปกครองทราบ</li> <li>1.7 การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน</li> <li>1.8 การจัด โครงการ พัฒนาคู่มือการเรียน การสอน</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเป็นผู้นำการประชุมเชิงปฏิบัติการ</li> <li>2. ทักษะการนิเทศ ติดตาม กำกับ</li> <li>3. การประสานงาน</li> <li>4. การสร้างความตระหนัก</li> </ol>

ตาราง 12 (ต่อ)

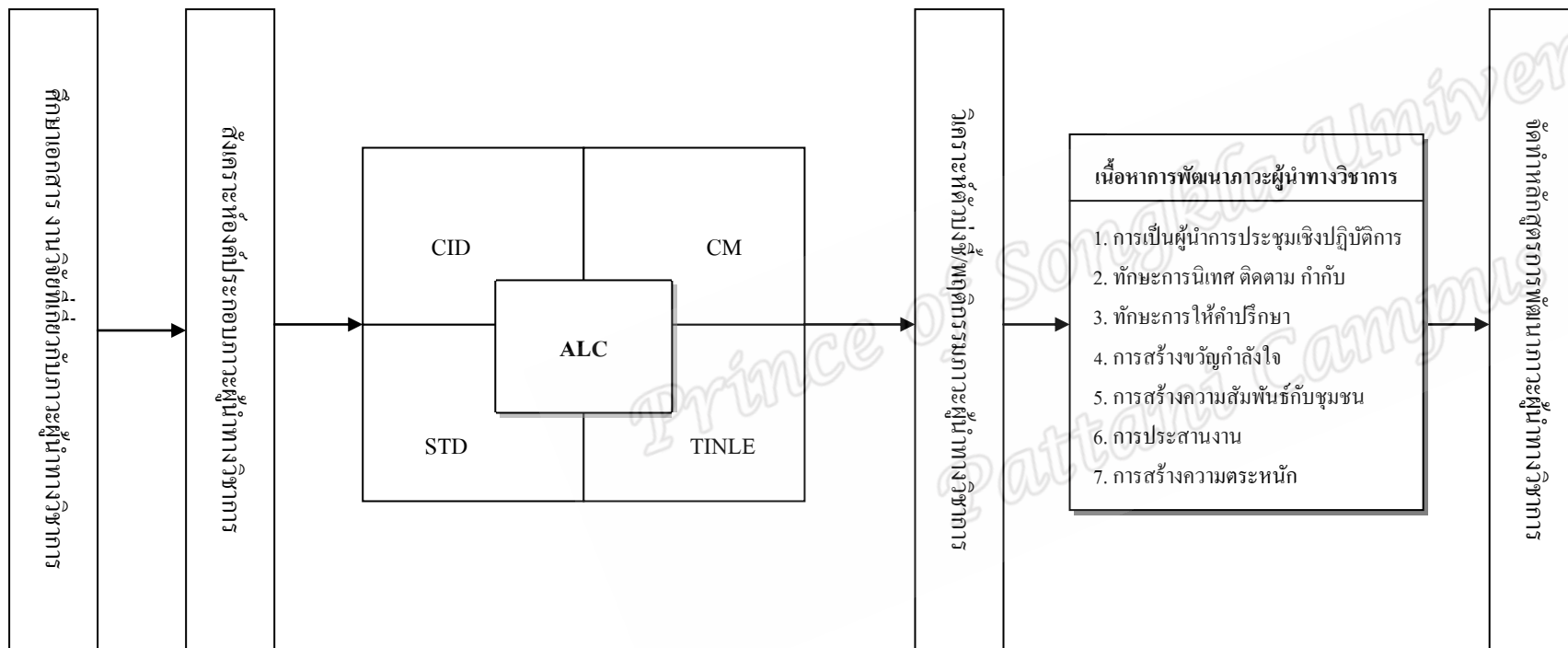
องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ	วิเคราะห์ข้อความที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการแต่ละองค์ประกอบ	สังเคราะห์ข้อความที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการแต่ละองค์ประกอบ	เนื้อหาสำหรับการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ
	<p>12. (ประเมินผล) การทำงานของครูเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการสอน</p> <p>13. (ร่วมกับครู) กำหนดเป้าหมายทางวิชาชีพของครู</p> <p>14. (มุ่งมั่นในการพัฒนา) วิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง</p> <p>15. (ส่งเสริมและสนับสนุน) ให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน</p>	<p>1.9 การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ</p> <p>1.10 การจัดระบบนิเทศและประเมินการเรียนการสอน</p> <p>1.11 การประเมินผลการทำงานของครูเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการสอน</p> <p>1.12 การกำหนดเป้าหมายทางวิชาชีพของครู</p> <p>1.13 การส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน</p> <p><b>พฤติกรรมเฉพาะบุคคล ได้แก่</b></p> <p>1. การนิเทศ ติดตาม กำกับ เกี่ยวกับ</p> <p>1.1 การพัฒนาให้นักเรียนทุกคนอ่านออก เขียนได้และมีพื้นฐานวิชาคณิตศาสตร์</p> <p>1.2 การจัด โครงการเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน</p> <p>1.3 การพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ให้กับนักเรียน</p> <p>1.4 การพัฒนานักเรียนที่เรียนอ่อน</p> <p>1.5 การจัด โครงการพัฒนาครูด้านการเรียนการสอน</p>	

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ	วิเคราะห์ข้อความที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการแต่ละองค์ประกอบ	สังเคราะห์ข้อความที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการแต่ละองค์ประกอบ	เนื้อหาสำหรับการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ
		1.6 การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ 1.7 การจัดระบบนิเทศและประเมินการเรียนการสอน 1.8 การประเมินผลการทำงานของครูเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการสอน 1.9 การส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน 2. การประสานงานกับสถาบันอุดมศึกษาเพื่อจัดโครงการพัฒนาครูแกนนำ <b>คุณลักษณะเฉพาะบุคคล (พัฒนาโดยการสร้างความตระหนัก)</b> 1. ความมุ่งมั่นในการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง 2. การรับทราบความก้าวหน้าของนักเรียนอยู่เสมอ 3. การส่งเสริม สนับสนุน	

หมายเหตุ: ข้อความใน ( ) หมายถึง ข้อความที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ

จากตาราง 12 แสดงให้เห็นว่าเนื้อหาสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย การเป็นผู้นำการประชุมเชิงปฏิบัติการ ทักษะการนิเทศ ติดตาม กำกับ ทักษะการให้คำปรึกษา การสร้างขวัญ กำลังใจ การประสานงาน การสร้างสัมพันธ์กับชุมชน และการสร้างความตระหนัก ซึ่งมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ในการจัดทำเนื้อหาสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังภาพประกอบ 3



ALC: Academic Leadership Component (องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ)

CID: Curriculum and Instruction Development (การพัฒนาหลักสูตรและการสอน) STD: Students and teachers Development (การพัฒนาครูและการพัฒนานักเรียน)

CM: Change Management (การบริหารการเปลี่ยนแปลง) TINLE: Technology Implementation and New Learning Environment (การใช้เทคโนโลยีในการบริหารและการสร้างสิ่งแวดล้อมใหม่ในการเรียนรู้)

ภาพประกอบ 3 ขั้นตอนการวิเคราะห์ สังเคราะห์การจัดทำเนื้อหาและหลักสูตรสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ



ตาราง 13 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้/พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการกับเนื้อหาสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้/พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ	เนื้อหาสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน						
		การสร้าง ความตระหนัก	การเป็นผู้นำ การประชุมเชิง ปฏิบัติการ	ทักษะการ ให้คำปรึกษา	การสร้าง ขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจ	การประสานงาน	การสร้าง ความสัมพันธ์ กับชุมชน	ทักษะการนิเทศ ติดตาม กำกับ
1. การพัฒนาหลักสูตร และการสอน	1. การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับหลักสูตร การวัด และประเมินผลการเรียนการสอน			✓				
	2. การกำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจของโรงเรียน		✓					
	3. การบริหารหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ ที่ร่วมกันกำหนด		✓					
	4. การนิเทศ ติดตาม กำกับ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ นักเรียนและประเมินการปฏิบัติการสอนของครู							✓
	5. การจัดเวลาและทรัพยากรที่จำเป็นต่อการสอน อย่างเพียงพอ		✓					
	6. ระบบประกันคุณภาพการศึกษาของ โรงเรียน		✓					
	7. การสร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งในและ นอกโรงเรียน		✓					
	8. การติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ	✓						

ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้/พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ	เนื้อหาสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน						
		การสร้าง ความตระหนัก	การเป็นผู้นำ การประชุมเชิง ปฏิบัติการ	ทักษะการ ให้คำปรึกษา	การสร้าง ขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจ	การประสานงาน	การสร้าง ความสัมพันธ์ กับชุมชน	ทักษะการนิเทศ ติดตาม กำกับ
2. การบริหาร การเปลี่ยนแปลง	1. การให้ความสำคัญกับการบริหารการเรียนการสอน มากกว่าการบริหารงานด้านอื่น	✓						
	2. การกำหนดและประเมินผลความก้าวหน้า ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียนที่ร่วมกันกำหนด		✓					✓
	3. การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการสอนของครู		✓					✓
	4. การกำหนดพฤติกรรมและมาตรฐานการเรียนรู้ ของนักเรียนไว้สูง		✓					✓
	5. นโยบายการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียน		✓					✓
	6. การปกป้องเวลาเรียนของนักเรียน		✓					✓
	7. ระบบและกลไกที่ดีในการประกันคุณภาพภายใน		✓					✓
	8. การบริหารงานวิชาการได้สอดคล้องกับระบบ ประกันคุณภาพและบรรลุเป้าหมายการจัดการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ		✓					✓

ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้/พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ	เนื้อหาสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน						
		การสร้าง ความตระหนัก	การเป็นผู้นำ การประชุมเชิง ปฏิบัติการ	ทักษะการ ให้คำปรึกษา	การสร้าง ขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจ	การประสานงาน	การสร้าง ความสัมพันธ์ กับชุมชน	ทักษะการนิเทศ ติดตาม กำกับ
3. การใช้เทคโนโลยี และการสร้าง สภาพแวดล้อมใหม่ ในการเรียนรู้	1. การใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานวิชาการ ทั้งด้านหลักสูตร การเรียนการสอน การวัด และประเมินผล		✓					✓
	2. การควบคุมเทคโนโลยีให้สนองนโยบาย และความต้องการ		✓					✓
	3. การเตรียมกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถใน การใช้เทคโนโลยี		✓					✓
	4. การคิดและออกแบบเชิงระบบ	✓						
	5. การใช้สื่อและเทคโนโลยีในการจัดกิจกรรม การเรียนรู้ การสอน		✓					✓
	6. การใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาคุณภาพงาน การสื่อสาร และการวิจัย		✓					✓
	7. การสร้างสิ่งแวดลอม บรรยากาศและวัฒนธรรม ของโรงเรียนที่เป็นระเบียบ ปลอดภัยและส่งเสริม การเรียนรู้		✓					
	8. การแสดงให้เห็นอยู่เสมอว่าการเรียนรู้ของนักเรียน เป็นเรื่องสำคัญที่สุด	✓						
	9. การอุทิศเวลาให้กับการทำงาน	✓						

ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้/พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ	เนื้อหาสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน						
		การสร้าง ความตระหนัก	การเป็นผู้นำ การประชุมเชิง ปฏิบัติการ	ทักษะการ ให้คำปรึกษา	การสร้าง ขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจ	การประสานงาน	การสร้าง ความสัมพันธ์ กับชุมชน	ทักษะการนิเทศ ติดตาม กำกับ
	10. การปรากฏกายให้เห็นอยู่เสมอ	✓						
	11. การรับรู้ แสดงความยินดี และประชาสัมพันธ์ เมื่อมีความก้าวหน้าหรือความเป็นเลิศทางวิชาการ		✓					
	12. การใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียน เพื่อสะท้อนผล การปฏิบัติการสอนของครู	✓						
	13. การเปิด โอกาสให้นักเรียน ครู และผู้ปกครอง เข้าพบได้ง่าย	✓						
	14. แสดงทำที่ที่ดีและรับฟังความคิดเห็นของนักเรียน ครูและผู้ปกครอง	✓						
	15. การสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจให้กับครู และนักเรียน				✓			
	16. การติดต่อสื่อสารและกระตุ้นให้ชุมชนสนับสนุน โรงเรียนให้ประสบความสำเร็จทางวิชาการ						✓	

ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้/พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ	เนื้อหาสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน						
		การสร้าง ความตระหนัก	การเป็นผู้นำ การประชุมเชิง ปฏิบัติการ	ทักษะการ ให้คำปรึกษา	การสร้าง ขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจ	การประสานงาน	การสร้าง ความสัมพันธ์ กับชุมชน	ทักษะการนิเทศ ติดตาม กำกับ
4. การพัฒนาครู และนักเรียน	1. การพัฒนาให้นักเรียนทุกคนอ่านออกเขียนได้ และมีพื้นฐานวิชาคณิตศาสตร์		✓					✓
	2. การจัดโครงการเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน		✓					✓
	3. การพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ให้กับนักเรียน		✓					✓
	4. การรับทราบความก้าวหน้าของนักเรียนอยู่เสมอ	✓						
	5. การพัฒนานักเรียนที่เรียนอ่อน		✓					✓
	6. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียน และสะท้อนผล การวิเคราะห์ข้อมูลให้ครูและผู้ปกครองทราบ		✓					
	7. การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับเป้าหมาย ทางวิชาการของโรงเรียน		✓					
	8. โครงการพัฒนาครูด้านการเรียนการสอน		✓					✓
	9. การประสานงานกับสถาบันอุดมศึกษา เพื่อจัด โครงการพัฒนาครูแกนนำ					✓		
	10. การพัฒนานุเคราะห์ของโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำ ทางวิชาการ		✓					✓
	11. การนิเทศและประเมินการเรียนการสอน		✓					✓

ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้/พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ	เนื้อหาสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน						
		การสร้างคุณ ตระหนัก	การเป็นผู้นำการ ประชุมเชิง ปฏิบัติการ	ทักษะการให้ คำปรึกษา	การสร้าง ขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจ	การประสานงาน	การสร้าง ความสัมพันธ์ กับชุมชน	ทักษะการนิเทศ ติดตาม กำกับ
	12. การประเมินผลการทำงานของครูเพื่อปรับปรุง การปฏิบัติการสอน							✓
	13. การกำหนดเป้าหมายทางวิชาชีพของครู		✓					
	14. การพัฒนาวิชาชีพครู	✓						
	15. การทำวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน		✓					✓

จากตาราง 13 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้/พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการกับเนื้อหาสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนว่า ตัวบ่งชี้หรือพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงภาวะผู้นำทางวิชาการในแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ สอดคล้องกับเนื้อหาสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในเรื่องใด ซึ่งผลที่ได้จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ดังกล่าว ผู้วิจัยจะใช้เป็นแนวทางในการจัดทำเนื้อหาในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ของหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นลำดับต่อไป

## เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended learning)

### 1. ความหมายของการเรียนรู้แบบผสมผสาน

นักเทคโนโลยีทางการศึกษา นักวิชาการ นักออกแบบระบบการเรียนการสอน หลายท่าน ได้ให้ความหมายของการเรียนรู้แบบผสมผสานไว้หลายแนวคิด ดังนี้

Driscoll (2002) ได้แบ่งแนวคิดของการเรียนรู้แบบผสมผสานไว้ 4 แนวคิด ด้วยกัน ได้แก่

1. แนวคิดผสมผสานเทคโนโลยีการเรียนการสอนบนเว็บ (Web-based technology) กับการเรียนในชั้นเรียนแบบดั้งเดิม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา

Driscoll ให้นิยามของการเรียนการสอนแบบผสมผสาน ว่าเป็นการรวมหรือผสม เทคโนโลยีของเว็บ (Web-based technology) กับการเรียนในชั้นเรียนแบบดั้งเดิม เช่น การเรียนในห้องเรียนเสมือนแบบสด (Live virtual classroom) การเรียนด้วยตนเอง (Self-paced instruction) การเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative learning) วิดีโอสตรีมมิ่ง (Streaming video) เสียงและข้อความ เป็นต้น เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปความหมายของการเรียนรู้แบบผสมผสานตามแนวคิดการผสมผสานเทคโนโลยีการเรียนการสอนบนเว็บ ได้ว่า เป็นการรวมวิธีการสอน หลากหลายวิธีและรูปแบบการส่งสารที่แตกต่างกัน โดยไม่คำนึงถึงการใช้เทคโนโลยี เพื่อตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนที่มีความสามารถแตกต่างกัน สามารถเรียนรู้ได้อย่างเท่าเทียมกันและเต็มตามศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคน

### 2. แนวคิดการผสมผสานวิธีสอนที่หลากหลายเข้าด้วยกัน

Driscoll ให้นิยามของการเรียนรู้แบบผสมผสาน ว่าเป็นการผสมผสานวิธีสอนที่หลากหลายเข้าด้วยกัน เช่น แนวคิดสร้างสรรค์นิยม (Constructivism) แนวคิดพฤติกรรมนิยม (Behaviorism) และแนวคิดพุทธินิยม (Cognitive) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์จากการเรียนที่ดีที่สุด ซึ่งอาจใช้หรือไม่ใช้เทคโนโลยีการสอน (Instructional technology) ก็ได้ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bonk and Graham (2004) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้แบบผสมผสานเป็นการผสมผสานระบบการเรียน (Learning systems) ที่หลากหลายเข้าด้วยกันเพื่อเป็นการแก้ปัญหาที่หลากหลายในการเรียน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปความหมายของการเรียนรู้แบบผสมผสานตามแนวคิดการผสมผสานวิธีสอนที่หลากหลายเข้าด้วยกัน ได้ว่า การเรียนรู้แบบผสมผสานเป็นการรวม ทฤษฎีการสอน (Mixing theories of learning) เข้าด้วยกัน รวมเอาหลักการ แนวคิด วิธีการของ ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม ทฤษฎีพุทธินิยม และทฤษฎีสร้างสรรค์นิยม โดยการใช้ทฤษฎีการสอนที่

หลากหลายเพื่อตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้อย่างเท่าเทียมกันตามศักยภาพที่ตนเองมีอยู่

3. การผสมผสานเทคโนโลยีการเรียนการสอนทุกรูปแบบกับการเรียนการสอนในชั้นเรียนแบบดั้งเดิม ที่มีการเผชิญหน้าระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน ซึ่งเป็นมุมมองที่มีผู้ยอมรับกันอย่างแพร่หลายมากที่สุด

Smith (2001) ให้นิยามของการเรียนรู้แบบผสมผสาน ว่าเป็นการจัดการเรียนการสอนทางไกลโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น โทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต ข้อความเสียง (Voice mail) และการประชุมทางโทรศัพท์ เป็นต้น ผสมผสานกับจัดการศึกษาแบบดั้งเดิม (Traditional education) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Driscoll (2002) ให้นิยามของการเรียนรู้แบบผสมผสาน ว่าเป็นการผสมผสานเทคโนโลยีการสอนในทุกรูปแบบ เช่น วิทยุทัศน์ ซีดีรอม การเรียนการสอนบนเว็บภาพยนต์ เข้ากับการเรียนแบบเผชิญหน้า (Face-to-face) ระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน

Voos (2003) ให้นิยามของการเรียนรู้แบบผสมผสานว่า เป็นการผสมผสานการเรียนแบบเผชิญหน้ากับการเรียนโดยใช้สื่อออนไลน์เข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นรูปแบบการเรียนการสอนที่ช่วยให้ประหยัดเวลาและลดการใช้ทรัพยากรได้

Thorne (2003) กล่าวว่า การเรียนรู้แบบผสมผสานว่าเป็นแนวทางในการปรับปรุงการเรียนรู้ที่ท้าทายและพัฒนาความต้องการส่วนบุคคล โดยการเรียนรู้แบบผสมผสาน เป็นการรวมนวัตกรรมและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเข้าด้วยกัน โดยเน้นการมีปฏิสัมพันธ์ทั้งจากการเรียนแบบออนไลน์ และการมีส่วนร่วมในการเรียนแบบดั้งเดิม การเรียนรู้แบบผสมผสานสามารถสนับสนุนและช่วยทำให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้ดีขึ้น โดยการติดต่อแบบส่วนตัวกับผู้สอน

Harriman (2004) ให้นิยามของการเรียนรู้แบบผสมผสานเป็นการผสมผสานว่าเป็นการผสมผสานระหว่างการเรียนการสอนออนไลน์และการเรียนแบบเผชิญหน้า โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้อย่างเต็มตามศักยภาพและบรรลุเป้าหมายของการเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Rochester institute (2004) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้แบบผสมผสาน เป็นการผสมผสานการเรียนและการสอนในห้องเรียนเข้ากับการเรียนและการสอนออนไลน์ ซึ่งถือว่าเป็นรูปแบบวิธีการเรียนและการสอนที่ดีที่สุดในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ New south wales department of education and training (2005) ที่ให้นิยามของการเรียนรู้แบบผสมผสานว่า เป็นการผสมผสานกระบวนการเรียนการสอนแบบออนไลน์กับกระบวนการเรียนการสอนแบบเผชิญหน้าเข้าด้วยกัน ซึ่งสอดคล้องกับ e-Learning center (2005) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้แบบผสมผสาน เป็นการผสมผสานระหว่างการเรียนแบบเผชิญหน้า การเรียนบนเว็บแบบสด (Live e-Learning) และการเรียนด้วยตนเองบนเว็บ (Self-paced learning) เข้าด้วยกัน



Australian national training authority's (2003) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้แบบผสมผสานถือว่าการเรียนที่ยืดหยุ่นสำหรับผู้เรียนทุกคน เนื่องจากเป็นการผสมผสานการเรียนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) เข้ากับการเรียนในชั้นเรียนแบบดั้งเดิม โดยใช้หลักการจัดการเรียนการสอนแบบยืดหยุ่นสำหรับการเรียนในรูปแบบที่แตกต่างกัน

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปความหมายของการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานตามแนวคิดการผสมผสานเทคโนโลยีการเรียนการสอนทุกรูปแบบกับการเรียนการสอนในชั้นเรียนแบบดั้งเดิมที่มีการเผชิญหน้าระหว่างผู้เรียนกับผู้สอนได้ว่า การเรียนรู้แบบผสมผสานเป็นการบูรณาการการเรียนออนไลน์ผ่านระบบเครือข่ายและการเรียนในห้องเรียนแบบดั้งเดิมที่มีการเรียนแบบเผชิญหน้าเข้าด้วยกัน โดยใช้สิ่งอำนวยความสะดวกผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเป็นสื่อช่องทางและเครื่องมือ ในบริบทของสภาพแวดล้อมในการเรียนออนไลน์ผ่านระบบเครือข่าย (Online learning environment) เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นการมีปฏิสัมพันธ์จากการเรียนออนไลน์ผ่านระบบเครือข่ายและการมีส่วนร่วมในการเรียนแบบดั้งเดิม เพื่อพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ที่ท้าทายและตอบสนองต่อความต้องการส่วนบุคคลของผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ของตนเองได้ดีขึ้น

#### 4. แนวคิดการผสมผสานเทคโนโลยีการเรียนการสอนกับการทำงานจริง

Driscoll ให้นิยามของการเรียนแบบผสมผสาน เป็นการผสมผสานเทคโนโลยีการเรียนการสอนกับการทำงานจริง ซึ่งสอดคล้องกับ Bersin (2003) ที่กล่าวว่า การเรียนแบบผสมผสานเป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมในองค์กร เป็นการผสมผสานการเรียนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์และสื่ออื่น ๆ ในการส่งผ่านความรู้ในการฝึกอบรม

นอกจากนี้ The royer center for learning and academic technologies (2004) ได้กล่าวถึงการเรียนรู้แบบผสมผสานในมุมมองที่แตกต่างกันออกไป คือการเรียนรู้แบบผสมผสานเป็นการผสมผสานยุทธวิธีในการเรียนและสื่อการเรียนการสอนที่หลากหลายเข้าด้วยกัน เช่น การผสมผสานการเรียนการสอนแบบเผชิญหน้ากับการเรียนการสอนแบบออนไลน์ การผสมผสานการเรียนการสอนแบบเผชิญหน้ากับการเรียนทางไกล เป็นต้น

จากแนวคิดการจัดการเรียนการสอนแบบผสมผสาน ที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน เป็นการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นความยืดหยุ่น มีการผสมผสานยุทธวิธีในการเรียนการสอนที่หลากหลายเข้าด้วยกัน โดยใช้สื่อการเรียนการสอน กิจกรรมการเรียนการสอน และรูปแบบการเรียนการสอนที่หลากหลายทั้งการเรียนการสอนแบบออนไลน์และการเรียนการสอนแบบเผชิญหน้า เพื่อตอบสนองต่อความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เรียนทุกคนสามารถบรรลุเป้าหมายของการจัด

## การเรียนการสอน

การเรียนรู้แบบผสมผสาน เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยการสร้างสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในการเรียนรู้ วิธีการสอนของผู้สอน รูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียน สื่อการเรียนการสอน ช่องทางการสื่อสาร และรูปแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน ผู้เรียนกับผู้เรียน ผู้เรียนกับเนื้อหา ผู้เรียนกับบริบทในการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อตอบสนองต่อความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนแต่ละคนได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดจากการเรียนการสอน

ในการวิจัยครั้งนี้จะมุ่งเน้นการเรียนรู้แบบผสมผสานในความหมายของการบูรณาการเรียนแบบออนไลน์ผ่านระบบเครือข่ายและการเรียนแบบ ในชั้นเรียนแบบดั้งเดิมเข้าด้วยกัน โดยการจัดสิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้ที่สนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในบริบทของการเรียนแบบออนไลน์

จากการศึกษาแนวคิดการจัดการเรียนการสอนแบบผสมผสานของนักเทคโนโลยีทางการศึกษา นักวิชาการ และสถาบันการศึกษาต่าง ๆ พบว่า มีการใช้คำที่มีความหมายถึงการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน ไว้หลายคำ เช่น

- Blended learning
- Hybrid learning
- Flexible learning
- Integrated learning
- Multi-method learning
- Mixed Mode learning

ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นคำที่หมายถึงรูปแบบการเรียนรู้ที่มีความยืดหยุ่นและมีการผสมผสานการเรียนผ่านสื่อ ช่องทางและวิธีการสอนที่หลากหลาย คำที่หมายถึงการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน ได้มีผู้ให้การยอมรับมากที่สุดคือคำว่า “Blended learning” (Driscoll, 2002) ในการวิจัยครั้งนี้จึงใช้คำว่า “Blended learning” และใช้คำแปลในภาษาไทยว่า “การเรียนรู้แบบผสมผสาน”

## 2. องค์ประกอบของการเรียนรู้แบบผสมผสาน

นักออกแบบการเรียนการสอน (Instructional designer) และนักการศึกษา นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการจัดการเรียนการสอนแบบผสมผสานไว้ ดังนี้

1. Rovai และ Jordan (2004) กล่าวว่า องค์ประกอบของการจัดการเรียนการสอนแบบผสมผสาน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 การผสมผสานสื่อผสมและทรัพยากรเสมือนในระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ต (Blended multimedia and virtual internet resources) ประกอบด้วย

1.1.1 วิดีทัศน์ หรือดีวีดี (Video / DVD)

1.1.2 การทัศนศึกษาเสมือน (Virtual field trips)

1.1.3 เว็บไซต์แบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive websites)

1.1.4 ซอฟต์แวร์ (Software packages)

1.1.5 สื่อวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ (Broadcasting)

1.2 การผสมผสานโดยใช้เว็บไซต์สนับสนุนการเรียนการสอนในห้องเรียน (Classroom websites) ในการสร้างสิ่งแวดล้อมในการจัดการเรียนการสอนแบบผสมผสาน สำหรับประกาศนียบัตรที่มอบหมาย รับ-ส่ง การบ้าน การทดสอบ การประกาศผลการเรียน และนโยบายของชั้นเรียน เป็นต้น โดยผู้สอนอาจจะสร้างเว็บไซต์เพื่อการเรียนการสอนด้วยตนเอง หรืออาจจะทำการเชื่อมโยงไปยังเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องก็ได้

Schmidt (2002) กำหนดองค์ประกอบสำคัญของการใช้เว็บไซต์สนับสนุนการเรียนการสอนในห้องเรียน (Web-enhanced classroom) เพื่อให้การจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานประสบความสำเร็จไว้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ส่วนบริหารจัดการระบบ (Administration)
2. ส่วนการวัดผลและประเมินผล (Assessment)
3. ส่วนเนื้อหา (Content)
4. ส่วนชุมชนการเรียนรู้ (Community)

1.3 การผสมผสานโดยใช้ระบบบริหารจัดการเรียนรู้ (Course Management Systems: CMS/ Learning Management Systems: LMA)

ในการจัดการเรียนการสอนแบบผสมผสานผู้สอนใช้ระบบบริหารจัดการเรียนรู้เพื่อช่วยในการติดต่อสื่อสาร และการบริหารจัดการกิจกรรมการเรียนการสอนในห้องเรียน เช่น การแจกเอกสารประกอบการสอน การกำหนดวันสุดท้ายของการส่งงานที่มอบหมาย การรวบรวมงานที่มอบหมาย (Schmidt, 2002) การแจ้งงานที่มอบหมายล่วงหน้า การแจ้งประกาศต่าง ๆ การส่งไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ ถึงผู้เรียนเป็นรายบุคคล การแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียดการสอน และนโยบายในการให้ระดับผลการเรียน รวมถึงการจัดการข้อมูลส่วนบุคคลของผู้เรียน เช่น ข้อมูลส่วนตัว เว็บบล็อก ข้อมูลพฤติกรรมกรเรียน และรายงานความก้าวหน้าในการเรียน เป็นต้น (Zirke, 2003) ระบบบริหารการเรียนการสอนที่เหมาะสมสำหรับการจัดการเรียนการสอนแบบผสมผสานได้แก่ WebCT, Blackboard, MOODLEMA และ ANGEL LMS เป็นต้น (Schmidt, 2002)

1.4 การผสมผสานโดยใช้การอภิปรายแบบประสานเวลาและการอภิปรายแบบไม่ประสานเวลา (Synchronous and asynchronous discussions)

รูปแบบของการจัดการเรียนการสอนแบบผสมผสานที่เป็นการผสมผสาน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในห้องเรียนแบบดั้งเดิม กับการเรียนแบบออนไลน์เข้าด้วยกัน การใช้เทคโนโลยีของการเรียนแบบออนไลน์เพื่อเข้ามาเติมในส่วนของสิ่งแวดล้อมในการเรียนแบบเผชิญหน้าทำโดยการประยุกต์ใช้การอภิปรายแบบประสานเวลาและการอภิปรายแบบไม่ประสานเวลา โดยผู้สอนเป็นผู้กำหนดหัวข้อในการสนทนา คอยอำนวยความสะดวกในระหว่างการสนทนา โดยพยายามจัดบรรยากาศในการเรียนให้เหมือนกับการสนทนาระหว่างผู้เรียนในห้องเรียน

การจัดการสนทนาแบบประสานเวลาให้ประสบความสำเร็จ ควรจัดสำหรับผู้เรียนที่มีกลุ่มขนาดเล็ก การเลือกใช้การจัดการสนทนาแบบประสานเวลาและไม่ประสานเวลา ผู้สอนควรคำนึงถึงรูปแบบของกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นสำคัญ เครื่องมือที่ใช้ในการจัดชุมชนในการเรียนออนไลน์ เช่น Yahoo Groups, TappedIn Blogs และ Eluminate เป็นต้น

2. องค์ประกอบของการจัดการเรียนการสอนแบบผสมผสานตามแนวคิดของ Thorne (2003)

Thorne แบ่งองค์ประกอบของการเรียนการสอนแบบผสมผสาน เป็น 12 กลุ่ม โดยจัดเป็น 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ องค์ประกอบออนไลน์ (Online) 6 กลุ่ม และองค์ประกอบออฟไลน์ (Offline) 6 กลุ่ม ดังนี้

1. องค์ประกอบออฟไลน์ (Offline) ประกอบด้วย 6 กลุ่ม ได้แก่

1.1 การเรียนในที่ทำงาน (Workplace learning) ประกอบด้วย

1.1.1 ผู้จัดการเรียนการสอนต้องเป็นผู้พัฒนาการเรียนการสอน (Manager as developer)

1.1.2 การเรียนรู้ในขณะที่ปฏิบัติงาน (Learning on the job)

1.1.3 การเรียนแบบโครงการ (Projects)

1.1.4 การฝึกงาน (Apprenticeships)

1.1.5 การติดตามผล (Shadowing)

1.1.6 การมอบหมายงาน (Placements)

1.1.7 การตรวจงานที่มอบหมาย (Site Visits)

1.2 ผู้สอน ผู้ชี้แนะ หรือที่ปรึกษาในห้องเรียนแบบเผชิญหน้า (Face-to-face tutoring, coaching or mentoring) ประกอบด้วย

1.2.1 การสอน (Tutoring)

1.2.2 การชี้แนะ (Coaching)

1.2.3 การให้คำปรึกษา (Mentoring)

1.2.4 การประเมินผลแบบ 360 องศา (360 Degree feedback)

1.3 ห้องเรียนแบบดั้งเดิม (Traditional classroom) ประกอบด้วยกิจกรรมการเรียนการสอน ดังนี้

1.3.1 การสอนแบบบรรยาย หรือการนำเสนองาน (Lectures / presentations)

1.3.2 การนำเสนอเนื้อหาบทเรียน (Tutorials)

1.3.3 การฝึกปฏิบัติการ (Workshops)

1.3.4 การสัมมนา (Seminars)

1.3.5 การแสดงบทบาทสมมติ (Role play)

1.3.6 สถานการณ์จำลอง (Simulations)

1.3.7 การประชุม (Conferences)

1.4 สื่อสิ่งพิมพ์ (Distributable print media) ประกอบด้วยสื่อสิ่งพิมพ์ ดังนี้

1.4.1 หนังสือ (Books)

1.4.2 นิตยสาร (Magazines)

1.4.3 หนังสือพิมพ์ (Newspapers)

1.4.5 วารสาร (Keeping a journal)

1.4.6 แบบสะท้อน/แบบบันทึกการเรียนรู้ (Review / learning logs)

1.5 สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Distributable electronic media) ประกอบด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ดังนี้

1.5.1 เทปคาสเซต (Audio cassettes)

1.5.2 ซีดีเสียง (Audio CD)

1.5.3 วิดีโอเทป (Videotape)

1.5.4 ซีดีรอม (CD-ROM)

1.5.5 ดีวีดี (DVD)

- 1.6 สื่อวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ (Broadcast media) ประกอบด้วย
  - สื่อวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ ดังนี้
    - 1.6.1 วิทยุโทรทัศน์ (TV)
    - 1.6.2 วิทยุกระจายเสียง (Radio)
    - 1.6.3 วิทยุโทรทัศน์แบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive TV)
2. องค์ประกอบออนไลน์ (Online) ประกอบด้วย 6 กลุ่มได้แก่
  - 2.1 เนื้อหาการเรียนแบบออนไลน์ (Online learning content) ประกอบด้วย
    - 2.1.1 แหล่งทรัพยากรพื้นฐานสำหรับการเรียน (Simple learning resources)
    - 2.1.2 การปฏิสัมพันธ์เนื้อหาทั่วไป (Interactive generic content)
    - 2.1.3 การปฏิสัมพันธ์เนื้อหาเฉพาะด้าน (Interactive customized content)
    - 2.1.4 การสนับสนุนการเรียน (Performance support)
    - 2.1.5 สถานการณ์จำลอง (Simulations)
  - 2.2 ผู้สอนอิเล็กทรอนิกส์ ผู้ชี้แนะอิเล็กทรอนิกส์ หรือที่ปรึกษาอิเล็กทรอนิกส์ (e-Tutoring, e-Coaching or e-Mentoring) ประกอบด้วย
    - 2.2.1 ผู้สอนอิเล็กทรอนิกส์ (e-Tutoring)
    - 2.2.2 ผู้ชี้แนะอิเล็กทรอนิกส์ (e-Coaching)
    - 2.2.3 ผู้ให้คำปรึกษาอิเล็กทรอนิกส์ (e-Mentoring)
    - 2.2.4 การให้ผลป้อนกลับแบบ 360 องศา (360 Degree feedback)
  - 2.3 การเรียนรู้ร่วมกันแบบออนไลน์ (Online collaborative learning) ประกอบด้วย
    - 2.3.1 การร่วมมือแบบไม่ประสานเวลา (Asynchronous) ได้แก่
      - ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ กระดานประกาศ (Bulletin boards)
      - 2.3.2 การร่วมมือแบบประสานเวลา (Synchronous) ได้แก่ การพูดคุย
        - โดยการพิมพ์ตัวอักษร (Text chat) การใช้ข้อมูลร่วมกัน (Application sharing) การประชุมโดยใช้เสียง (Audio conferencing) และห้องเรียนเสมือน (Virtual classrooms)
    - 2.4 การจัดการความรู้แบบออนไลน์ (Online knowledge management) ประกอบด้วย
      - 2.4.1 การสืบค้นโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (Searching knowledge bases)
      - 2.4.2 เทคโนโลยีเหมืองข้อมูล (Data mining)
      - 2.4.3 การจัดเก็บเอกสารและการค้นคืน (Document and file retrieval)

2.4.4 การซักถามผู้เชี่ยวชาญ (Ask an expert)

2.5 เว็บไซต์ (The web) ประกอบด้วย

2.5.1 เครื่องมือที่ใช้ในการสืบค้นข้อมูลที่จัดเก็บอยู่ในเครือข่าย

คอมพิวเตอร์ (Search engines)

2.5.2 เว็บไซต์ (Websites)

2.5.3 กลุ่มผู้ใช้งาน (User groups)

2.5.4 เว็บไซต์ด้านธุรกิจ (e-Commerce sites)

2.6 การเรียนผ่านอุปกรณ์เคลื่อนที่แบบไร้สาย (Mobile learning)

ประกอบด้วย

2.6.1 การเรียนผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์แบบแล็ปท็อป (Laptops)

2.6.2 การเรียนผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ขนาดพกพา (PDAs)

2.6.3 การเรียนผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ (Mobile phones)

องค์ประกอบของการเรียนรู้แบบผสมผสานตามแนวคิดของ Thorne (2003)

สามารถสรุปตามองค์ประกอบออนไลน์ (Online) และด้านออฟไลน์ (Offline) ได้ดังตาราง 14

Prince of Songkhla University  
Pattani Campus

ตาราง 14 แสดงรายการส่วนประกอบของการเรียนแบบผสมผสานตามแนวคิดของ Thorne

องค์ประกอบออฟไลน์ (Offline)		องค์ประกอบออนไลน์ (Online)	
การเรียนรู้ในที่ทำงาน (Workplace learning)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้จัดการเรียนการสอนต้องเป็นผู้พัฒนาการเรียนการสอน (Manager as developer)</li> <li>- การเรียนรู้ในขณะที่ปฏิบัติงาน (Learning on the job)</li> <li>- การเรียนแบบโครงการ (Projects)</li> <li>- การฝึกงาน (Apprenticeships)</li> <li>- การติดตามผล (Shadowing)</li> <li>- การมอบหมายงาน (Placements)</li> <li>- การตรวจงานที่มอบหมาย (Site visits)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เนื้อหาการเรียนแบบออนไลน์ (Online learning content)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แหล่งทรัพยากรพื้นฐานสำหรับการเรียน (Simple learning resources)</li> <li>- การปฏิสัมพันธ์สำหรับเนื้อหาทั่วไป (Interactive generic content)</li> <li>- การปฏิสัมพันธ์สำหรับเนื้อหาเฉพาะด้าน (Interactive customized content)</li> <li>- การสนับสนุนด้านการปฏิบัติการ (Performance support)</li> <li>- สถานการณ์จำลอง (Simulations)</li> </ul>
ผู้สอน ผู้ชี้แนะ ที่ปรึกษาในการเรียนแบบเผชิญหน้า (Face-to-face tutoring, coaching or mentoring)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสอน (Tutoring)</li> <li>- การชี้แนะ (Coaching)</li> <li>- การให้คำปรึกษา (Mentoring)</li> <li>- การประเมินผลแบบ 360 องศา (360 Degree feedback)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้สอน ผู้ชี้แนะ ที่ปรึกษาในการเรียนแบบออนไลน์ (e-Tutoring, e-Coaching or e-Mentoring)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้สอนอิเล็กทรอนิกส์ (e-Tutoring)</li> <li>- ผู้ชี้แนะอิเล็กทรอนิกส์ (e-Coaching)</li> <li>- ผู้ให้คำปรึกษาอิเล็กทรอนิกส์ (e-Mentoring)</li> <li>- การให้ผลป้อนกลับแบบ 360 องศา (360 Degree feedback)</li> </ul>



ตาราง 14 (ต่อ)

องค์ประกอบออฟไลน์ (Offline)		องค์ประกอบออนไลน์ (Online)	
ห้องเรียนแบบ ดั้งเดิม (Traditional classroom)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสอนแบบบรรยาย หรือ การนำเสนองาน (Lectures/ presentations)</li> <li>- การนำเสนอเนื้อหา บทเรียน (Tutorials)</li> <li>- การฝึกปฏิบัติการ (Workshops)</li> <li>- การสัมมนา (Seminars)</li> <li>- การแสดงบทบาทสมมติ (Role play)</li> <li>- สถานการณ์จำลอง (Simulations)</li> <li>- การประชุม (Conferences)</li> </ul>	<b>ด้านการเรียนรู้</b> <b>ร่วมกันแบบ</b> <b>ออนไลน์</b> <b>(Online</b> <b>collaborative</b> <b>learning)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การร่วมมือแบบไม่ประสานเวลา (Asynchronous)</li> <li>- ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์</li> <li>- กระดานประกาศ</li> <li>- การร่วมมือแบบประสานเวลา (Synchronous)</li> <li>- การพูดคุยโดยการพิมพ์ตัวอักษร (Text chat)</li> <li>- การใช้ข้อมูลร่วมกัน (Application sharing)</li> <li>- การประชุมโดยใช้เสียง (Audio conferencing)</li> <li>- การประชุมผ่านวิดีโอ (Video conferencing)</li> <li>- ห้องเรียนเสมือน (Virtual classrooms)</li> </ul>
สื่อสิ่งพิมพ์ (Distributable print media)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หนังสือ (Books)</li> <li>- นิตยสาร (Magazines)</li> <li>- หนังสือพิมพ์ (Newspapers)</li> <li>- สมุดฝึกหัด (Workbooks)</li> <li>- วารสาร (Keeping a journal)</li> <li>- แบบสะท้อน /แบบบันทึกการเรียนรู้</li> </ul>	<b>การจัดการ</b> <b>ความรู้แบบ</b> <b>ออนไลน์</b> <b>(Online</b> <b>knowledge</b> <b>management)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสืบค้นโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (Searching knowledge bases)</li> <li>- เทคโนโลยีเหมืองข้อมูล (Data mining)</li> <li>- การจัดเก็บเอกสารและการค้นคืน (Document and file retrieval)</li> <li>- การซักถามผู้เชี่ยวชาญ (Ask an expert)</li> </ul>

ตาราง 14 (ต่อ)

องค์ประกอบออฟไลน์ (Offline)		องค์ประกอบออนไลน์ (Online)	
สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Distributable electronic media)	- เทปคาสเซต (Audio cassettes)	เว็บไซต์ (The Web)	- เครื่องมือที่ใช้ในการสืบค้น
	- ซีดีเสียง (Audio CD)		- ข้อมูลที่จัดเก็บอยู่ในเครือข่าย
	- วิดีทัศน์ (Videotape)		- คอมพิวเตอร์ (Search engines)
	- ซีดีรอม (CD-ROM)		- เว็บไซต์ (Websites)
	- ดีวีดี (DVD)		- กลุ่มผู้ใช้งาน (User groups)
			- เว็บไซต์ด้านธุรกิจ (e-Commerce sites)
สื่อ วิทยุกระจายเสียง และวิทยุโทรทัศน์ (Broadcast media)	- วิทยุโทรทัศน์ (TV)	การเรียนรู้ผ่าน อุปกรณ์ เคลื่อนที่แบบ ไร้สาย (Mobile learning)	- การเรียนผ่านเครื่อง
	- วิทยุกระจายเสียง (Radio)		- คอมพิวเตอร์แบบแล็ปท็อป
	- วิทยุโทรทัศน์แบบ ปฏิสัมพันธ์ (Interactive TV)		- การเรียนผ่านเครื่อง
			- คอมพิวเตอร์ขนาดพกพา (PDAs)
			- การเรียนผ่าน โทรศัพท์เคลื่อนที่

### 3. รูปแบบการเรียนการสอนแบบผสมผสาน (Blended learning models)

#### 1. รูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบผสมผสานของ Valiathan (2002)

พัฒนาจากรูปแบบการเรียนแบบออนไลน์และการเรียนในชั้นเรียนแบบดั้งเดิม โดยใช้ซอฟต์แวร์สำหรับการเรียนรู้ร่วมกัน (Collaboration software) หลักสูตรการเรียนการสอนบนเว็บ (Web based course) ระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (Electronic Performance Support Systems: EPSS) และการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge management) ประกอบด้วยการเรียนแบบเผชิญหน้าในห้องเรียน (Face-to-face classrooms) การเรียนบนเว็บแบบสด (Live e-Learning) และการเรียนด้วยตนเองบนเว็บ (Self-paced learning)

#### 2. รูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบผสมผสานของ NITT

The National Institute of Technology, Tiruchirappalli (NITT) (อ้างถึงใน Valiathan, 2002) จัดรูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบผสมผสานเป็น 3 รูปแบบตามทักษะที่ต้องการพัฒนาผู้เรียน ดังนี้

1. การจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน เพื่อพัฒนาการเรียนด้านทักษะ (Skill- driven learning) เป็นการผสมผสานระหว่างการเรียนด้วยตนเอง (Self-paced learning) กับการสอน โดยผู้สอนเป็นผู้อำนวยความสะดวกและให้การสนับสนุนในการเรียนเพื่อพัฒนาความรู้ และทักษะในการเรียน

2. การจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน เพื่อพัฒนาการเรียนด้านเจตคติ (Attitude- driven learning) โดยใช้การผสมผสานสื่อที่หลากหลายสำหรับแต่ละเหตุการณ์เพื่อใช้เป็นสื่อกลางในการส่งผ่านความรู้เพื่อพัฒนาพฤติกรรมเฉพาะด้านของผู้เรียน (Specific behaviors)

3. การจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานเพื่อพัฒนาการเรียน ด้านความสามารถ (Competency-driven learning) เป็นการผสมผสานเครื่องมือที่ใช้ในการสนับสนุนการสร้าง การจัดการองค์ความรู้ โดยมีผู้สอนเป็นผู้ให้คำแนะนำในการพัฒนา ความสามารถของผู้เรียน

การจัดรูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบผสมผสาน โดยเน้นการพัฒนาการเรียนด้านทักษะ (Skill-driven learning) การพัฒนาการเรียนด้านเจตคติ (Attitude-driven learning) และการพัฒนาการเรียนด้านความสามารถ (Competency-driven learning) ตามแนวคิดของ Valiathan (2002) สามารถแสดงได้ดังตาราง 15-17

Prince of Songkhla University  
Pattani Campus

ตาราง 15 แสดงองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบผสมผสานโดยเน้น  
การพัฒนาการเรียนด้านทักษะ (Skill-driven learning) ตามแนวคิดของ Valiathan (2002)

องค์ประกอบ	ใช้เทคโนโลยีเป็นฐาน Technology-based techniques	ไม่ใช้เทคโนโลยีเป็นฐาน Non-technology based techniques
การประกาศ (Announcement)	- ระบบบริหารจัดการเรียนรู้ (LMS) - การแจ้งเตือนผ่านไปรษณีย์ อิเล็กทรอนิกส์ (e-Mail push)	- จดหมาย - โทรศัพท์
การแจ้งภาพรวมในการเรียน (Overview session)	- ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ - การสัมมนาผ่านระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ต (webinar)	- การเรียนในห้องเรียน แบบดั้งเดิม (Traditional classroom)
การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-paced learning)	- การเรียนบนเว็บ (Web-based tutorial) - หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (e-Books) - ระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อ สนับสนุนการเรียน (EPSS) - สถานการณ์จำลอง (Simulations)	- บทความ - หนังสือ - การสอนงาน (Job-aids) - การฝึกอบรมระหว่าง ปฏิบัติงาน (On-the-job- training)
การตอบข้อซักถาม (Query resolution)	- ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ - คำถามที่ถามบ่อย (FAQ) - โปรแกรมสนทนาแบบ ประสานเวลา (Instant messenger)	- การประชุมแบบเผชิญหน้า
การสาธิต (Demonstration)	- การประชุมผ่านเว็บ - สถานการณ์จำลอง	- การเรียนในห้องเรียน แบบดั้งเดิม
การฝึกปฏิบัติ (Practice)	- สถานการณ์จำลอง	- การมอบหมายงานใน สมุดฝึกหัด (Workbook assignment)

ตาราง 15 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ใช้เทคโนโลยีเป็นฐาน Technology-based techniques	ไม่ใช้เทคโนโลยีเป็นฐาน Non-technology based techniques
การแจ้งผลป้อนกลับ (Feedback)	- ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์	- การประชุมแบบเผชิญหน้า - ใบบรายงานผลการเรียน (Print report)
การจบบทเรียน (Closing session)	- ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ - การสัมมนาผ่านระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ต (Webinar)	- การเรียนในห้องเรียน แบบดั้งเดิม (Traditional classroom)
การรับรองผลการเรียน (Certification)	- การทดสอบผ่านเว็บ (Web-based test)	- การทดสอบในห้องเรียน (Print test)

Prince of Songkhla University  
Pattani Campus

ตาราง 16 แสดงองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบผสมผสานโดยเน้น  
การพัฒนาการเรียนด้านเจตคติ (Attitude-driven learning) ตามแนวคิดของ Valiathan (2002)

องค์ประกอบ	ใช้เทคโนโลยีเป็นฐาน Technology-based techniques	ไม่ใช้เทคโนโลยีเป็นฐาน Non-technology based techniques
การประกาศ (Announcement)	- ระบบบริหารจัดการการเรียน - การแจ้งเตือนผ่านไปรษณีย์ อิเล็กทรอนิกส์ (e-Mail push)	- จดหมาย
การแจ้งภาพรวมในการเรียน (Overview session)	- ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ - การสัมมนาผ่านระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ต (Webinar)	- การเรียนในห้องเรียนแบบดั้งเดิม (Traditional classroom)
การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self – paced learning)	- การเรียนบนเว็บ (Web-based tutorial) - หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ - ระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อ สนับสนุนการเรียน (EPSS) - สถานการณ์จำลอง	- บทความ - หนังสือ - สมุดฝึกหัด (Workbooks)
การตอบข้อซักถาม (Query resolution)	- ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ - คำถามที่ถามบ่อย (FAQ) - โปรแกรมสนทนาแบบ ประสาน เวลา (Instant messenger)	- การประชุมแบบเผชิญหน้า ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ (Face-to-face meeting with expert)
การประเมินผล (Assessment)	- สถานการณ์จำลอง	- การทดสอบ (Print test)
การเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative session)	- การสัมมนาผ่านระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ต (Webinar) - การสนทนา (Chat)	- บทบาทสมมติกับเพื่อน (Role-playing with peers)
การฝึกปฏิบัติ (Practice)	- สถานการณ์จำลอง	- บทบาทสมมติกับเพื่อน
ผลป้อนกลับและการจบ บทเรียน (Feedback and closing session)	- ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ - การสัมมนาผ่านระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ต (Webinar)	- การเรียนในห้องเรียน แบบดั้งเดิม

ตาราง 17 แสดงองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบผสมผสาน โดยเน้น  
การพัฒนาการเรียนด้านความสามารถ (Competency-driven learning) ตามแนวคิด  
ของ Valiathan (2002)

องค์ประกอบ	ใช้เทคโนโลยีเป็นฐาน Technology-based techniques	ไม่ใช้เทคโนโลยีเป็นฐาน Non-technology based techniques
การชี้แนวทางในการเรียน (Assign guides or mentors)	- ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์	- โทรศัพท์
การสร้างชุมชนการเรียนรู้ (Create a community)	- พื้นที่บนอินเทอร์เน็ตหรือ อินทราเน็ต	- การเรียนเป็นกลุ่ม
การฝึกปฏิบัติ (Practice)	- ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ - เวทีอภิปราย (discussion forums) - สถานการณ์จำลอง (Simulations)	- การประชุมแบบเผชิญหน้า (Face – to – face meetings) - การฝึกปฏิบัติการ (Workshops) - โทรศัพท์
การอภิปราย (Hold discussion)	- เวทีอภิปราย - การสนทนา (chat)	- การประชุมแบบเผชิญหน้า - ฝึกปฏิบัติการ - โทรศัพท์
การลงข้อสรุปเกี่ยวกับปัญหา (Resolve queries)	- ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ - โปรแกรมสนทนาแบบ ประสานเวลา (Instant messenger)	- การประชุมแบบเผชิญหน้า (Face – to – face meetings)
รูปแบบการเรียน (Capture learning)	- เก็บรวบรวมข้อมูลในการเรียน โดยใช้ LMS/ LCMS	- เอกสารทางราชการ (White papers)

### 3. รูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบผสมผสานของ Carman (2002)

Carman (2002) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบผสมผสานว่าประกอบด้วยองค์ประกอบที่มีการผสมผสานระหว่างการเรียนแบบออนไลน์ และการเรียนในห้องเรียนแบบดั้งเดิม ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. เหตุการณ์สด (Live events) ประกอบด้วย Instructor-led events การบรรยายในชั้นเรียนแบบดั้งเดิม (Traditional lectures) การประชุมผ่านระบบวิดีโอเทป (Video conferences) และการสนทนาแบบประสานเวลา (Synchronous chat sessions) โดยเน้นกิจกรรมและรูปแบบปฏิสัมพันธ์แบบประสานเวลา
2. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-paced learning) โดยความจัดกิจกรรมการจัดการเรียนการสอนและออกแบบเนื้อหาให้สอดคล้องกับประสบการณ์ในการเรียนของผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเอง ตามความสามารถส่วนบุคคล เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ อินเทอร์เน็ต บทเรียนบนเว็บ และซีดีรอมเพื่อการสอน (CD-ROM based tutorial) เป็นต้น
3. การเรียนแบบร่วมมือ (Collaboration) การเรียนแบบร่วมมือสำหรับการเรียนรู้แบบผสมผสาน มุ่งเน้นการติดต่อสื่อสารเพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางการเรียนระหว่างผู้เรียนกับเพื่อนร่วมชั้นเรียน ผู้เรียนกับผู้สอนและผู้เรียนกับที่ปรึกษา เครื่องมือเครื่องใช้ ประกอบด้วย ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ ห้องสนทนา และกระดานเสวนา โดยใช้กิจกรรมการอภิปรายแบบร้อยเรียง (Threaded discussions) และเทคนิคการคิดร่วมกัน (Come to think of it)
4. การวัดและการประเมินผล (Assessment) การวัดและการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนตามวัตถุประสงค์ของการเรียน ประกอบด้วย การทดสอบ การสอบโดยไม่แจ้งล่วงหน้า (Quizzes) การตัดสินผลการเรียนการให้ผลป้อนกลับเชิงลึก (Narrative feedback) และการประเมินโดยใช้แฟ้มสะสมงาน (Portfolio evaluations)
5. อุปกรณ์สนับสนุน (Support materials) อุปกรณ์ที่ใช้สนับสนุนการเรียนรู้แบบผสมผสาน ประกอบด้วย แหล่งข้อมูลอ้างอิง (Reference material) ทั้งทางกายภาพ (Physical) และแหล่งอ้างอิงเสมือน (Virtual) คำถามที่ถูกล่ามซ้ำบ่อยๆ (FAQ forums) และการจัดการความรู้แบบออนไลน์ ซึ่งอุปกรณ์เหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญในการส่งผ่านความรู้ การเก็บ การจดจำ และการค้นคืนความรู้ของผู้เรียน (Retention and transfer)

### 4. รูปแบบการจัดการเรียนการสอนเว็บแบบผสมผสานของ Barnum และ Parman (2002)

Barnum และ Paarmann (2002) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบผสมผสาน ว่าควรประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้



1. การส่งผ่านข้อมูลโดยใช้เว็บ (Web – based delivery)
  2. กระบวนการเรียนแบบเผชิญหน้า (Face – to – face processing)
  3. การสร้างความสามารถในการเข้าถึงระบบ (Creating deliverables)
  4. การส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative extension of leaning)
- 4. การออกแบบระบบการเรียนการสอนแบบผสมผสาน**

ในการออกแบบการเรียนการสอนแบบผสมผสานให้ประสบความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้นั้น นักออกแบบการเรียนการสอน (Instructional designer) ต้องคำนึงถึงจุดประสงค์ของการเรียนที่กำหนดไว้ ระยะเวลาในการเรียน รวมถึงความแตกต่างของรูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอน การออกแบบบทเรียน และการประเมินผลการเรียน

จากจุดเด่นของการเรียนการสอนแบบผสมผสานที่ทำให้ความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับผู้สอนและเพื่อนผู้เรียนคนอื่น ๆ ทำให้ผู้เรียนและผู้สอนใกล้ชิดกันมากขึ้น ทำให้ผู้เรียนสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกันโดยสะดวก สามารถเข้าใจเพื่อนร่วมชั้นเรียนและเคารพเพื่อนร่วมชั้นมากขึ้น ส่งผลให้ผู้เรียนมีความมั่นใจในตนเองมากขึ้น นอกจากนี้ผู้เรียนยังได้รับผลป้อนกลับจากการเรียนได้โดยทันที ซึ่งเป็นการส่งเสริมพัฒนาการเรียนของผู้เรียนแต่ละคนให้เต็มตามศักยภาพที่ผู้เรียนแต่ละคนมี มีผู้เสนอแนวทางในการออกแบบบทเรียนบนเว็บผสมผสาน ดังนี้

The Training Place (2004) เสนอแนวทางในการพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบผสมผสาน โดยพัฒนาจากรูปแบบการออกแบบระบบการเรียนการสอน ADDIE ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์และการวางแผน (Analysis and planning) ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ผู้เรียน การปฏิบัติการ องค์กร รูปแบบการเรียน และความต้องการของระบบ เพื่อใช้ในการพัฒนาหลักสูตร
2. วิเคราะห์ทรัพยากรที่สนับสนุนต่อการจัดกิจกรรมการเรียน
3. วิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียน การวางแผน การนำไปใช้ การทดสอบและการประเมินผล
4. การวิเคราะห์แผนงาน กระบวนการทำงาน การนำไปใช้ในภาพรวม เพื่อนำไปสู่การสร้างวงจรในการพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบกระบวนการทำงานที่วางไว้

5. การวิเคราะห์ความต้องการขององค์กร

ขั้นที่ 2 การออกแบบ (Design solutions) ประกอบด้วย

1. กำหนดจุดประสงค์การเรียนรู้ (Objectives)
2. การออกแบบให้ตอบสนองต่อความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน

(Personalization)

3. การออกแบบประเภทของการเรียนรู้ (Taxonomy)
  4. การออกแบบบริบทที่เกี่ยวข้อง (Local context) ได้แก่ บ้าน การทำงาน (On-the-job) การฝึกปฏิบัติ (Practicum) ห้องเรียน / ห้องปฏิบัติ และการเรียนรู้ร่วมกัน (Collaboration)
  5. การออกแบบผู้เรียน (Audience) ได้แก่ การเรียนด้วยการนำตนเอง (Self – directed learning) การเรียนแบบเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer – to – peer) การเรียนแบบผู้ฝึกสอนและผู้เรียน (Trainer – learner) การเรียนแบบผู้ให้คำปรึกษากับผู้เรียน (Mentor – learner) และ Mgr – learner
- ขั้นที่ 3 การพัฒนา (Development) แบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบแบบไม่ประสานเวลา (Asynchronous) องค์ประกอบแบบประสานเวลา (Synchronous) และองค์ประกอบแบบเผชิญหน้า (Face-to-face) นำเสนอดังตาราง 18 ดังนี้

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

ตาราง 18 แสดงองค์ประกอบของการออกแบบการเรียนการสอนแบบผสมผสานขึ้นการพัฒนาของ

The training place (2004)

องค์ประกอบแบบไม่ผสมเวลา (Asynchronous)	องค์ประกอบแบบผสมเวลา (Synchronous)	องค์ประกอบแบบ เผชิญหน้า (Face – to – face)
- ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์	- การประชุมผ่านเสียง	- ห้องเรียนแบบดั้งเดิม
- กระดานข้อความ (Message boards)	(Audio conferencing)	(Traditional classroom)
- เวทีเสวนาและการสนทนาแบบ ปฏิสัมพันธ์	- การประชุมผ่านวิดีโอทัศน์	- ห้องปฏิบัติการ (Labs)
(Forums and interactive chats)	(Video conferencing)	- การเผชิญหน้า (Meetings)
- เครื่องมือที่ใช้องค์ความรู้เป็นฐาน	- การประชุมผ่านดาวเทียม	- การประชุม
(Knowledge based performance tools)	(Satellite conferencing)	(Conferences)
- ระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อสนับสนุน การเรียนรู้ (EPSS)	- Online breakout rooms and labs	- มหาวิทยาลัย
- ระบบบริหารจัดการเนื้อหาเรียนรู้	- ห้องเรียนเสมือน	- ที่ปรึกษา (Mentors)
(Learning Content Management System)	(Virtual classrooms)	- การเรียนแบบเพื่อนช่วย เพื่อน (Peer-to- peer lunch bag session)
- ระบบบริหารจัดการเรียนรู้	- การประชุมผ่านระบบ ออนไลน์	- กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
(Learning Management System)	(Online conferencing)	(Subject matter experts)
- เครื่องมือนิพนธ์เว็บ	- การอภิปรายออนไลน์	- ทีมสนับสนุน
(Web authoring tools)	(Online discussions)	(Support teams)
- บราวเซอร์ (Browsers)		- การแนะนำการเรียน
- ระบบติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน		(Orientation programs)
(Performance tracking system)		
- บทความ		
- ซีดีรอม		
- วิดิทัศน์		
- แผ่นวิดีโอทัศน์ (Video disc)		
- วิดีโอสตรีมมิ่ง (Video Streaming)		
- การฝึกอบรมบนเว็บ (Web training)		
- การติดตามงานที่มอบหมาย		
(Follow-up assignments)		

## ตาราง 18 (ต่อ)

องค์ประกอบแบบไม่ผานเวลา (Asynchronous)	องค์ประกอบแบบผานเวลา (Synchronous)	องค์ประกอบแบบ เผชิญหน้า (Face – to - Face)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การทดสอบ (Tests)</li> <li>- การทดสอบก่อนเรียน (Pre-test)</li> <li>- การสำรวจ (Surveys)</li> <li>- การชี้แนะแบบมีส่วนร่วม (Participant guides)</li> <li>- เครื่องมืออำนวยความสะดวกใน การเรียนรู้ (Just – in – time – tools)</li> <li>- การประชุมที่มีการบันทึกเสียงและ ฟังซ้ำได้ (Archived conferences record and playback)</li> </ul>		

## ขั้นที่ 4 การนำไปใช้ (Implementation)

ในการนำระบบการเรียนการสอนแบบผสมผสานไปใช้ ต้องกำหนดประเด็นแนวทางการนำไปใช้ การวางแผนการนำไปใช้ การวางแผนการใช้เทคโนโลยี และการวางแผนในประเด็นอื่นๆ ที่อาจเกี่ยวข้องให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนำระบบการเรียนการสอนแบบผสมผสานไปใช้ได้แก่ ผู้เรียน เพื่อนร่วมเรียน ผู้สอน และสถาบันการศึกษา เกิดการยอมรับและมีความเข้าใจที่ถูกต้อง เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนแบบเว็บแบบผสมผสานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

## ขั้นที่ 5 ขั้นประเมินผล (Evaluation)

การวัดและการประเมินผลสำหรับการจัดการเรียนการสอนบนเว็บแบบผสมผสาน ทำโดยการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (Achieve objectives) ของผู้เรียน โดยเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน รวมถึงการประเมินงบประมาณค่าใช้จ่ายในการพัฒนาระบบการเรียนการสอน

Alvarez (2005) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนการออกแบบบทเรียนแบบผสมผสานว่าประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายในแต่ละขั้นตอนการเรียนรู้ (Purpose statement) และพิจารณาลำดับขั้นตอนในการเรียน
2. การจัดกิจกรรมระหว่างการจัดการเรียนการสอน (Duration)
3. การกำหนดทักษะ ความรู้พื้นฐานที่จำเป็นต้องรู้ก่อนการเรียนรู้ (Prerequisites)(ถ้ามี)
4. การกำหนดจุดมุ่งหมายของการเรียน (Learning objectives)
5. การจัดการเนื้อหาและกิจกรรมการเรียนการสอน (Content / leaning)
6. การประยุกต์ใช้กลยุทธ์ในการจัดการเรียนการสอน(Application of learning strategy)
7. การกำหนดกลยุทธ์ในการประเมินผล (Evaluation strategy)

ปัจจัยสำคัญที่ควรคำนึงถึงในการออกแบบระบบการเรียนการสอนแบบผสมผสานให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ (Singh และ Reed, 2001)

#### 1. ปัจจัยด้านผู้เรียน (Audience)

เนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน นักออกแบบการเรียนการสอนควรออกแบบบทเรียนให้มีรูปแบบยืดหยุ่น และมีความหลากหลาย เพื่อให้สอดคล้องกับวิธีการเรียน รูปแบบการเรียนรู้ รูปแบบการคิด ความสามารถในการเรียนรู้ และบุคลิกภาพของผู้เรียน แต่ละคน เพื่อให้ผู้เรียนที่มีความแตกต่างกันเกิดการเรียนรู้ได้อย่างเท่าเทียมกันตามศักยภาพของตนเอง

#### 2. ปัจจัยด้านเนื้อหา (Content)

เนื่องจากเนื้อหาที่ใช้ในการเรียนการสอนมีความหมายแตกต่างกัน ดังนั้นนักออกแบบการเรียนการสอนควรออกแบบกิจกรรมการเรียนให้สอดคล้องกับลักษณะเนื้อหา เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุด เนื้อหาที่เหมาะสมกับการเรียนแบบออนไลน์ คือ เนื้อหาที่มีระดับความยากไม่มากนัก และเนื้อหาที่เหมาะสมกับการเรียนในห้องเรียน คือ เนื้อหาที่มีความซับซ้อน ต้องการคำอธิบายเพื่อความกระจ่างในการเรียนจากผู้สอน และการฝึกปฏิบัติการ

#### 3. ปัจจัยด้านระบบโครงข่ายพื้นฐาน (Infrastructure)

เนื่องจากความสามารถในการเข้าถึงระบบการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานที่แตกต่างกัน นักออกแบบการเรียนการสอนควรออกแบบบทเรียนโดยคำนึงถึงความสามารถของระบบ โครงข่ายพื้นฐาน ประกอบด้วย ความเสถียรของระบบ การเชื่อมต่อกับระบบเครือข่าย ความเร็ว ในการส่งผ่าน รับ และส่งข้อมูล รูปแบบของสื่อสำหรับบทเรียนบนเว็บ เป็นต้น

จากการศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบระบบการเรียนการสอนแบบผสมผสานที่กล่าวมาข้างต้น ในการวิจัยนี้จึงใช้แนวคิดในการพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนโดยเน้นองค์ประกอบ กระบวนการ ขั้นตอนที่มีความเป็นระบบ (System approach) และแสดงความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ตาม ADDIE Model ซึ่งเป็นรูปแบบที่ได้รับความนิยมจากนักออกแบบและพัฒนาบทเรียนบนเว็บ ในการพัฒนาระบบการเรียนการสอนบนเว็บมากที่สุด (วิชุดา รัตนเพียร, 2548) โดยคำนึงถึงปัจจัยด้านผู้เรียน เนื้อหา และระบบโครงข่ายพื้นฐาน (Singh และ Reed, 2001) ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนระดับปริญญาบัณฑิต ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นการวิเคราะห์ (Analysis) เป็นการวิเคราะห์เพื่อกำหนดรายละเอียดขององค์ประกอบต่างๆ สำหรับสร้างรูปแบบและกระบวนการเรียนการสอน
2. ขั้นการออกแบบ (Design) เป็นการออกแบบกลยุทธ์การเรียนการสอน
3. ขั้นการพัฒนา (Development) เป็นการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน และเครื่องมือที่สนับสนุนระบบการเรียนการสอนแบบผสมผสาน
4. ขั้นการนำไปใช้ (Implementation) เป็นการนำรูปแบบการเรียนการสอนที่พัฒนาขึ้นนั้นไปใช้ในการเรียนการสอนจริง
5. ขั้นการประเมินผล (Evaluation) เป็นการประเมินผลว่าการเรียนการสอนตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

## แนวทางการร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสาน

แนวทางการร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสานจะกล่าวในประเด็นสำคัญคือ หลักในการพัฒนาบุคคล แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ และแนวทางการสังเคราะห์การร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสาน มีรายละเอียดดังนี้

### 1. หลักการพัฒนาบุคคล

ปัจจุบันทุกหน่วยงานถือว่า การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานเป็นภาระที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ไม่มีวันจบสิ้น ทั้งนี้เพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำนับเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่ง เพราะผลผลิตหรือผลงานของหน่วยงานจะดีได้ต้องเกิดจากผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ฉะนั้นทุกหน่วยงานจึงถือว่า การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะภาวะผู้นำ โดยเฉพาะผู้บริหาร โรงเรียน นับเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าในสถานศึกษาและเป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุดอันจะส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษา

การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้นส่วนใหญ่จะเน้นความรู้ความสามารถที่จะต้องปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบมากที่สุด และการติดต่อสื่อสารสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ก็คงต้องใช้มากเช่นกัน ดังนั้นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการจะต้องดำเนินการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนทักษะด้านงานเฉพาะอย่าง (Technical skill) และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skill) ให้มาก ส่วนทักษะด้านกรอบความคิด (Conceptual skill) เน้นแต่น้อยและเฉพาะเรื่องสำคัญจริง ๆ ซึ่งในการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นนักวิชาการได้ให้ความหมายการพัฒนาเป็น 3 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่หนึ่ง ให้ความหมายเฉพาะการพัฒนาเป็นการดำเนินการหรือส่งเสริมทำให้บุคลากรมีคุณภาพมากขึ้น โดยเป็นการบูรณาการการพัฒนางาน พัฒนาอาชีพ พัฒนาองค์การ สำหรับปรับปรุงบุคคล ทีมงาน โดยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพ อันเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นหรืออย่างน้อยหนึ่งการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติและวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน (คณัย เทียมพุด, 2539 และพะยอม วงศ์สารศรี, 2540)

กลุ่มที่สอง ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรในเชิงการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อการเสริมสร้างและพัฒนาสมรรถภาพด้านความคิดเห็น ความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และเปลี่ยนทัศนคติ ท่าที ความรู้สึกของผู้เข้ารับการอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถปฏิบัติงานเฉพาะด้านอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานปัจจุบัน เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และประสบความสำเร็จในอนาคต ตลอดจนการเตรียมคนให้พร้อมเพื่อรับตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น การฝึกอบรมถือเป็นงานส่วนหนึ่งของฝ่ายบริหาร ซึ่งต้องดำเนินการอย่างไม่หยุดยั้ง (ธงชัย สันติวงษ์, 2540)

กลุ่มที่สาม ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรทั้งในการฝึกอบรมและพัฒนา นักวิชาการกลุ่มนี้นิยมใช้ทั้งสองคำพร้อม ๆ กัน โดยเห็นว่า การฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง การสร้างความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญให้แก่พนักงาน (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2539)

จากความหมายของการพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรมจึงจะเห็นได้ว่าทั้งสองคำมีความคล้ายคลึงและแตกต่างกัน กล่าวคือ ในส่วนของความคล้ายคลึงกันนั้น ทั้งการพัฒนาบุคลากร และการฝึกอบรมมีเป้าหมายในแนวทางเดียวกันคือส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ ความสามารถ มีสมรรถภาพในการทำงานสูงขึ้นซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและหน่วยงานนั้น ๆ

สุปราณี ศรีจักร์ภิมุข (2524) กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมกับการไว้ดังนี้

1. ด้านตัวบุคคล การพัฒนามักทำกับบุคลากรระดับบริหาร ส่วนการฝึกอบรมมักทำกับบุคลากรระดับปฏิบัติการ
2. ด้านขอบเขตการเรียนรู้ การพัฒนามีขอบเขตเนื้อหาสาระที่กว้างขวาง เช่น พัฒนาความสามารถเชิงมนทัศน์ ส่วนการฝึกอบรมเป็นการเรียนรู้เฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น การซ่อมแซมอุปกรณ์ เป็นต้น
3. ด้านระยะเวลาดำเนินการ การพัฒนาใช้ระยะที่ยาวนานกว่าการฝึกอบรมเพราะในการถ่ายทอดความรู้ แนวคิด ทฤษฎี หลักการใช้เวลามากกว่าการฝึกให้ปฏิบัติการ
4. ด้านระยะเวลาในการทำงาน การพัฒนามุ่งตอบสนองการทำงานในอนาคต ส่วนการฝึกอบรมมุ่งตอบสนองการทำงานในปัจจุบัน

การพัฒนาบุคคลในองค์กรนั้นต้องยึดหลักสำคัญเพื่อเป็นกรอบในการพัฒนา (दनัย เทียนพุด, 2539) ดังนี้

1. การสร้างแบบแผนใหม่ที่เป็นรูปแบบในลักษณะที่องค์กรต้องการเพื่อรองรับการปรับทัศนคติหรือการกระตุ้นให้คนตื่นตัวกับการเปลี่ยนแปลง



2. การปรับวิสัยทัศน์และการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยบูรณาการการเรียนรู้ของบุคคล ทีมงานและองค์กรเข้ามด้วยกัน
3. การเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงาน โดยอาศัยกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเข้ามาช่วยในการฝึกอบรมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมควรใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ และการเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. แนวคิด ทฤษฎีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการให้แก่ผู้บริหาร โรงเรียนซึ่งล้วนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์การทำงานสูง เพื่อให้ได้รูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการมีประสิทธิภาพและสามารถนำไปใช้ได้จริงคั้งนั้นการพัฒนาจึงต้องอาศัยหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่สำคัญดังนี้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ระบบการเรียนการสอน แนวคิดการสร้างรูปแบบ

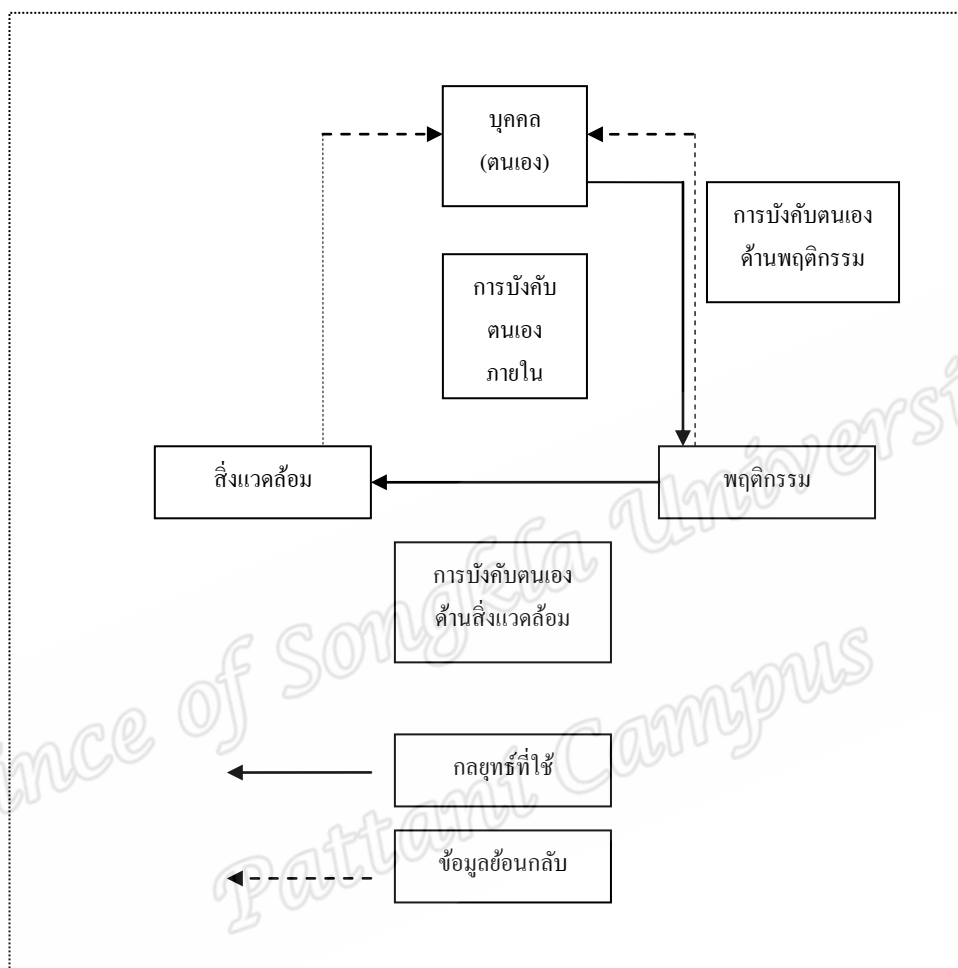
### 1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed learning)

การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed learning) เป็นทฤษฎีสำคัญทฤษฎีหนึ่งในสาขาศึกษาศาสตร์ นักปรัชญาและนักการศึกษาบางคนมีความเห็นว่าการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตและควรจะเป็นจุดหมายสำคัญประการหนึ่งของการศึกษา ดังที่ Knowles (1975) กล่าวว่า ความอยู่รอดของตนเอง ของบุคคลและความอยู่รอดของมนุษยชาติ คือเหตุผลของการที่บุคคลต้องมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง Knowles กล่าวต่อไปว่าความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นความสามารถพื้นฐานที่จำเป็นของมนุษย์สำหรับการดำรงชีวิตในโลกสมัยใหม่

การเรียนรู้ด้วยตนเองเกี่ยวข้องกับการควบคุมตนเอง (Self-control) หรือการบังคับตนเอง (Self-regulation) มีนักวิชาการที่ศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ด้วยตนเองอยู่ 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ศึกษาเกี่ยวกับการบังคับตนเอง (Self-regulation) โดยทั่วไปศึกษาเกี่ยวกับการเรียนรู้ด้วยตนเองที่อยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีปัญญาสังคม (Social cognitive theory) และศึกษาเกี่ยวกับการเรียนรู้ด้วยตนเองที่อยู่บนพื้นฐานของหลักการของปรัชญามานุษยนิยม (Humanistic philosophy.) และศาสตร์การสอนผู้ใหญ่ (Andragogy)

การเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้เรียน เชื่อว่ามีความเป็นเหตุเป็นผลต่อกันระหว่างกระบวนการสามกระบวนการ คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม และปัจจัยด้านพฤติกรรม และพฤติกรรมเป็นผลผลิตจากปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยภายนอกด้านสิ่งแวดล้อม

การเรียนรู้ด้วยตนเองเกิดขึ้นตามระดับที่ผู้เรียนสามารถใช้กระบวนการส่วนบุคคลในการบังคับพฤติกรรม และสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้เฉพาะหน้าอย่างมีกลยุทธ์ ดังนี้



ภาพประกอบ 4 กระบวนการและกลยุทธ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง

จากการวิเคราะห์ทฤษฎีปัญญาสังคม ทักษะของ Zimmerman (1989) มโนทัศน์การเรียนรู้ด้วยตนเองของ Zimmerman and Martinez-Pons (2004), Rhee and Pintrich (2004), Paris (2004), Baumfield (2004), Borkowski and others (2004), Archer (2004) และ Chin (2004) สรุปได้ว่า

การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นกระบวนการที่ผู้เรียนริเริ่มและรับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเองอย่างกระตือรือร้น ผู้เรียนเรียนรู้เพื่อตนเองอย่างมีจุดมุ่งหมาย ผู้เรียนเรียนรู้เพื่อตนเองโดยใช้อภิปัญญาคือ ตระหนักเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน กลยุทธ์การบังคับ และกลยุทธ์ทางปัญญาของตนเอง

ผู้เรียนวางแผน กำหนดจุดหมาย จัดการ ประเมินความก้าวหน้าและประเมินผลตนเอง ผู้เรียนเรียนรู้เพื่อตนเองอย่างมีการตั้งใจ โดยพยายามควบคุมความเชื่อมั่น ควบคุมอารมณ์ และยึดมั่นต่อจุดหมาย ผู้เรียนเรียนรู้เพื่อตนเอง โดยการจัดกระทำกับสิ่งแวดล้อมอย่างเหมาะสม เช่น เลือกลงจัดโครงสร้าง และสร้างสิ่งแวดล้อม ผู้เรียนใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ด้านการตั้งใจ ด้านปัญญา และด้านอภิปัญญา และการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นทั้งรูปแบบการเรียนรู้ที่ดำเนินการคนเดียว และการเรียนรู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับคนอื่น

## 2. การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult learning)

กลุ่มเป้าหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ ผู้บริหาร โรงเรียน ซึ่งล้วนมีวุฒิภาวะอยู่ในวัยที่เป็นผู้ใหญ่ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่าจิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่มีส่วนสำคัญในการกำหนดรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการเช่นกัน

โดยทั่วไปบุคคลทุกคนเรียนรู้ได้แต่อาจจะต้องใช้เวลา วิธีการที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง ในการพัฒนาบุคลากรก็เช่นเดียวกันกับการจัดการศึกษาด้านอื่น ๆ ที่มีวัตถุประสงค์หลักให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ ถ้าพิจารณาคุณแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้แล้ว การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในด้านพุทธิปัญญา ด้านทัศนคติ ค่านิยม และด้านปฏิบัติตนเอง ดังนั้นในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ซึ่งเป็นหลักสำคัญของการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรนั้นจะต้องอาศัยหลักและแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ มาประยุกต์ใช้ (ประภาเพ็ญ สุวรรณ และ สวิง สุวรรณ, 2531)

Knowles (1989) นักทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เชื่อว่า มนุษย์เมื่อโตขึ้นก็ยิ่งกำหนดชีวิตของตนเองมากขึ้นและมนุษย์มีความพร้อมก็จะเรียนรู้เพราะชีวิตต่างมีประสบการณ์มากมายและได้กล่าวถึงสมมติฐานที่เป็นพื้นฐานในการจัดการศึกษาของผู้ใหญ่ไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. มโนภาพต่อตนเอง เมื่อเติบโตเป็นผู้ใหญ่ มโนภาพจากที่เคยเป็นคนที่พึ่งพาผู้อื่นจะเปลี่ยนเป็นให้ผู้อื่นยอมรับและนำตนเองมากขึ้นและจะเกิดความเครียดหากถูกผู้อื่นควบคุม
2. ประสบการณ์ บุคคลเมื่อเป็นผู้ใหญ่จะมีประสบการณ์ ความรู้มากขึ้น ดังนั้นการจัดการพัฒนาและฝึกอบรมให้แก่ผู้ใหญ่จึงต้องดึงประสบการณ์ของผู้เรียนมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมการพัฒนาและฝึกอบรม

3. ความพร้อม ผู้ใหญ่มีความพร้อมที่จะเรียนเมื่อตนรู้สึกว่สิ่งนั้นจำเป็นต่อบทบาทและสถานภาพทางสังคมของตน

4. แนวโน้มต่อการเรียนรู้ ผู้ใหญ่มีแนวโน้มที่จะยึดปัญหาเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้และต้องการนำความรู้ที่ไปใช้ได้ทันทีในปัจจุบันไม่ใช่รอไปใช้ในอนาคต ดังนั้นการกำหนดหัวข้อที่จะใช้ในการฝึกอบรมจะต้องให้ตรงกับปัญหาและความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม

การจัดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จึงควรคำนึงถึงสภาพปัจจัยเสริมต่อไปนี้ (สรวงสุดา ปานสกุล, 2545 และ จงกลณี ชุตินาเทวินทร์, 2542)

1. แรงจูงใจ ได้แก่ การให้รางวัลเมื่อแก้ปัญหาได้ การได้เลื่อนตำแหน่งบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้สนองต่อความต้องการภายในของผู้เข้ารับการอบรม และสร้างบรรยากาศไม่เคร่งครัดเกินไป

2. ความแตกต่างของบุคคล ที่ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ เช่น ความรู้ ประสบการณ์ อายุ เพศ ความถนัด ความสามารถ สติปัญญา สมรรถภาพด้านร่างกาย อารมณ์ และสังคม

3. ความพร้อม ร่างกายสมบูรณ์และอารมณ์มั่นคง ความคิด ความจำจะทุ่มเทในการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ ๆ ได้มาก

4. เนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับชีวิตจริงมาใช้ เช่น ชีวิตการทำงาน หรือชีวิตประจำวัน และจัดกิจกรรมเสริมต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับความเป็นจริง และควรมีการทบทวนและให้ข้อสรุปเป็นผลป้อนกลับให้กับผู้เรียน

5. ประสบการณ์ที่จัดให้ ความเชื่อมโยงความรู้ใหม่ ให้สัมพันธ์กับความรู้และประสบการณ์เดิมของผู้เข้ารับการอบรม และอาจนำประสบการณ์เดิมมาเขียนลงในความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ได้รับใหม่ ทั้งนี้กระบวนการจัดประสบการณ์ควรเริ่มต้นจากภาพรวมก่อน จากนั้นระบุทีละส่วนทีละขั้นตอน จากนั้นจึงตามด้วยการแสดงให้เห็นภาพรวมอีกครั้ง

6. บรรยากาศการอบรม ให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความต้องการ มีอิสระในการสำรวจประสบการณ์เรียนรู้ต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการถามหรือแสดงออกซึ่งความคิดเห็นในกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเอง

7. การแก้ปัญหา โดยพิจารณาประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม ประโยชน์ในการเรียนรู้ร่วมกัน เปิดโอกาสให้ผู้อบรมมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการแก้ปัญหาร่วมกัน

8. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมอบรมได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ทุกคนมีโอกาสได้ใช้ประสบการณ์ของตนเอง ผู้อื่นและวิทยากร ทำให้ขยายความสนใจได้กว้างขวางขึ้น รู้จักการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสามารถเข้าใจตนเองและผู้อื่นได้มากขึ้น

9. ผู้ใหญ่ต้องการชี้แนะตนเองมากกว่าให้คนอื่นมาชี้แนะ ผู้ใหญ่ให้การฝึกอบรมจึงควรเป็นเพียงผู้แนะแนวทางและจัดประสบการณ์ให้ถือเป็นเพียงผู้อำนวยการความสะดวก การเรียนรู้จึงควรใช้การจัดกิจกรรม โดยใช้เทคนิควิธีอภิปรายกลุ่ม กิจกรรมการแก้ปัญหา กรณีศึกษาและฝึกอบรมด้วยกระบวนการกลุ่ม

10. ผู้ใหญ่มีอายุมากขึ้น ระยะเวลา อัตราการเรียนรู้จะมีความแตกต่างกันมากขึ้น การฝึกอบรมจะต้องเลือกรูปแบบที่เหมาะสมและต้องยอมรับความแตกต่างในการรับรู้ของผู้ใหญ่เพื่อจะได้ปฏิบัติให้สอดคล้องกับลักษณะบุคคล

11. อัตราการหลงลืมของผู้ใหญ่ อาจจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและในทันทีหลังการอบรม ฉะนั้นวิทยากรควรหาวิธีให้การเรียนรู้ที่ง่ายและเพิ่มพูนขึ้นได้ โดยการกระทำซ้ำ แสดงซ้ำ พูดซ้ำในเรื่องเดียวกัน แต่เปลี่ยนวิธีการนำเสนอซึ่งจะช่วยได้อย่างมาก

12. การฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ ควรตระหนักถึงระดับความยากง่ายของความรู้ ซึ่ง Benjamin Bloom มีความเห็นว่า การให้ผู้เรียนระลึกและจดจำได้เป็นความยากง่ายระดับเบื้องต้น สูงขึ้นไปคือความเข้าใจ พฤติกรรมที่แสดงออกจะแปลความหมายได้

การเลือกวิธีการที่ใช้ในการสอนผู้ใหญ่ว่าควรใช้สอนวิธีใดนั้น ผู้สอนจำเป็นต้องใช้เกณฑ์ 6 ประการ ประกอบการพิจารณาซึ่งได้แก่ วัตถุประสงค์ของการสอน ผู้เรียน ความพร้อมของสถานที่และอุปกรณ์ เนื้อหา เวลา และจุดเด่นจุดอ่อนของการสอนแต่ละวิธี เกณฑ์ทั้ง 6 จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าผู้สอนควรเลือกวิธีการสอนแบบใด (สมคิด อิศระวัฒน์, 2543)

Cranton (1989) ได้เสนอแนะวิธีคัดเลือกวิธีสอนให้สอดคล้องกับระดับของการเรียนรู้ เพื่อให้การจัดการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่สัมฤทธิ์ผล ดังตาราง 19

ตาราง 19 วิธีคัดเลือกวิธีสอนให้สอดคล้องกับระดับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

ระดับของการเรียนรู้	วิธีสอนที่เหมาะสม
<b>1. ด้านความรู้และความคิด (Cognitive Domain)</b>	
1.1 ความเข้าใจ	บรรยาย บทเรียนสำเร็จรูป
1.2 การนำไปใช้	อภิปราย การจำลองสถานการณ์ เกม ทัศนศึกษา คอมพิวเตอร์ช่วยสอน การปฏิบัติการ
1.3 การวิเคราะห์	อภิปราย การทำโครงการรายบุคคล การทำโครงการกลุ่ม การจำลองสถานการณ์ ทัศนศึกษา การแสดงบทบาทสมมติ
1.4 การสังเคราะห์	การทำโครงการเป็นกลุ่ม การทำโครงการรายบุคคล ทัศนศึกษา การแสดงบทบาทสมมติ การปฏิบัติการ
1.5 การประเมินค่า	การทำโครงการเป็นกลุ่ม การทำโครงการรายบุคคล การแสดงบทบาทสมมติ การปฏิบัติการ
<b>2. ด้านความรู้สึก (Affective Domain)</b>	
2.1 การรับรู้สิ่งเร้า	บรรยาย อภิปราย ทัศนศึกษา
2.2 การตอบสนอง	อภิปราย การจำลองสถานการณ์ ทัศนศึกษา การแสดงบทบาทสมมติ
2.3 การสร้างคุณค่า	อภิปราย การทำโครงการรายบุคคล การทำโครงการเป็นกลุ่ม การแสดงบทบาทสมมติ การปฏิบัติการ ทัศนศึกษา
2.4 การจัดระบบคุณค่า	อภิปราย การทำโครงการรายบุคคล การทำโครงการเป็นกลุ่ม ทัศนศึกษา
2.5 การสร้างลักษณะนิสัย	การทำโครงการโดยอิสระ ทัศนศึกษา
<b>3. การปฏิบัติ (Psychomotor Domain)</b>	
3.1 การรับรู้	สาธิต บรรยาย ทำแบบฝึกหัดและฝึกปฏิบัติการ
3.2 การเตรียมพร้อมปฏิบัติ	สาธิต บรรยาย ทำแบบฝึกหัดและฝึกปฏิบัติการ
3.3 การตอบสนองตามที่มีคนนำ	เพื่อนสอนเพื่อน เกม การแสดงบทบาทสมมติ ทัศนศึกษา ทำแบบฝึกหัดและฝึกปฏิบัติการ
3.4 การปฏิบัติได้	เกม การแสดงบทบาทสมมติ ทัศนศึกษา การทำแบบฝึกหัดและฝึกปฏิบัติการ
3.5 การตอบสนองที่ซับซ้อน	เกม ทัศนศึกษา
3.6 การคิดแปลง	การทำโครงการอิสระ เกม ทัศนศึกษา
3.7 การจัดระบบคุณค่า	การทำโครงการอิสระ เกม ทัศนศึกษา

### 3. ระบบการเรียนการสอน

#### 3.1 ความสำคัญและความหมายของระบบการเรียนการสอน

นักการศึกษากลุ่มหนึ่งเห็นความสำคัญของระบบ จึงได้นำความคิดเชิงระบบมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน โดยมีความเชื่อว่าจะทำให้การเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น สจ๊ด อุทรานันท์ (2526) กล่าวว่า “กล่าวโดยสรุปแล้วไม่ว่าจะทำงานสิ่งใดก็ตาม หากดำเนินการให้เป็นระบบแล้ว ก็จะทำให้งานนั้นเป็นไปด้วยความเรียบร้อย สะดวกรวดเร็ว ประหยัดแรงงาน ประหยัดค่าใช้จ่าย และจะได้รับผลสมความมุ่งหมายที่ตั้งไว้ โดยมีความบกพร่องน้อยที่สุด หรือจะกล่าวอย่างง่าย ๆ และสั้นว่าการทำงานอย่างมีระบบเป็นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง... จากความสำคัญของระบบที่ได้กล่าวมาข้างต้น พอจะคาดการณได้ว่าการนำเอาความคิดเกี่ยวกับการจัดระบบไปใช้กับการจัดการเรียนการสอนนั้น ย่อมจะทำให้การเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะว่าครูจะมีความเข้าใจและเห็นความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์ขององค์ประกอบของการเรียนการสอนโดยตลอด อันจะเป็นผลทำให้ครูสามารถดำเนินการสอนให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้โดยสะดวกและรวดเร็ว”

ธีระ สุมิตร (2519) ก็มีความเห็นในทำนองเดียวกันว่า “ผู้เขียนขอสารภาพว่า... เป็นผู้หนึ่งในจำนวนหลาย ๆ คน ที่มีความตระหนักถึงผลสำเร็จของวิธีการระบบในหลาย ๆ สาขาของชีวิตในโลกปัจจุบันและเป็นผู้ที่สนใจในการเสาะหาวิธีการที่จะนำมาใช้ในเรื่องของการศึกษา”

เมื่อได้มีการนำระบบเข้ามาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน นักการศึกษาจึงได้ให้ความหมายของระบบการเรียนการสอนไว้ดังนี้

พันทิพา อุทัยสุข (2523) กล่าวว่าระบบการเรียนการสอนเป็นระบบย่อยในระบบการศึกษาหรือระบบโรงเรียน ซึ่งในตัวเองก็มีความเป็นระบบอย่างสมบูรณ์ ระบบการเรียนการสอนประกอบด้วยส่วนย่อยต่าง ๆ ซึ่งจะมีความเกี่ยวพันซึ่งกันและกันส่วนที่สำคัญคือ กระบวนการเรียนการสอน ผู้สอนและผู้เรียน

องค์การยูเนสโก (UNESCO, 1975 อ้างถึงใน ทิศนา ขัมมณี, 2527) ได้อธิบายว่าการนำระบบเข้ามาใช้ในการจัดการเรียนการสอนก็คือ การจัดองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนให้มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระเบียบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

สจ๊ด อุทรานันท์ (2526) กล่าวว่า “ระบบการเรียนการสอนก็คือการจัดองค์ประกอบของ การเรียนการสอนให้มีความสัมพันธ์กัน เพื่อสะดวกต่อการนำไปสู่จุดหมายปลายทางของการเรียนการสอนที่ได้กำหนดไว้”

Smith (1971) กล่าวไว้ในปทานุกรมทางการศึกษาว่า “ระบบที่เป็นหัวใจของระบบการศึกษา คือ ระบบการเรียนการสอน ระบบการเรียนการสอนคือ ชุดของสื่อ (Media) เครื่องมือ (Equipment) วิธีการ และบุคคลซึ่งถูกบูรณาการเข้าด้วยกัน และต่างทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การเรียนรู้หนึ่งวัตถุประสงค์หรือมากกว่า”

Gane' Briggs และ Wager (1988) ได้นิยามระบบการเรียนการสอน ไว้ว่า “ระบบการเรียนการสอนเป็นการจัดทรัพยากร (Resources) และกระบวนการ (Procedures) ที่ต้องใช้เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้

ทิสนา แคมมณี (2527) ได้สรุปประเด็นเกี่ยวกับระบบการเรียนการสอนไว้อย่างชัดเจนว่า ระบบการเรียนการสอนก็คือ องค์ประกอบต่าง ๆ ของการเรียนการสอนที่ถูกจัดไว้ให้มีความสัมพันธ์และส่งเสริมกันอย่างเป็นระเบียบ เพื่อช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ระบบการเรียนการสอนนี้ถือเป็นระบบย่อยของระบบการศึกษาและอาจจัดไว้ในลักษณะที่เป็นระบบใหญ่ ก็เป็นระบบที่ครอบคลุมถึงองค์ประกอบของการเรียนการสอนโดยส่วนรวม หรืออาจจะนำองค์ประกอบย่อย ๆ ของการเรียนการสอนมาจัดเป็นระบบย่อย ๆ ลงไปอีกก็ได้

### 3.2 องค์ประกอบและรูปแบบของระบบการเรียนการสอน

ระบบการเรียนการสอนประกอบด้วยองค์ประกอบและรูปแบบหลายประการ นักการศึกษาได้กล่าวถึงองค์ประกอบและรูปแบบของระบบการเรียนการสอนไว้ดังนี้

Hodge (1970) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของระบบการเรียนการสอนระดับมัธยมศึกษาว่าประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้

1. ตัวป้อน ได้แก่ ผู้เรียน
2. องค์ประกอบของกระบวนการ ได้แก่

2.1 จุดหมาย (Aims) โดยปกติระบบสังคมและระบบการเมืองกำหนดจุดหมายของการศึกษา ซึ่งจะปรากฏอยู่ในเอกสารหลักสูตร

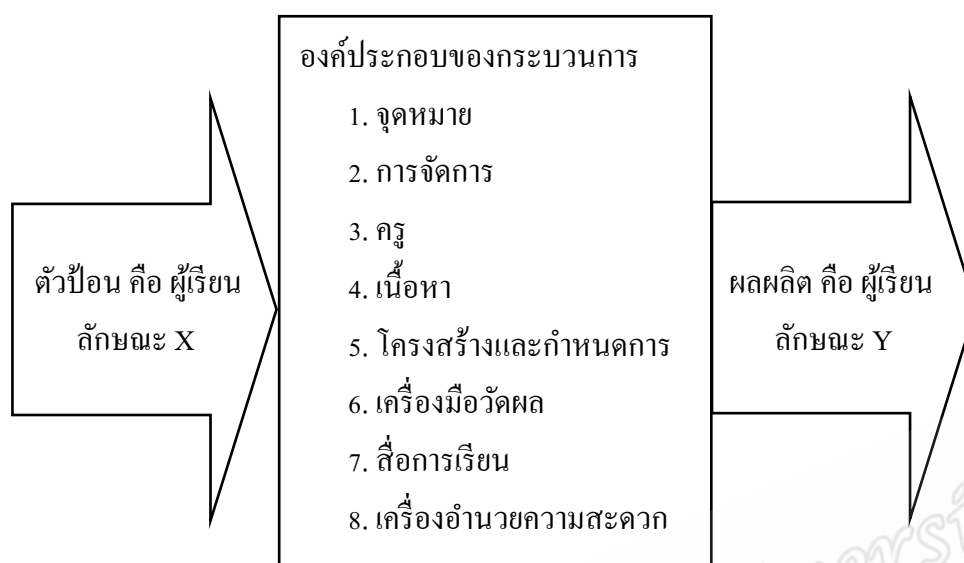
2.2 การจัดการ (Management) โดยทั่วไปองค์กรท้องถิ่น องค์กรทางนิติบัญญัติ และรัฐบาลเป็นผู้กำหนด โครงสร้าง องค์ประกอบและการจัดองค์การซึ่งองค์ประกอบของการจัดการขึ้นอยู่กับกำลังคนที่มีอยู่และระบบเศรษฐกิจ

2.3 ครู โดยปกติปัจจัยหลายประการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครู เช่น

- 2.3.1 ความสามารถทางการเรียนของครูเอง
- 2.3.2 พื้นฐานจากทางบ้านและสิ่งแวดล้อมทางสังคม
- 2.3.3 การศึกษาและประสบการณ์
- 2.3.4 แรงจูงใจและแรงบันดาลใจ



- 2.3.5 กำลังคนที่เหมาะสมที่สามารถจะหาได้
  - 2.3.6 กระบวนการคัดเลือกและมาตรฐานที่ใช้ในการคัดเลือก
  - 2.3.7 ตำแหน่งที่มีอยู่
  - 2.4 เนื้อหา (Content) โดยปกติเนื้อหาขึ้นอยู่กับ
    - 2.4.1 สภาพของข้อความรู้ในช่วงเวลานั้น ๆ
    - 2.4.2 หลักสูตร
    - 2.4.3 ความต้องการของระบบสังคม การเมือง และระบบเศรษฐกิจ
  - 2.5 โครงสร้างและกำหนดการ (Structure and Schedule) ขึ้นอยู่กับ
    - 2.5.1 จุดหมาย
    - 2.5.2 เนื้อหา
    - 2.5.3 การจัดการ
    - 2.5.4 ครู
    - 2.5.5 เครื่องอำนวยความสะดวก
    - 2.5.6 จำนวนนักเรียน
  - 2.6 เครื่องมือวัดผล (Measuring instruments) โดยปกติขึ้นอยู่กับ
    - 2.6.1 จุดหมาย
    - 2.6.2 เนื้อหา
    - 2.6.3 กรรมการวัดและประเมินผล และกรรมการหลักสูตร
    - 2.6.4 เทคนิคการวัดผลที่มีอยู่
  - 2.7 สื่อการเรียน (Learning aids) โดยทั่วไปขึ้นอยู่กับพัฒนาการทางเทคโนโลยี และทรัพยากรที่สามารถจะหาได้
  - 2.8 เครื่องอำนวยความสะดวก (Physical facilities) โดยทั่วไปขึ้นอยู่กับระบบ การเมือง และระบบเศรษฐกิจ และถูกกำหนดโดยองค์กรท้องถิ่น และองค์กรระดับชาติ
3. ผลผลิต คือ ผู้เรียน ซึ่งได้แก่ คุณลักษณะของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ก่อนเข้าสู่ระบบ โดยปกติจะหมายถึงผลสัมฤทธิ์ตามเกณฑ์มาตรฐานซึ่งวัดโดยแบบทดสอบ หรือ แบบวัดชนิดต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ของระบบ
- จากองค์ประกอบดังกล่าว ฮอดจ์ ได้แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหมด ไว้ ดังแสดงภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 ระบบการเรียนการสอนของ Hodge (1970)

Klausmeier และ Ripple (1971) ได้กำหนดองค์ประกอบของระบบการเรียนการสอนไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะสำหรับการสอน
2. การประเมินความพร้อมของผู้เรียน
3. การกำหนดเนื้อหา วิชา วัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือต่าง ๆ
4. การจัดกิจกรรมการสอนของครู และกิจกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด หากผู้เรียนมีวุฒิภาวะมากเพียงใด ก็จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมการเรียนรู้มากขึ้นเพียงนั้น
5. การจัดการเรียนการสอนที่ใช้ประโยชน์ทั้งเวลา สถานที่ และเครื่องมืออย่างมีประสิทธิภาพ
6. ผลสัมฤทธิ์และพฤติกรรมด้านอื่นๆ ของผู้เรียน ซึ่งจะได้รับการประเมินผลเมื่อจบการเรียนการสอนแต่ละหน่วยการเรียน
7. เครื่องมือวัดผลและกระบวนการประเมินผล ซึ่งใช้ตลอดกระบวนการเรียนการสอน เพื่อประเมินเกี่ยวกับความพร้อมของผู้เรียน วัดความก้าวหน้าในระหว่างการเรียนการสอน และประเมินผลสัมฤทธิ์เมื่อจบการเรียนการสอน

8. ข้อมูลย้อนกลับ เป็นข้อมูลที่ได้จากการวัดความก้าวหน้าระหว่างเรียน เป็นข้อมูลจำเป็นที่จะช่วยให้ผู้เรียนเรียนได้ดี ข้อมูลดังกล่าวรวมทั้งข้อมูลอื่น ๆ ที่ได้จากการประเมิน จะช่วยให้ครูทราบว่าองค์ประกอบทั้งหมดของระบบทำงานมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 8 ประการ แสดงในภาพประกอบ 6

Prince of Songkla University  
Pattani Campus



ภาพประกอบ 6 ระบบการเรียนการสอนของ Klausmeier และ Ripple (1971)

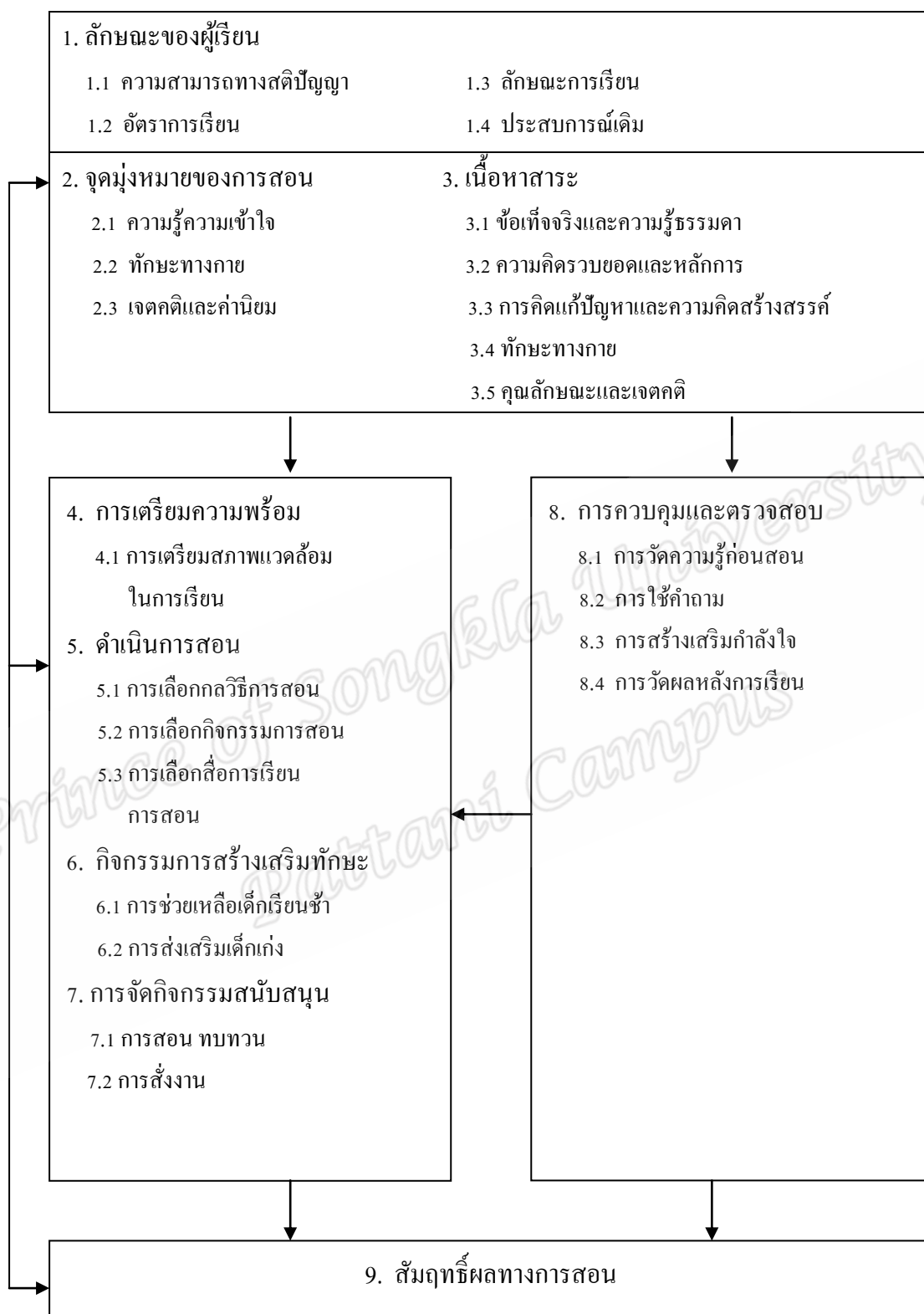
สังกัด อุทรานันท์ (2526) มีความเห็นว่าระบบการเรียนการสอนประกอบด้วย องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. ตัวป้อน (Input) องค์ประกอบที่เป็นตัวป้อนในระบบการเรียนการสอนมี 4 อย่าง คือ ครู ผู้เรียน หลักสูตร และสิ่งแวดล้อมทางการเรียน
2. กระบวนการดำเนินงาน เป็นการนำเอาตัวป้อนซึ่งเป็นวัตถุดิบมาปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (Interact) เพื่อให้เกิดเป็นผลผลิต (Output) ตามที่ต้องการ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นการดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนนั่นเอง การดำเนินงานตามกระบวนการในส่วนนี้ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย 4 อย่าง คือ การเตรียมความพร้อม การดำเนินการสอน การสร้างเสริมทักษะ และการจัดกิจกรรมสนับสนุน
3. การควบคุม (Control) การควบคุมกระบวนการเรียนการสอนไม่ได้หมายถึงการใช้อำนาจบังคับข่มขู่ผู้เรียน แต่หมายถึงวิธีการที่จะทำให้การเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การใช้คำถามชนิดต่าง ๆ การให้การเสริมแรง (Reinforcement) และการตรวจสอบความรู้ของผู้เรียนขณะที่กำลังเรียน
4. ผลผลิต (Output) ผลผลิตของระบบการเรียนการสอน คือ ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตัวผู้เรียนในด้านความรู้ความเข้าใจ ความสามารถในการแก้ปัญหา ทักษะ และเจตคติ
5. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) คือ การวิเคราะห์ข้อมูลหลังจากการสอนได้ผ่านไป แล้ว ถ้าหากผลผลิตที่ได้จากการสอนมีคุณภาพต่ำกว่าจุดหมายที่ตั้งไว้ในตอนแรก ก็จำเป็นจะต้องวิเคราะห์หาจุดบกพร่อง เพื่อปรับปรุงแก้ไขต่อไป เช่น ผู้เรียนอาจจะยังมีความรู้พื้นฐานเดิมไม่เพียงพอจุดมุ่งหมายของการสอนที่ตั้งไว้อาจจะสูงเกินไป เป็นต้น

อย่างไรก็ตามหลังจากได้วิเคราะห์ประกอบทุกองค์ประกอบแล้ว สังกัด อุทรานันท์สรุปว่า องค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับการเรียนการสอนอย่างแท้จริงมี 10 อย่าง คือ

1. ลักษณะของผู้เรียน เกี่ยวกับ
  - 1.1 ความสามารถทางสติปัญญา
  - 1.2 อัตราการเรียน
  - 1.3 ลักษณะการเรียน
  - 1.4 ประสบการณ์เดิม
2. จุดมุ่งหมายของการสอน ในด้าน
  - 2.1 ความรู้ความเข้าใจ
  - 2.2 ทักษะทางกาย
  - 2.3 เจตคติและค่านิยม

3. เนื้อหาสาระที่จะนำมาสอน เกี่ยวกับ
    - 3.1 ข้อเท็จจริงและความรู้ธรรมดา
    - 3.2 ความคิดรวบยอดและหลักการ
    - 3.3 การคิดแก้ปัญหาและความคิดสร้างสรรค์
    - 3.4 ทักษะทางกาย
    - 3.5 เจตคติและค่านิยม
  4. การเตรียมความพร้อม เกี่ยวกับ
    - 4.1 การเตรียมสภาพแวดล้อมทางการเรียน
    - 4.2 การเร้าความสนใจ
  5. การดำเนินการสอน เกี่ยวกับ
    - 5.1 การเลือกกลวิธีสอน
    - 5.2 การเลือกกิจกรรมการสอน
    - 5.3 การเลือกสื่อการเรียนการสอน
  6. การสร้างเสริมทักษะ โดย
    - 6.1 การช่วยเหลือเด็กเรียนช้า
    - 6.2 การส่งเสริมเด็กเรียนเก่ง
  7. การจัดกิจกรรมสนับสนุน โดย
    - 7.1 การสรุป ทบทวน
    - 7.2 การสั่งงาน
  8. การควบคุมและตรวจสอบ
    - 8.1 การวัดความรู้ก่อนสอน
    - 8.2 การใช้คำถาม
    - 8.3 การเสริมแรง
    - 8.4 การวัดผลหลังการเรียนการสอน
  9. ผลสัมฤทธิ์ของการสอน
  10. การปรับปรุงแก้ไข
- จากองค์ประกอบทั้ง 10 ประการ สจ๊วต อุทรานันท์ ได้แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหมด ดังแสดงในภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 รูปแบบของระบบการเรียนการสอนของ สจ๊วต อุทรานันท์ (2526)

Dick และ Carey (1978) ได้กำหนดองค์ประกอบของระบบการออกแบบการเรียนการสอนไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดจุดหมายของการสอน เป็นการกำหนดว่าผู้เรียนจะสามารถทำอะไรได้บ้างเมื่อจบการเรียนการสอน จุดหมายของการสอนอาจจะมาจากหลักสูตร การประเมินความต้องการหรือประสบการณ์จากการสอน
2. การวิเคราะห์การเรียนการสอน (Conducting an instructional analysis) เป็นการวิเคราะห์จุดหมายของการสอน เพื่อกำหนดทักษะย่อยๆ ที่ผู้เรียนจะต้องเรียน อันจะทำให้บรรลุจุดหมายของการสอน ผลการวิเคราะห์อาจจะได้เป็น มโนทัศน์ (Concepts) กฎ (Rules) ข้อความรู้ (Information) หรือ ลำดับขั้นของกระบวนการปฏิบัติที่จำเป็น
3. การกำหนดความรู้พื้นฐานเดิม (Identifying entry behaviors and characteristics) เป็นการกำหนดทักษะเฉพาะที่ผู้เรียนจะต้องมีก่อนจะเริ่มการเรียนการสอน ซึ่งอาจจะเป็นทั้งความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็น เช่น ความสนใจเฉพาะอย่าง ระดับวุฒิภาวะ ช่วงความสนใจ ฯลฯ
4. การเขียนวัตถุประสงค์เชิงปฏิบัติ (Writing performance objective) เป็นข้อความที่แสดงว่าผู้เรียนสามารถทำอะไรได้บ้าง เมื่อจบการเรียนการสอนแต่ละหน่วย (Module) วัตถุประสงค์จะกล่าวถึงทักษะที่จะเรียน เงื่อนไขในการปฏิบัติทักษะนั้น และเกณฑ์ที่ใช้ตัดสินความสำเร็จของการปฏิบัติ
5. การพัฒนาแบบทดสอบอิงเกณฑ์ (Developing criterion referenced tests) เป็นการพัฒนาเครื่องมือประเมินความสามารถของผู้เรียนตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด จุดเน้นที่สำคัญในขั้นนี้ คือ จะต้องพัฒนาเครื่องมือให้สอดคล้องกับพฤติกรรมที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์
6. การพัฒนายุทธศาสตร์การเรียนการสอน (Developing an instructional strategy) เป็นยุทธศาสตร์การเรียนการสอนที่จะทำให้ผู้เรียนบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ยุทธศาสตร์ที่ใช้ควรประกอบด้วยกิจกรรมขั้นนำ (Pre-instructional activities) การเสนอข้อความรู้ การฝึกหัด การให้ข้อมูล ย้อนกลับ การทดสอบ และการซ่อมเสริม
7. การพัฒนาและเลือกการเรียนการสอน (Developing and selecting instruction) เป็นการใช้ยุทธศาสตร์การเรียนการสอน เพื่อผลิตโมดูลการเรียนการสอน (Instructional module) โมดูลควรประกอบด้วยคู่มือนักเรียน สื่อ แบบทดสอบ และคู่มือครู
8. การออกแบบ และดำเนินการประเมินผลการทดลองใช้ (Designing and conducting the formative evaluation) เป็นการประเมินผลต้นร่างของโมดูล (Module) ชุมชนยอมรับว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด และเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้ในการปรับปรุงคุณภาพของโมดูล

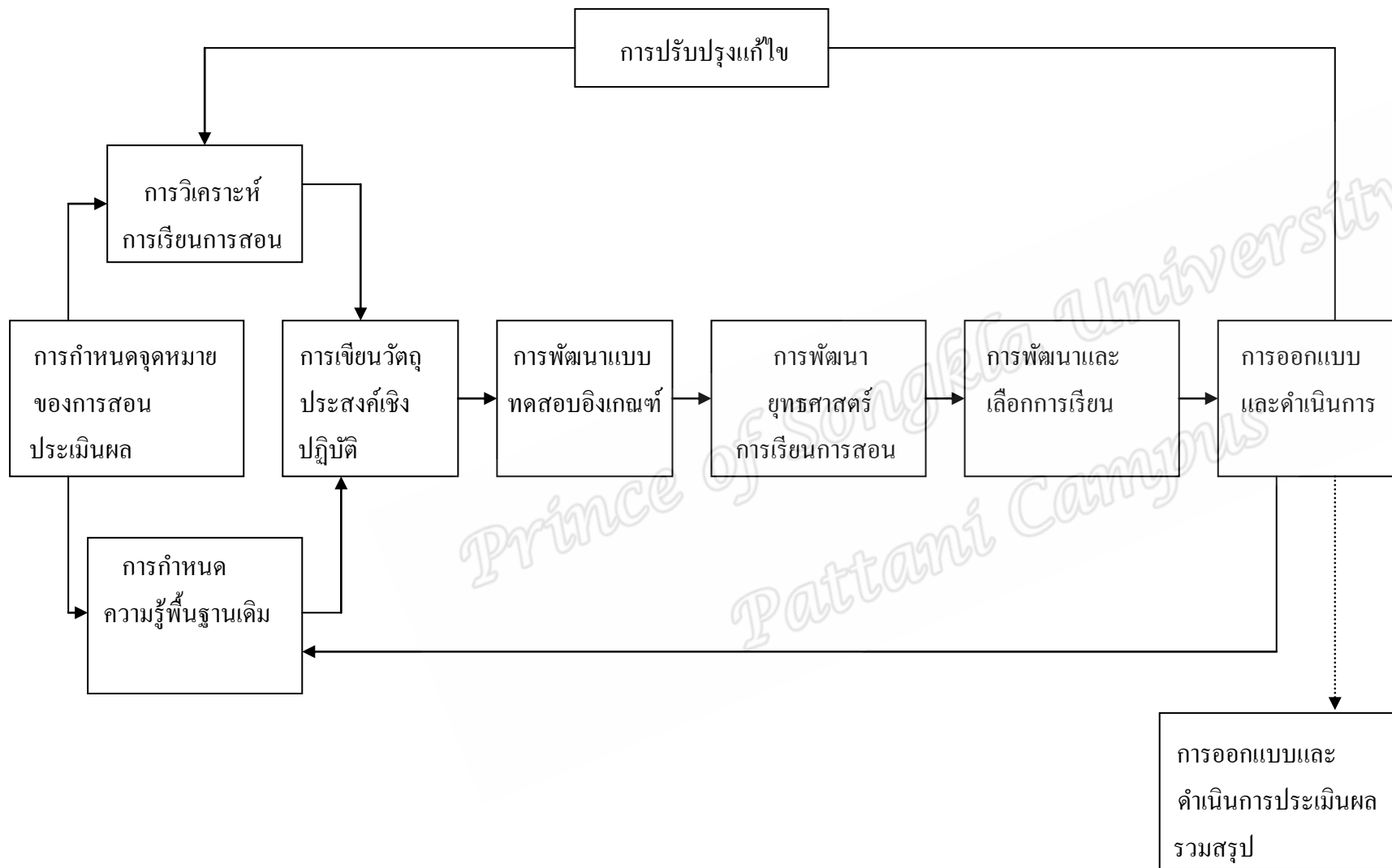


การประเมินผลจะดำเนินการ 3 แบบ คือ การประเมินหนึ่งต่อหนึ่ง เป็นการใช้ผู้เรียนกลุ่มเป้าหมาย ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยผู้สอนจะนั่งสังเกตและบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องในลักษณะหนึ่งต่อหนึ่ง คือ ผู้สอนหนึ่งคนต่อผู้เรียนหนึ่งคน การประเมินกลุ่มย่อย (Small-group) และการประเมินภาคสนาม (Field evaluation) การประเมินแต่ละแบบจะให้ข้อมูลที่แตกต่างกันสำหรับการปรับปรุงโมดูล การเรียนการสอน

9. การปรับปรุงแก้ไขการเรียนการสอน (Revising instruction) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการออกแบบ ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล การทดลองใช้ จะใช้ในการปรับปรุงโมดูล และอาจจะปรับปรุงความเหมาะสมของทุกๆ ขั้นตอนที่ผ่านมา เพื่อให้ได้โมดูลการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ

10. การประเมินผลรวมสรุป (Conducting summative evaluation) การประเมินผลรวมสรุปไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการออกแบบ แต่เป็นการดำเนินการหลังจากการทดลองใช้ และได้มีการปรับปรุงแก้ไขให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานแล้ว

ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 10 ประการ แสดงในภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 ระบบการออกแบบการเรียนการสอนของ Dick และ Carey (1978)

Popham และ Baker (1970) ได้กำหนดองค์ประกอบของระบบการเรียนการสอนไว้ 4 ประการ คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอน (Specification of objectives) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม โดยกำหนดให้ชัดเจนว่าผู้เรียนสามารถจะทำอะไรได้บ้างเมื่อสิ้นสุดการเรียนการสอน
2. การประเมินก่อนการเรียนการสอน (Pre – assessment) เป็นการประเมินพฤติกรรมของผู้เรียนก่อนการเรียนการสอน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอนหลายประการ เช่น
  - 2.1 ทำให้ทราบความรู้พื้นฐานเดิมของผู้เรียนซึ่งหากประเมินแล้วพบว่าผู้เรียนมีความรู้ความสามารถตามวัตถุประสงค์อยู่ก่อนแล้ว ก็ไม่จำเป็นต้องเสียเวลาในการจัดการเรียนการสอนสิ่งนั้นหรือเรื่องนั้นๆ อีกต่อไปหรือในกรณีที่ผู้เรียนมีความรู้พื้นฐานเดิมไม่เพียงพอที่จะเรียนสิ่งใหม่ ก็จะมีผลทำให้ไม่สามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ได้ตามวัตถุประสงค์ ผลที่ได้รับจากการประเมินก่อนสอนทั้งสองกรณีจะทำให้ผู้สอนสามารถตัดสินใจปรับปรุงแก้ไขวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอนที่ได้กำหนดไว้แล้วให้มีความเหมาะสมต่อไป
  - 2.2 ทำให้เกิดความมั่นใจว่าก่อนการเรียนการสอน ผู้เรียนยังไม่มีความรู้ความสามารถตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ดังนั้น เมื่อสิ้นสุดการเรียนการสอนและผู้เรียนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ ผู้สอนจึงควรจะได้รับคุณค่าของความพยายามที่ได้ทำลงไป
  - 2.3 ทำให้ผู้สอนสามารถทราบได้ว่าควรจะยึดหยุ่นวัตถุประสงค์หรือกระบวนการเรียนการสอนอย่างไร เพื่อให้เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละคน
3. การเรียนการสอน (Instruction) องค์ประกอบประการที่สามของระบบการเรียนการสอน คือ การเลือกกิจกรรมทั้งของผู้สอนและของผู้เรียนที่จะทำให้ผู้เรียนบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด กิจกรรมหรือหลักการที่สำคัญที่ควรจะใช้ในการเลือกกิจกรรมการเรียนการสอน มีดังนี้
  - 3.1 ให้ผู้เรียนทราบวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอน
  - 3.2 ให้โอกาสผู้เรียนได้ฝึกฝนอย่างเหมาะสม (Appropriate practice) กล่าวคือโอกาสผู้เรียนได้ฝึกฝนพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด เช่น มีวัตถุประสงค์ให้ผู้เรียนบวกเลข 2 หลักได้ กิจกรรมการเรียนการสอนจะต้องให้โอกาสผู้เรียนได้ฝึกหัดบวกเลข 2 หลัก เป็นต้น
  - 3.3 ให้โอกาสผู้เรียนได้ฝึกฝนพฤติกรรมที่เหมือนพฤติกรรมที่กล่าวไว้ในวัตถุประสงค์ปลายทาง (Terminal objectives) นั่นคือ ให้ผู้เรียนได้ฝึกฝนพฤติกรรมที่เหมือนกับที่กำหนดในการทดสอบ เช่น หากให้ผู้เรียนตอบแบบทดสอบปากเปล่า กิจกรรมฝึกฝนก็ต้องให้

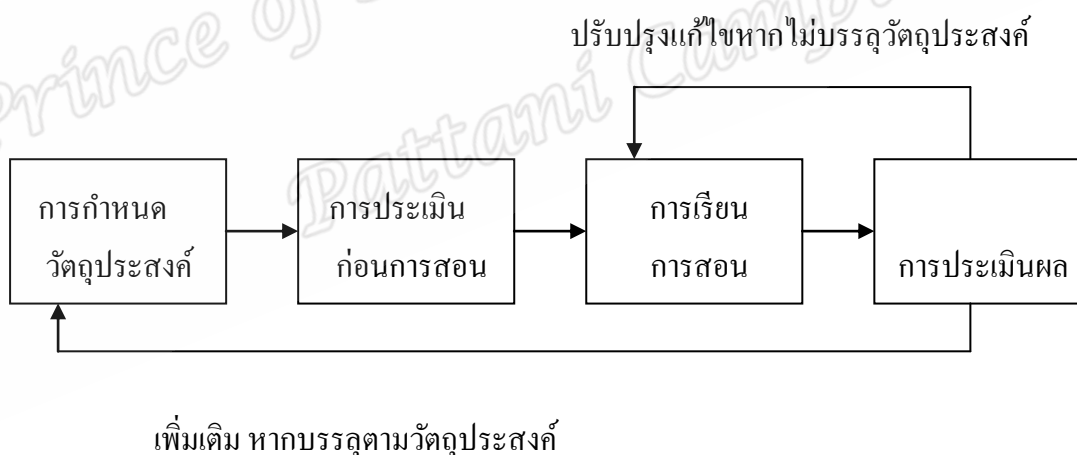
โอกาสผู้เรียนได้ฝึกตอบปากเปล่าในเนื้อหาหรือเรื่องที่มีลักษณะเดียวกันกับที่กำหนดไว้ในแบบทดสอบ

3.4 ให้ผู้เรียนรู้ผลการฝึกหัด (Knowledge of results) ควรจะให้ผู้เรียนรู้ผลทันทีภายหลังการตอบสนอง เพราะมีรายงานผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การกระทำดังกล่าวส่งผลทางบวกต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน

3.5 ปรับการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน

4. การประเมินผล (Evaluation) เป็นการประเมินว่าผู้เรียนบรรลุตามจุดหมายมากน้อยเพียงใด หากผู้เรียนไม่บรรลุตามจุดหมาย แสดงว่าการจัดการเรียนการสอนยังมีข้อบกพร่อง ซึ่งจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขต่อไป แต่หากการเรียนการสอนบรรลุตามจุดหมาย ครูผู้สอนควรที่จะเพิ่มวัตถุประสงค์ให้กว้างและลึกมากขึ้น

รูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 4 ประการ ของระบบการเรียนการสอน แสดงในภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 ระบบการเรียนการสอนของ Popham และ Baker (1970)

ธีรพงศ์ แก่นอินทร์ (2539) มีความเห็นว่าระบบการเรียนการสอนมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

### 1. ตัวป้อน (Input)

ตัวป้อนในที่นี้หมายถึงวัตถุ (object) หรือบุคคลที่ถูกกระทำ (processed) โดยระบบและตัวป้อนที่เกี่ยวกับคน วัตถุและสารสนเทศที่ทำให้ระบบทำงานได้ ตามที่ Hodge (1970) ได้กล่าวไว้ ดังได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อองค์ประกอบของระบบ

ตัวป้อนของระบบการเรียนการสอนจึงมีอยู่หลายประการ เช่น ผู้สอน ผู้เรียน หลักสูตร แผนการเรียนการสอน สื่อการเรียนการสอน เครื่องมือประเมินผล ห้องเรียน ฯลฯ ตัวป้อนหลายประการไม่สามารถจะคัดเลือกหรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้ในระดับโรงเรียน หรือหากสามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้ก็เพียงเล็กน้อย เช่น ผู้สอน ผู้เรียน หลักสูตร ห้องเรียน เพราะว่าตัวป้อนดังกล่าวคือ ผู้สอนและหลักสูตรถูกกำหนดโดยหน่วยงานระดับสูง ส่วนผู้เรียนนั้น โรงเรียนประถมศึกษาจะต้องรับผู้เรียนทุกคนตามที่กฎหมายกำหนดเข้าเรียน โรงเรียนไม่สามารถจะคัดเลือกผู้เรียนได้ ส่วนห้องเรียนที่เป็นสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ส่วนหนึ่งถูกกำหนดโดยหน่วยงานระดับสูง ส่วนการประดับตกแต่งทางกายภาพแม้ว่าโรงเรียนจะดำเนินการเอง แต่ส่วนใหญ่จะดำเนินการเป็นครั้งคราว และมักจะอยู่ในสภาพพร้อมที่จะใช้งานอยู่แล้ว ซึ่งหากจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงบ้างก็ใช้เวลาเพียงเล็กน้อย ดังนั้น ตัวป้อนที่สำคัญที่สามารถจะคัดเลือกปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้มาก จึงมีอยู่ 3 ประการคือ

1. แผนการสอน
2. ทรัพยากรประเภทสื่อการเรียนการสอน และ
3. เครื่องมือประเมินผล

### 2. กระบวนการ (Process)

กระบวนการ คือ กระบวนการเรียนการสอน อันเป็นปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ของส่วนประกอบของกระบวนการที่สำคัญ คือ ผู้สอน ผู้เรียน และสื่อ

### 3. การควบคุม (Control)

การควบคุมในที่นี้หมายถึงกระบวนการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ ที่ได้จากการประเมินผู้เรียน สำหรับการตัดสินใจของผู้สอนและผู้เรียนในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด กล่าวคือ ข้อมูลและสารสนเทศที่ได้จากการประเมินผู้เรียนจะเป็นตัวควบคุมการตัดสินใจของผู้สอนและผู้เรียนในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

โดยปกติแล้วการประเมินผู้เรียนในกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนจะแบ่งการประเมินออกเป็น 3 ระยะคือ

1. การประเมินความรู้และทักษะสำคัญขั้นพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการเรียนเนื้อหาใหม่ Pre-assessment เป็นการประเมินก่อนการเรียนการสอนเนื้อหาใหม่ ในระบบการเรียนการสอนของ Klausmeier และ Ripple (1971), สจัด อุทรานันท์ (2526) และ Popham และ Baker (1970) ต่างก็กำหนดให้การประเมินความรู้ และทักษะสำคัญขั้นพื้นฐานที่จำเป็น เป็นกิจกรรมหรือองค์ประกอบที่สำคัญของระบบการเรียนการสอน Borich (1988) ถือว่าการตรวจสอบความรู้พื้นฐานเดิมของผู้เรียนเป็นกิจกรรมที่สำคัญมากของการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ Bloom (1976) มีความเชื่อว่าผู้เรียนจะไม่สามารถเรียนรู้เนื้อหาใหม่ได้จนถึงเกณฑ์ที่กำหนด ถ้าหากผู้เรียนขาดความรู้เดิมที่จำเป็นจะต้องมีมาก่อน แต่ถ้าผู้เรียนทุกคนมีความรู้เดิมที่จำเป็นอยู่ก่อน เป็นไปได้ที่ผู้เรียนทุกคนจะสามารถเรียนรู้เนื้อหาใหม่ได้

ในกระบวนการของการเรียนการสอน หากพบว่าผู้เรียนส่วนใหญ่มีความรู้พื้นฐานเดิมไม่เพียงพอ การสอนเนื้อหาเก่าที่จำเป็นซึ่งเป็นพื้นฐานของการเรียนเนื้อหาใหม่ จึงมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าการสอนเนื้อหาใหม่ (Borich, 1988)

ผลการประเมินก่อนการเรียนการสอน จึงเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการตัดสินใจของผู้สอน เป็นตัวควบคุมการตัดสินใจของผู้สอนว่าจะจัดการเรียนการสอนเนื้อหาใหม่ได้เลยหรือควรจะสอนเนื้อหาเก่าที่เป็นพื้นฐานที่จำเป็น

2. การประเมินระหว่างดำเนินการเรียนการสอน (Formative evaluation) ในระบบการเรียนการสอนของ Klausmeier และ Ripple (1971) กำหนดให้มีการประเมินความก้าวหน้าในระหว่างการเรียนการสอน ข้อมูลย้อนกลับจากการประเมินความก้าวหน้าระหว่างเรียนเป็นข้อมูลจำเป็นที่จะช่วยให้ผู้เรียน ได้ดีขึ้น ข้อมูลจากการประเมินจะช่วยให้ผู้สอนทราบว่าองค์ประกอบทั้งหมดของระบบทำงานมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด UNESCO (1975) ได้บรรยายตัวอย่างสถานการณ์ของการให้ข้อมูลย้อนกลับและการประเมินผลไว้ ดังนี้

เมื่อครูอ่านประโยคแรกจบ (ขึ้นเสนาอ) ครูสั่งให้นักเรียนอ่านตาม (การแนะแนว) เสียงที่นักเรียนอ่านจะให้ข้อมูลย้อนกลับมายังครู จากนั้นครูประเมินการอ่านของนักเรียนว่าอ่านตะกุกตะกักหรือไม่ หากนักเรียนอ่านได้คล่องไม่ตะกุกตะกักครูจะอ่านประโยคต่อไป หากนักเรียนอ่านตะกุกตะกัก ครูจะอ่านประโยคซ้ำอีกครั้ง เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่นักเรียน เพื่อให้ นักเรียนปรับปรุงการอ่านโดยให้นักเรียนอ่านประโยคซ้ำอีกครั้งขึ้นนี้เป็นการประเมินระหว่างดำเนินการ การประเมินระหว่างดำเนินการเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะเป็นการประเมินเพื่อให้แน่ใจว่า ผลผลิตมีคุณภาพตามที่พึงประสงค์

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่าผลการประเมินระหว่างดำเนินการเรียนการสอน เป็นข้อมูลสำคัญที่ควบคุมกิจกรรมการสอนของผู้สอน และกิจกรรมการเรียนของผู้เรียนจึงอาจกล่าวได้ว่าการประเมินระหว่างดำเนินการเป็นตัวควบคุมประสิทธิภาพของ กระบวนการเรียนการสอน

3. การประเมินผลสัมฤทธิ์หรือผลการเรียนรู้ของผู้เรียน เป็นการประเมินผล สะสมหลังการเรียนระยะหนึ่ง หรือการประเมินหลังการเรียนการสอน หรือการอบรมได้สิ้นสุดลง แล้ว ซึ่งเรียกว่าการประเมินผลรวมสรุป (Summative evaluation) (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2525) ในระบบการเรียนการสอนของ Popham และ Baker (1970) การประเมินผลเป็นการประเมินว่าผู้เรียน บรรลุตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด หากผู้เรียนไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์แสดงว่าการจัดการเรียนการสอนยังมีข้อบกพร่อง ซึ่งจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขต่อไป แต่หากการเรียนการสอนบรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้สอนควรจะเพิ่มวัตถุประสงค์ให้กว้างและลึกมากขึ้น ผลจากการประเมินจึงมีส่วนในการควบคุมการตัดสินใจของผู้สอนในการจัดการเรียนการสอน

มีข้อสังเกตเกี่ยวกับการประเมินก่อนการเรียนการสอน และการประเมิน ระหว่างการเรียนการสอน คือ การประเมินในช่วงดังกล่าว บางครั้งผู้สอนจะดำเนินการประเมินอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การประเมินก่อนการเรียนการสอน ผู้สอนอาจจะใช้วิธีการประเมินจากผลการทำแบบฝึกหัดที่ผ่านมาของผู้เรียน หรืออาจจะถามปากเปล่า เกี่ยวกับความรู้เดิมที่จำเป็น โดยการสุ่มให้ผู้เรียนบางคนตอบ เป็นต้น และในกรณีของการประเมินระหว่างการเรียนการสอน ผู้สอนอาจจะใช้วิธีการสังเกตจากการตอบสนองของผู้เรียน เช่น เมื่อให้อ่านตาม ผู้สอนจะประเมินการอ่านของผู้เรียนว่าอ่านตะกุกตะกักหรือไม่ เป็นต้น จากประสบการณ์ของผู้เขียนพบว่า ในทางปฏิบัติแล้วการประเมินก่อนการเรียนการสอน และการประเมินระหว่างการเรียนการสอนรวมทั้งการประเมินตามวัตถุประสงค์นำทาง (Enabling objectives) ผู้สอนส่วนใหญ่จะใช้วิธีการประเมินอย่างไม่เป็นทางการ เช่น จะสังเกตจากผลการทำแบบฝึกหัด สังเกตจากการตอบคำถามในระหว่างการเรียนการสอน เป็นต้น สำหรับการประเมินอย่างเป็นทางการมักจะใช้ในการประเมินตามวัตถุประสงค์ปลายทาง (Terminal objectives) เป็นส่วนใหญ่

#### 4. ผลผลิต (Product)

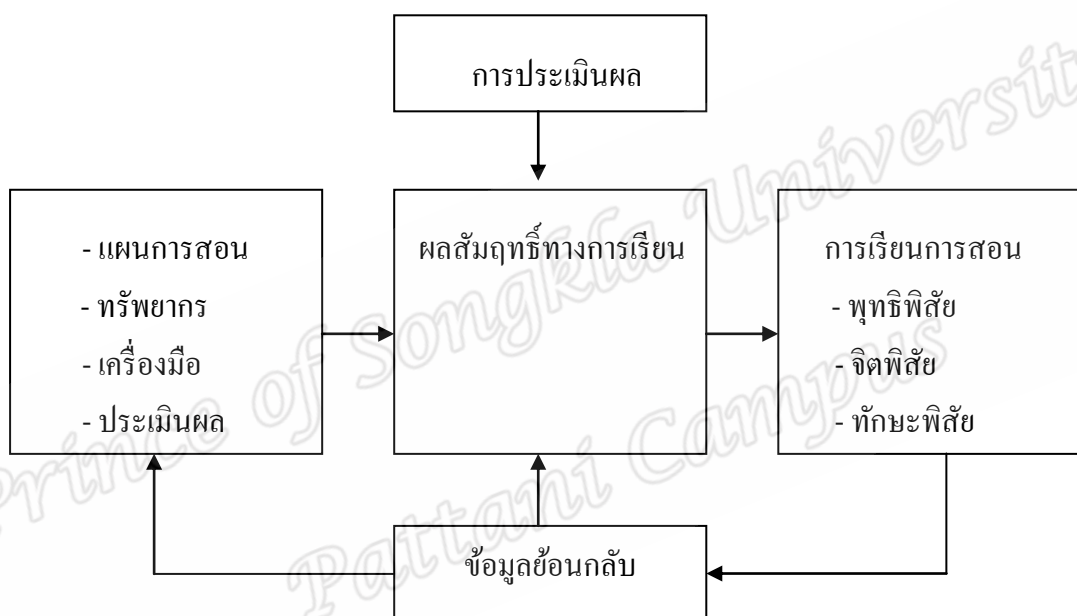
ผลผลิต หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนตามวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ

- 4.1 ด้านพุทธิพิสัย
- 4.2 ด้านจิตพิสัย
- 4.3 ด้านทักษะพิสัย

### 5. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

ข้อมูลย้อนกลับ คือ ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการประเมินผู้เรียนก่อนการเรียนการสอน (Pre- assessment) การประเมินระหว่างดำเนินการเรียนการสอน (Formative evaluation) และการประเมินเมื่อสิ้นสุดการเรียนการสอนรวมทั้งการประเมินกระบวนการเรียนการสอน ข้อมูลย้อนกลับเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการปรับปรุงระบบการเรียนการสอน

ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบข้างต้น แสดงในภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 ระบบการเรียนการสอนของ ชีรพงศ์ แก่นอินทร์ (2539)

กล่าวโดยสรุปแล้ว ระบบการเรียนการสอน หมายถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ของการเรียนการสอนที่ถูกจัดไว้ให้มีความสัมพันธ์ และส่งเสริมกันอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

องค์ประกอบที่สำคัญของระบบการเรียนการสอน

1. ตัวป้อน ได้แก่ แผนการสอน ทรัพยากรประเภทสื่อการสอน และเครื่องมือประเมินผล
2. กระบวนการ คือ กระบวนการเรียนการสอน



3. การควบคุม คือ กระบวนการใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่ได้จากการประเมินผู้เรียนก่อนการเรียนการสอน การประเมินระหว่างดำเนินการเรียนการสอน และการประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนสำหรับการตัดสินใจของผู้สอนและผู้เรียนในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

4. ผลผลิต คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนตามวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอน

5. ข้อมูลย้อนกลับ คือ ข้อมูลและสารสนเทศที่ได้จากการประเมินผู้เรียนก่อนการเรียนการสอน ระหว่างดำเนินการเรียนการสอน และเมื่อสิ้นสุดการเรียนการสอน

#### 4. แนวคิดการสร้างรูปแบบ

รูปแบบ ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “Model” หรือ โมเดล รูปแบบเป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย เป็นแผนผัง ไดอะแกรม หรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น (ทิสนา แจมณี, 2548) ปัจจุบันคำว่า รูปแบบ ได้เข้ามามีบทบาทในการวิจัยและการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาเพิ่มมากขึ้น โดยใช้คำว่า รูปแบบ ต้นแบบ ตู๊กตา วงจรแบบ แบบจำลอง ตัวแบบ เป็นต้น (อุทุมพร (ทองอุไร)จามรมาน, 2541; นิคม ทาแดง, 2536)

Longman Dictionary of Contemporary English (1981) ให้ความหมายของรูปแบบ โดยสรุป 3 ลักษณะใหญ่ คือ

1. รูปแบบ หมายถึง สิ่งซึ่งเป็นแบบย่อยส่วนของของจริง เช่น รูปแบบของเรือดำน้ำ
2. รูปแบบ หมายถึง สิ่งของหรือคนที้นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการบางอย่าง เช่น ครูแบบอย่าง นักเดินแบบ หรือ แม่แบบในการวาดภาพศิลป์
3. รูปแบบ หมายถึง แบบหรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่างๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ รุ่น 486DX

แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Raj (1996) ซึ่งได้ให้ความหมายของคำว่า รูปแบบในหนังสือ Encyclopadic of Psychology and Education ไว้ 2 ความหมาย ดังนี้

1. รูปแบบ หมายถึง รูปย่อของความจริงของปรากฏการณ์ ซึ่งแสดงด้วยข้อความจำนวน หรือภาพ โดยการลดทอนเวลาและเทศะ ทำให้เข้าใจความจริงของปรากฏการณ์ได้ดียิ่งขึ้น
2. รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนของการใช้แนวคิดของโปรแกรมที่กำหนดไว้เฉพาะ

รูปแบบเป็นการจำลองความจริง (Stoner and Wanke, 1986) ทำให้ความ สลับซับซ้อน หรือ สิ่งที่เข้าใจยากนั้นสามารถอธิบายให้เข้าใจความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้น (Daft, 1992 และ Keeves, 1988) ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ (พูนสุข หิงคานนท์, 2540) ให้เป็นแบบจำลอง หรือ โครงสร้างแทนสภาพความจริงอย่างใดอย่างหนึ่ง (วัชณีย์ เซาว์ดำรง, 2542) ที่บุคคลแสดงออกมา ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง กล่าวอีกนัยหนึ่งรูปแบบเป็นการสร้างขึ้นเพื่อช่วยส่วนปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นแนวทางอย่างใดอย่างหนึ่ง (เบญจพร แก้วมีศรี, 2545) คุณค่าของรูปแบบในทางการวิจัยจะช่วยให้การวิจัยทฤษฎี และนำทฤษฎีไปใช้รูปแบบทำให้เกิด ความชัดเจน ในการอธิบายช่วยให้ทราบแหล่งสมมติฐานที่ยังไม่ได้พิสูจน์

นอกจากนี้รูปแบบยังเป็นเครื่องกรองข้อเท็จจริง แสดงการเป็นตัวแทนความจริงที่ ยังไม่สมบูรณ์ ช่วยให้นักวิจัยคาดหวังผลลัพธ์บางอย่างหรืออาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ทฤษฎี คือ รูป แบบทดสอบแล้วนั่นเอง (อานวยวิทย์ ชูวงษ์, 2525) ทั้งนี้ในทางสังคมศาสตร์ รูปแบบจะมี ลักษณะเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่น่าสนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะและ หรือ บรรยายคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ แต่รูปแบบไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะการทำ เช่นนั้นจะทำให้รูปแบบมีความซับซ้อนและยุ่งยากเกินไป ในการทำความเข้าใจซึ่งจะทำให้คุณค่า ของรูปแบบนั้นค่อยลงไปส่วนการที่จะระบุว่า รูปแบบหนึ่ง ๆ จะต้องมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใด จึงจะเหมาะสมและรูปแบบนั้น ๆ ควรมียุทธศาสตร์ประกอบอะไรบ้างไม่ได้มีข้อกำหนดเป็นการตายตัว ทั้งนี้แล้วแต่ปรากฏการณ์แต่ละอย่างและวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบ ที่ต้องการจะอธิบาย ปรากฏการณ์นั้น ๆ (Bardo และ Hertman, 1982)

### ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการหลายท่านได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้หลายลักษณะ ซึ่ง แตกต่างกันไป ดังนี้

Smith and Others (1980) จำแนกประเภทของรูปแบบออกเป็นดังนี้

#### 1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical model) ได้แก่

1.1 รูปแบบคล้ายจริง (Iconic model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบิน จำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า เป็นต้น

1.2 รูปแบบเหมือนจริง (Analog model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง แบบจำลองชนิดนี้ใกล้เคียงความจริงกว่าแบบแรก

## 2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic model) ได้แก่

2.1 รูปแบบข้อความ (Verbal model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative model) รูปแบบนี้พบบ่อยมากที่สุด เป็นการใช้อธิบายความคิดหรือกระบวนการในทางอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น Bertalanffy (1968) ผู้สร้างทฤษฎีระบบ กล่าวว่า การมีรูปแบบที่เป็นข้อความนั้นแม้บางครั้งจะเข้าใจได้ยากแต่ก็ยิ่งดีกว่าไม่มีรูปแบบเสียเลย เพราะอย่างน้อยก็เป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบประเภทอื่นต่อไป

2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical model) หรือ รูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative model) เช่น สมการ และ โปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

แนวความคิดจำแนกรูปของ Smith and Others (1980) มีความคล้ายกับแนวความคิดจำแนกรูปแบบระบบทางการจัดการศึกษา ของนิคม ทาแดง (2536) โดยแบ่งรูปแบบออกเป็น 4 แบบ คือ แบบไอคอนิก แบบอนาล็อก แบบสัญลักษณ์ และแบบแนวคิด แต่ในที่นี้ได้รวมรูปแบบแนวคิด และแบบสัญลักษณ์ ไว้กับแบบอนาล็อก เพื่อความเข้าใจง่าย เพราะทั้งสองแบบเป็นประเภทเดียวกัน ดังนี้

1. รูปแบบระบบแบบไอคอนิก (Iconic models) เป็นการจำลองระบบด้วยภาพเหมือน ภาพถ่าย หรือสัญลักษณ์โครงสร้างทางกายภาพ ในระบบทางการศึกษารูปแบบระบบไอคอนิก มีความเหมาะสมที่จะใช้กับระบบทางการศึกษาระดับการสอน และระดับประสบการณ์การเรียน เช่น ระบบการทดลองทางวิทยาศาสตร์ ระบบการผลิตผลงานด้วยอาชีพเฉพาะอย่างต่าง ๆ เป็นต้น

2. รูปแบบระบบแบบอนาล็อก (Analog models) เป็นระบบที่เทียบเหมือนที่ใช้สิ่งแทนที่กำหนดขึ้นแทนส่วนประกอบ องค์ประกอบและกระบวนการเปลี่ยนแปลงของระบบจริง สามารถลดความสลับซับซ้อนของระบบจริงและแสดงเฉพาะส่วนสำคัญของระบบทำให้เข้าใจระบบโดยรวมได้ง่าย ซึ่งสามารถแสดงได้ด้วยภาษา (Language analog) แผนภูมิ (Flow chart) แผนที่ (Map) และกราฟ (Graph) ดังนี้

2.1 รูปแบบระบบอนาล็อกภาษา ประกอบด้วยส่วนที่เป็นปณิธาน และ เป้าหมาย (Mission Statement) เกณฑ์การออกแบบระบบ (Design criteria) เป้าหมายเชิงปฏิบัติ (Performance goals) ส่วนที่เป็นปัจจัยนำเข้าผลลัพธ์ (Inputs / Outputs) (หมายความว่า ในระบบย่อยคือระบบปัจจัยนำเข้าจะต้องมีผลลัพธ์ออกมา การใส่ปัจจัยจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่เป็น) ผลลัพธ์ / ปัจจัยนำเข้า (Outputs / Inputs) (หมายความว่า ส่วนที่เป็นผลลัพธ์บางส่วนจะต้องเป็นปัจจัยนำเข้าสำหรับวงจรผลย้อนกลับด้วย) และข้อความส่วนที่เป็นวงจรย้อนกลับที่มีคนเป็นหลัก

2.2 รูปแบบระบบแบบอนาล็อกแผนภูมิเป็นการใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ แทนส่วนประกอบ องค์ประกอบและกระบวนการเปลี่ยนแปลง ใช้เส้นหัวลูกศรแทนทิศทางการเปลี่ยนแปลงและการเคลื่อนย้ายของข้อมูลต่าง ๆ

2.3 รูปแบบระบบแบบอนาล็อกแผนภาพ โดยเน้นโครงสร้างที่ไม่ละเอียดเท่ากับภาพ แต่ใช้สัญลักษณ์แทนส่วนประกอบองค์ประกอบและกระบวนการเปลี่ยนแปลงของระบบ อาจใช้หลายภาพหรือหลายแผ่นแทนการเปลี่ยนแปลงในช่วงเวลาต่าง ๆ

2.4 รูปแบบระบบอนาล็อกแผนที่ เป็นการใช้สัญลักษณ์แทนส่วนประกอบและองค์ประกอบต่าง ๆ ในสถานที่จริง

2.5 รูปแบบระบบอนาล็อกกราฟ ใช้ระยะแกน X และ Y แทน ส่วนประกอบหรือองค์ประกอบของระบบ ใช้เส้นและสัญลักษณ์แทนการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของระบบ

นอกจากนี้ Keeves (1988) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์โดยยึดแนวทาง Caplan and Tutsuka และพัฒนาการใช้รูปแบบทางการศึกษาเป็น 4 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analog model) เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปนัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบเปรียบเสมือนกับน้ำที่ไหลเข้าถึง เป็นต้น จุดมุ่งหมายของรูปแบบก็เพื่ออธิบายการเปลี่ยนแปลงประชากรนักเรียนของโรงเรียน
2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็น โครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ และใช้ข้อความในการอธิบายเพื่อให้เกิดความกระจ่างมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามก็ได้มีการนำรูปแบบนี้มาใช้กับการศึกษามาก เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน
3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical model) เป็นรูปแบบที่ใช้แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปร โดยสัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์มากขึ้น โดยเฉพาะในการวัดและประเมินผลทางการศึกษา รูปแบบลักษณะนี้สามารถนำไปสู่การสร้างทฤษฎีเพราะสามารถนำไปทดสอบสมมติฐานได้ รูปแบบทางคณิตศาสตร์นี้ส่วนมากพัฒนามาจากรูปแบบเชิงข้อความ
4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal model) เป็นรูปแบบที่เริ่มมาจากการนำเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) ในการศึกษาเกี่ยวกับพันธุศาสตร์ รูปแบบเชิงสาเหตุทำให้สามารถศึกษาแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ แนวคิดสำคัญของรูปแบบนี้คือ ต้องสร้างขึ้น

จากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว รูปแบบจะเขียนในลักษณะสมการเส้นตรง แต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างตัวแปร จากนั้นมีการเก็บรวมข้อมูลในสภาพการณ์ที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบ รูปแบบเชิงสาเหตุนี้แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

4.1 รูปแบบระบบเส้นเดียว (Recursive model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุในทิศทางเดียว โดยไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ

4.2 รูปแบบเชิงสาเหตุเส้นคู่ (Non-recursive model) คือ รูปแบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยมีทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายใต้ตัวแปรหนึ่งอาจเป็นทั้งตัวแปรเชิงเหตุและเชิงผลพร้อมกันจึงมีทิศทางย้อนกลับได้

ทิสนา แคมมณี (2548) ได้สรุปรูปแบบที่นิยมใช้กันอยู่ทั่วไป 4 ลักษณะ คือ

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ ได้แก่ความคิดที่แสดงออกในลักษณะของการเปรียบเทียบสิ่งต่าง ๆ อย่างน้อย 2 สิ่งขึ้นไป รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านวิทยาศาสตร์กายภาพ สังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์

2. รูปแบบเชิงภาษา ได้แก่ความคิดที่แสดงออกผ่านทางภาษา (พูดและเขียน)

3. รูปแบบเชิงแผนผัง ได้แก่ความคิดที่แสดงออกผ่านทางแผนผัง แผนภาพ ไดอะแกรมและกราฟ เป็นต้น

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ ได้แก่ความคิดที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ของสภาพการณ์หรือปัญหาใด ๆ

กล่าวโดยสรุป เมื่อพิจารณาการจำแนกแนวคิดนักการศึกษา แนวคิดของ Smith and others (1980) และ นิคม ทาแดง (2536) ก่อนข้างจะครอบคลุมทุกแนวคิด นั่นคือ

1. รูปแบบเชิงกายภาพ ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบระบบไอโคนิก ที่เน้นสิ่งที่เป็นรูปธรรม เป็นของจริงหรือของจำลองที่สร้างขึ้นเพื่อเลียนแบบของจริง

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ หรือ รูปแบบเชิงอนาล็อก ซึ่งประกอบด้วย รูปแบบที่เป็นในเชิงเปรียบเทียบ รูปแบบเชิงภาษา รูปแบบที่เป็นแผนภูมิ รูปแบบเชิงสาเหตุและรูปแบบเชิงสัญลักษณ์ ตัวเลข

สำหรับการวิจัยครั้งนี้อาศัยแนวคิดการนำเสนอรูปแบบเชิงอนาล็อก 2 ลักษณะ คือ รูปแบบเชิงภาษา (Language analog) และรูปแบบที่เป็นแผนภูมิ (Flow chart)

### องค์ประกอบของรูปแบบ

นักการศึกษาได้เสนอความคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบไว้มากมาย แต่จากการศึกษาเอกสารพบว่าไม่ปรากฏหลักเกณฑ์ที่เป็นกฎเกณฑ์ตายตัวว่า รูปแบบนั้นจะต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้าง อย่างไรก็ตาม ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา (สมาน อัสวภูติ, 2538) อย่างไรก็ตาม ทิสนา แคมณี (2548) ได้เสนอองค์ประกอบของรูปแบบที่สำคัญมีลักษณะดังนี้

1. มีปรัชญา ทฤษฎี หลักการ แนวคิดหรือความเชื่อที่เป็นพื้นฐานหรือหลักของรูปแบบการพัฒนานั้น ๆ
2. มีการบรรยายและอธิบายสภาพหรือลักษณะของการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับหลักการที่ยึดถือ
3. มีการจัดระบบ คือมีการจัดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของระบบให้สามารถนำไปสู่เป้าหมายของระบบหรือกระบวนการนั้น ๆ
4. มีการอธิบายหรือให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีสอนและเทคนิคการสอนต่าง ๆ อันจะช่วยให้กระบวนการสร้างความคิดรวบยอดและความสัมพันธ์ใหม่ ๆ ได้

### แนวทางการสร้างรูปแบบ

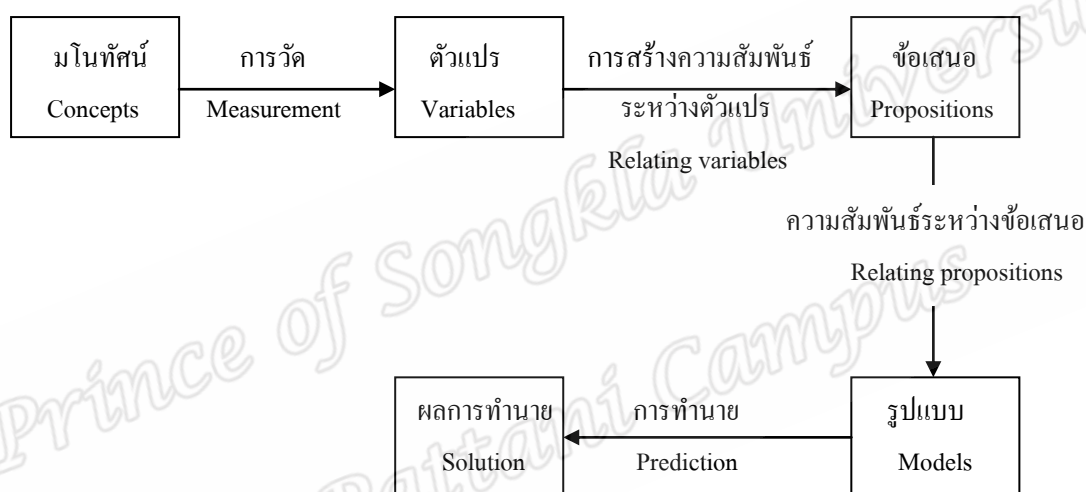
การสร้างรูปแบบ เป็นการกำหนดมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบเพื่อชี้ให้เห็นชัดเจนว่ารูปแบบเสนออะไร เสนออย่างไร เพื่อให้ได้อะไร และสิ่งที่ได้นั้นอธิบายปรากฏการณ์อะไรและนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ ๆ (Steiner, 1990 และ Keeves, 1988)

Keeves (1988) ได้เสนอแนวทางกว้าง ๆ เพื่อการสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (ของตัวแปร) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงธรรมดาทั่วไปนั้นก็มีประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ
2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลผลิตที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้ โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบควรต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. นอกจากคุณสมบัติต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่กำลังศึกษาด้วย

นอกจากนี้การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบ พบว่าการพัฒนารูปแบบอาจมีขั้นตอนการดำเนินงานแตกต่างกันออกไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจแบ่งออกเป็น 2 ตอนใหญ่ ๆ คือการสร้างรูปแบบ (Construction) และการหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ (Willer, 1967) ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ

การสร้างรูปแบบสามารถเขียนเป็นขั้นตอนได้ (Steiner, 1990 ; Keeve, 1988) ดังปรากฏในภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 ขั้นตอนการสร้างรูปแบบ (Steiner, 1990; Keeve, 1988)

นอกจากนี้นิคม ทาแดง (2536) ได้เสนอหลักการสร้างรูปแบบนั้นเป็นกระบวนการพิจารณาซ้ำทวนและสร้างจากส่วนใหญ่สู่ส่วนย่อย หรือ จากส่วนย่อยแล้วเชื่อมโยงเป็นระบบใหญ่ ทั้งนี้รูปแบบแต่ละประเภทขั้นตอนการสร้างโดยดำเนินการดังต่อไปนี้

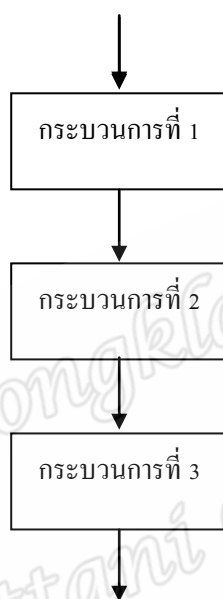
1. ค้นหาระบบย่อยจากข้อมูลและสารสนเทศในการวิเคราะห์ระบบพร้อมกับหาปัจจัยเข้า ผลลัพธ์และบูรณาภาพของแต่ละระบบย่อยหรือกลุ่มของระบบย่อย
2. เชื่อมต่อเส้นแสดงทิศทางของปัจจัยนำเข้า ผลลัพธ์และผลลัพธ์ / ปัจจัยนำเข้า (Outputs / Inputs: O/I) ของแต่ละระบบหรือกลุ่มระบบย่อย ซึ่งข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้จะได้มาจากผลของการสังเคราะห์ระบบเป็นส่วนใหญ่

3. เชื่อมโยงระบบย่อยเป็นกลุ่ม ระบบย่อย และเชื่อมโยงกลุ่มระบบย่อยเป็นเครือข่าย
  4. จัดลำดับและตำแหน่งของระบบย่อยเพื่อให้เส้นวิถีระบบที่แสดงทิศทางและ O/I ระหว่างระบบย่อยให้เรียบร้อย
  5. ดำเนินการข้อ 2, 3, และ 4 หลายครั้งจนได้ระบบใหญ่เป็นที่พอใจ
  6. พิจารณาดีระบบย่อยหรือกลุ่มระบบย่อยที่เป็นการจัดการหรือเป็นงานตามปกติ ซึ่งไม่ใช่กระบวนการของระบบออก
  7. จัดระบบย่อยที่เป็นปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์และผลย้อนกลับให้อยู่ในลำดับและตำแหน่งที่เหมาะสมก็จะได้รูปแบบระบบที่ต้องการ
- อนึ่งในการสร้างรูปแบบอีกตัวอย่างหนึ่งเป็นการควบคุมวิทยานิพนธ์ซึ่ง บุญชม ศรีสะอาด (2533) ดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน คือ การพัฒนารูปแบบและการทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ ในส่วนของการพัฒนารูปแบบนี้ ดำเนินการโดยวิเคราะห์ลำดับขั้นของการทำวิทยานิพนธ์ หลักการเขียนรายงานวิจัย จุดบกพร่องที่มักจะพบในการทำวิทยานิพนธ์ ฯลฯ แล้วนำองค์ประกอบเหล่านั้นมาสร้างเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ตามลำดับ ขั้นในการทำวิทยานิพนธ์ หลังจากนั้นจะเป็นขั้นตอนที่ 2 คือ การนำรูปแบบดังกล่าวไปทดสอบและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบการศึกษาวิเคราะห์
- ในเรื่องนี้พอสรุปได้ว่า การสร้างรูปแบบ (Model) นั้นเป็นกระบวนการพิจารณาซ้ำทวนและสร้างจากส่วนใหญ่ ส่วนย่อย หรือ จากส่วนย่อยแล้วเชื่อมโยงเป็นระบบใหญ่มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง สามารถทำนายผล ขยายผลการทำนายได้กว้างขวาง และสามารถนำไปสู่แนวคิดใหม่ ทั้งนี้ไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัวว่าจะต้องทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการหาองค์ความรู้ (Intensive knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่เราจะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนา โดยนำเอาข้อมูลที่ศึกษามาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อกำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของรูปแบบ กำหนดโครงสร้างและเสนอของรูปแบบหรือความเป็นไปได้ของรูปแบบต่อไป (ประทีป บินชัย, 2546 และ บุญส่ง หาญพานิช, 2546)

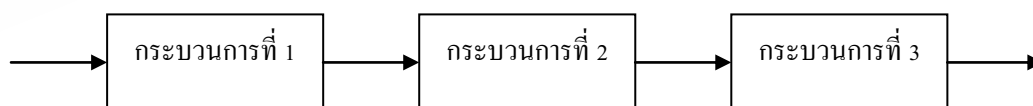


ลักษณะโครงสร้างความสัมพันธ์แผนภูมิ 4 แบบ ได้แก่

1. โครงสร้างกระบวนการตามลำดับขั้น เป็นโครงสร้างกระบวนการหรือการทำงานจะต้องปฏิบัติไปตามลำดับแบบเส้นตรงที่ผลลัพธ์ของขั้นหนึ่ง เป็นปัจจัยนำเข้าของขั้นต่อไป ตัวอย่างเช่น ผลลัพธ์ของกระบวนการที่ 1 เป็นปัจจัยนำเข้าของกระบวนการที่ 2 ผลลัพธ์ของกระบวนการที่ 2 เป็นปัจจัยนำเข้าของกระบวนการที่ 3 อย่างนี้ใช้สัญลักษณ์ช่องทางเป็นตัวเชื่อม และใช้หัวลูกศรเป็นทิศทาง ซึ่งสามารถเขียนได้สองแบบตามความเหมาะสม คือ ตามแนวตั้งและตามแนวนอน ดังภาพประกอบ 12 และ 13

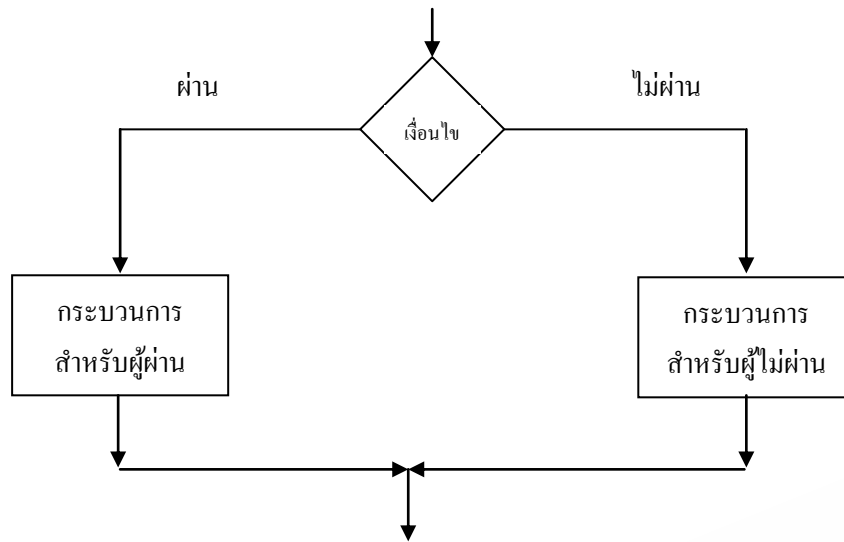


ภาพประกอบ 12 โครงสร้างกระบวนการตามลำดับขั้นแนวตั้ง ที่มา : นิคม ทาแดง (2536)



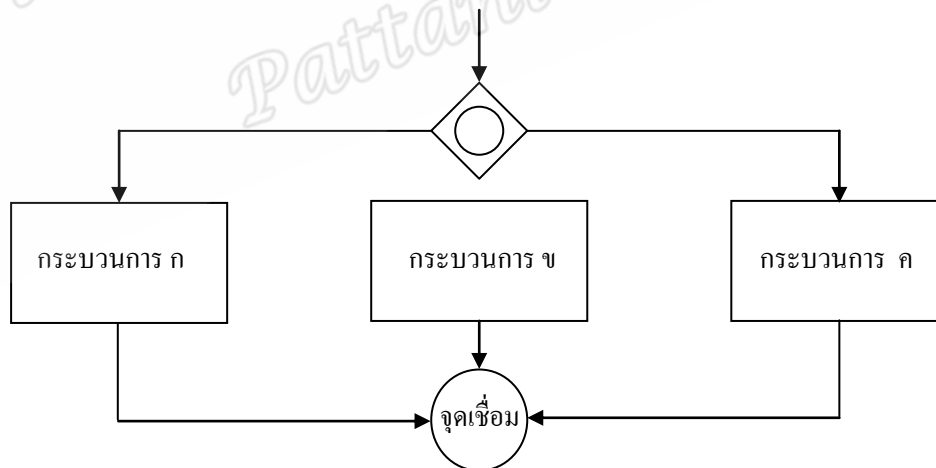
ภาพประกอบ 13 โครงสร้างกระบวนการตามลำดับขั้นแนวนอน ที่มา: นิคม ทาแดง (2536)

2. โครงสร้างการเลือกวิถี โดยมีเงื่อนไขเป็นโครงสร้างที่มีวิถีจะต้องเลือกตั้งแต่สองทางขึ้นไป ซึ่งบังคับจะต้องเลือกตามเงื่อนไขที่กำหนดไป เช่น ถ้าทดสอบผ่านตามเกณฑ์ไปศึกษาเรื่องต่อไป ถ้าไม่ผ่านไปศึกษารายละเอียดของเรื่องเดิมเป็นต้น ดังภาพประกอบ 14



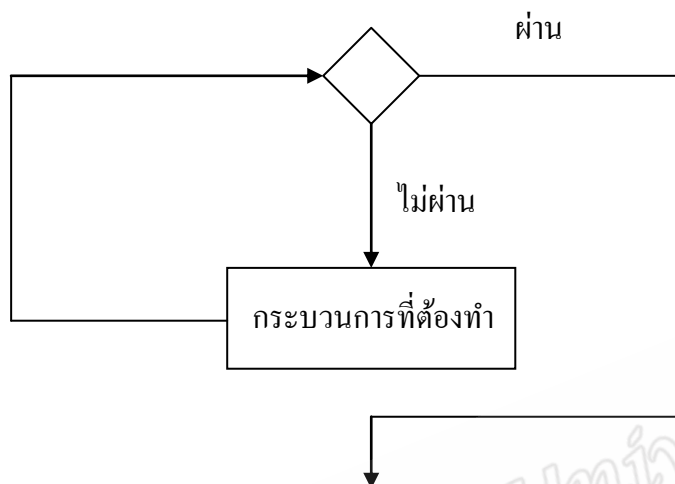
ภาพประกอบ 14 โครงสร้างการเลือกวิถีโดยมีเงื่อนไข ที่มา: นิคม ทาแดง (2536)

3. โครงสร้างการเลือกวิถีอิสระ เป็นโครงสร้างการเลือกวิถีไม่มีเงื่อนไข อาจเป็นได้สามลักษณะคือ (1) เลือกวิถีใดวิถีหนึ่งในหลายวิถีแต่ละวิถีเป็นกระบวนการที่มีคุณค่าเท่าเทียมกัน (2) เลือกวิถีใดวิถีหนึ่งก่อนหลังอย่างไรก็ได้แต่ต้องผ่านทุกวิถี และ (3) เลือกหรือไม่เลือกก็ได้ สำหรับวิถีเสริม ดังภาพประกอบ 15



ภาพประกอบ 15 โครงสร้างการเลือกวิถีอิสระ ที่มา: นิคม ทาแดง (2536)

4. โครงสร้างการกระทำซ้ำ ๆ เป็นโครงสร้างที่มีกระบวนการที่จะต้องทำซ้ำ ๆ เหมือนเดิมเพื่อจะสมผลลัพท์จนผ่านเกณฑ์หรือเงื่อนไขที่กำหนดจึงจะผ่านวิถีไปยังขั้นตอนอื่นได้ ดังภาพประกอบ 16



ภาพประกอบ 16 โครงสร้างการกระทำซ้ำ ๆ ที่มา: นิคม ทาแดง (2536)

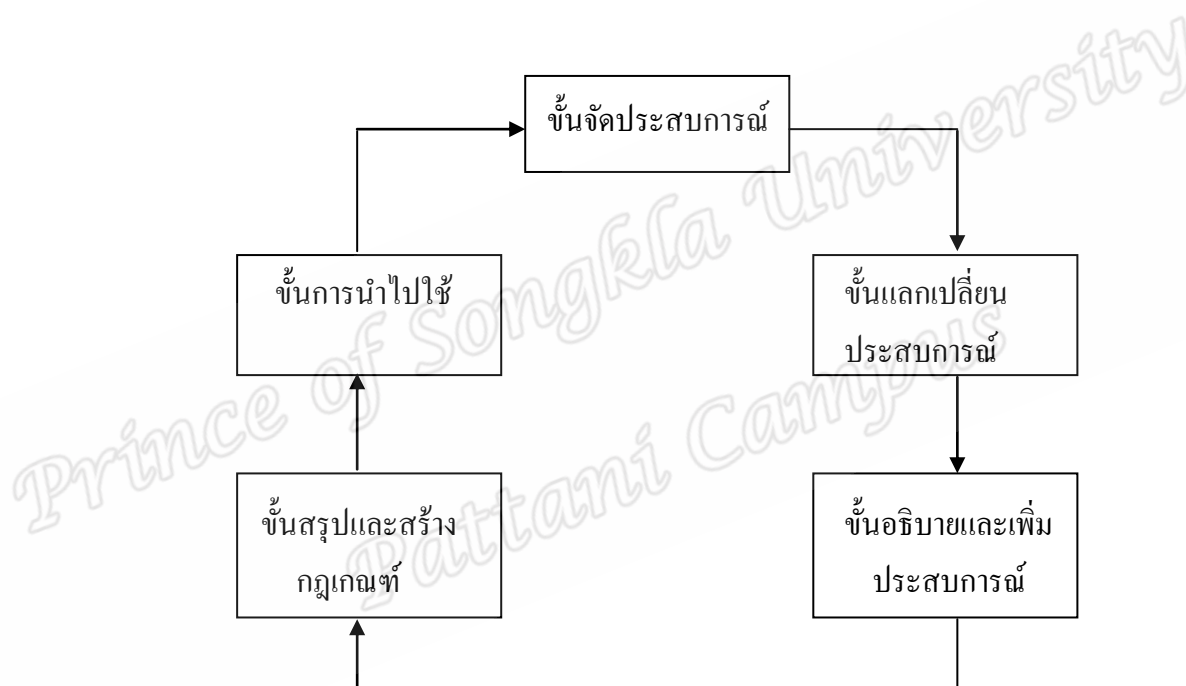
นอกจากนี้ การสร้างรูปแบบนั้นได้มีนักวิชาการแบ่งรูปแบบที่ใช้ในการพัฒนาหลายแบบแตกต่างกันตามแนวความคิด เช่น รูปแบบที่ยึดปัจจุบันนำเข้า (Input) เป็นหลัก เน้นความสำคัญที่ผู้เข้ารับการพัฒนารูปแบบที่ยึดกระบวนการเป็นหลักให้ความสำคัญของกระบวนการฝึกอบรม และรูปแบบที่ยึดผลผลิตเป็นหลัก เป็นต้น มีนักการศึกษาที่แสดงแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาในเชิงการอบรมที่เป็นวิธีการเรียนรู้ไว้ คือ Kerry A. Johnson และ Lin F. Foa (1989) ได้แบ่งรูปแบบการอบรมเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1. การอบรมในห้องเรียน (Classroom training method) เป็นวิธีการสอนที่ใช้ตำราเรียน การบรรยาย การสาธิต เป็นต้น
2. การเรียนรู้จากโปรแกรมคอมพิวเตอร์ (Interactive videodisc) โดยใช้แผ่นวีดิทัศน์เล่นกับคอมพิวเตอร์ ผู้เข้าอบรมหรือผู้เรียนจะมีปฏิสัมพันธ์กับโปรแกรมในแผ่นวีดิทัศน์ด้วยการตอบคำถาม เลือกรหัสหรือเสนอปัญหาที่กำหนดไว้เป็นโปรแกรม
3. การเรียนรู้จากเครื่องมือจำลองสถานการณ์จริง (Face plate simulators) เป็นการให้การเรียนรู้ด้วยการสร้างที่จำลองสภาพและสถานการณ์จริงให้ผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการอบรมได้ฝึก เช่น การบินของนักบินฝึกหัด
4. การเรียนรู้จากเครื่องมือ หรือบุคคลโดยตรง (Hands-on training) ซึ่งหมายถึงการฝึกงานทุกรูปแบบโดยผู้เรียน จะเรียนรู้จากการใช้เครื่องมือหรือเรียนรู้จากบุคลากรภายใต้

คำแนะนำของผู้ฝึก (Trainer) หรือ ผู้นิเทศ (Supervisor)

เนื่องจากรูปแบบการฝึกอบรมมีหลากหลาย การเลือกใช้รูปแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดความเข้าใจและนำไปใช้อย่างเหมาะสมอาจพิจารณาได้จากรูปแบบการฝึกอบรมที่จะนำมากล่าวต่อไปนี้ (ฐิระ ประवालพฤกษ์, 2538)

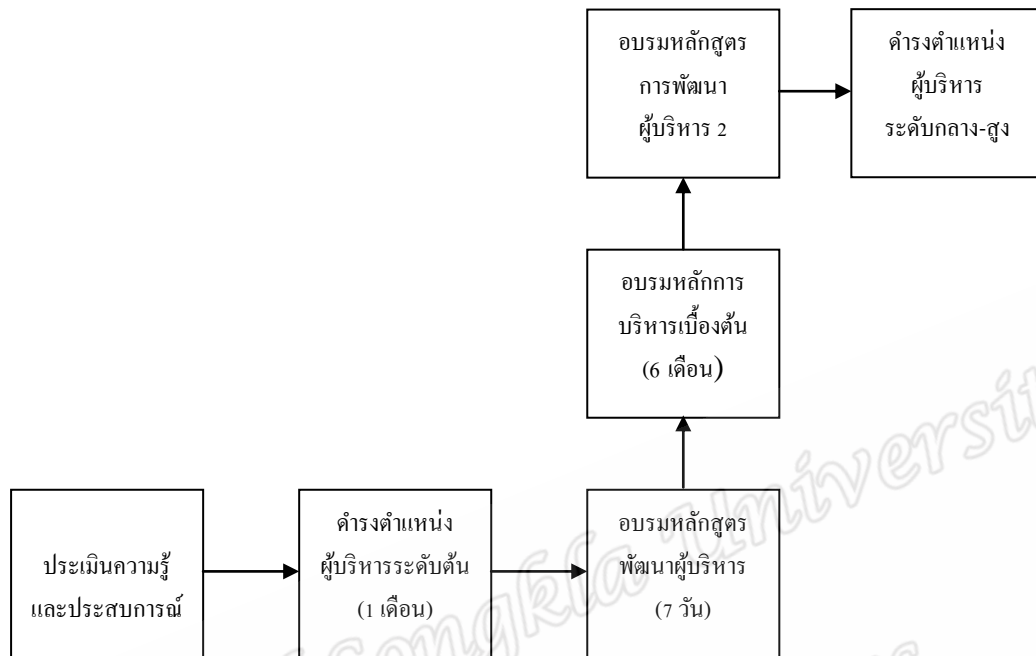
1. การจัดประสบการณ์ที่มีเป้าหมาย (Structured experiences) เป็นรูปแบบการฝึกทางด้านมนุษยสัมพันธ์ วิธีการฝึก ผู้เข้ารับการอบรมจะต้องผ่านขั้นตอนของกิจกรรมที่ผู้ฝึกจัดวางแผนไว้ เพื่อให้เกิดประสบการณ์ตรง ลักษณะกิจกรรมจะเป็นชุดต่อเนื่องกัน รูปแบบของการจัดประสบการณ์ที่มีเป้าหมายนี้กำหนดวงจรกิจกรรมได้ไว้ 5 ขั้นตอน คือ



ภาพประกอบ 17 ขั้นตอนของกิจกรรมการจัดประสบการณ์ ที่มีเป้าหมาย ฐิระ ประवालพฤกษ์ (2538)

การนำรูปแบบการจัดประสบการณ์ที่มีเป้าหมายไปใช้ในการฝึกอบรมควรใช้การอบรมเรื่องให้ผู้เข้าอบรมมีพื้นฐานมาบ้าง เพราะมีผลต่อขั้นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการสังเกต ตลอดจนการสรุปข้อมูล เวลาที่ใช้ทำกิจกรรมตามขั้นตอนต่าง ๆ ควรจะมีประมาณ 3 ชั่วโมง สถานที่ต้องเอื้ออำนวยต่อการเคลื่อนไหวในการทำกิจกรรม

## 2. รูปแบบการพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร



ภาพประกอบ 18 วิธีการพัฒนาผู้บริหารขององค์กร  
ที่มา: AT & T และ IBM (อ้างถึงใน จูรีระ ประมวลพฤษ, 2538)

## 3. รูปแบบการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาปฏิบัติงาน การฝึกอบรมได้แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ

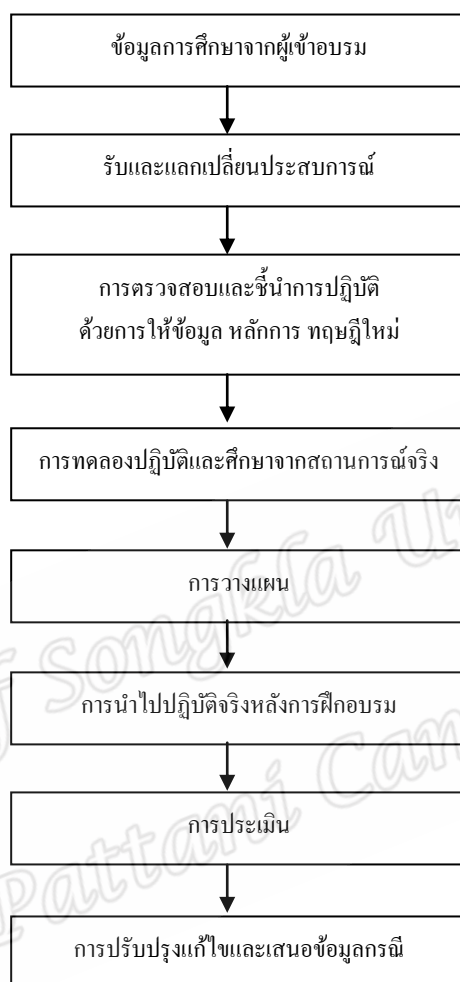
3.1 การกำหนดสภาพปัจจุบันด้วยการเสนองานและปัญหาการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรมเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์

3.2 การแสวงหาความรู้และความสำเร็จใหม่ โดยเสนอกรณีตัวอย่างขององค์กรหรือบุคคลที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานและเชิญวิทยากรให้ความรู้ เทคนิค ทักษะเพื่อการปฏิบัติงาน

3.3 การเลือกแนวทางปรับปรุงงานในหน้าที่ด้วยการให้สมาชิกอภิปรายเพื่อได้วิธีการและยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน

ดังนี้

รูปแบบการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาการปฏิบัติงานแสดงให้เห็นกระบวนการฝึก

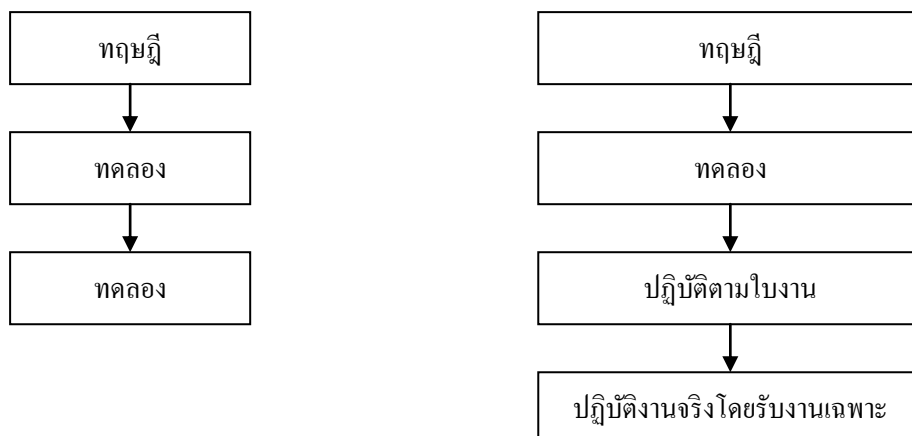


ภาพประกอบ 19 รูปแบบการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน

ที่มา: สุธีระ ประवालพฤกษ์ (2538)

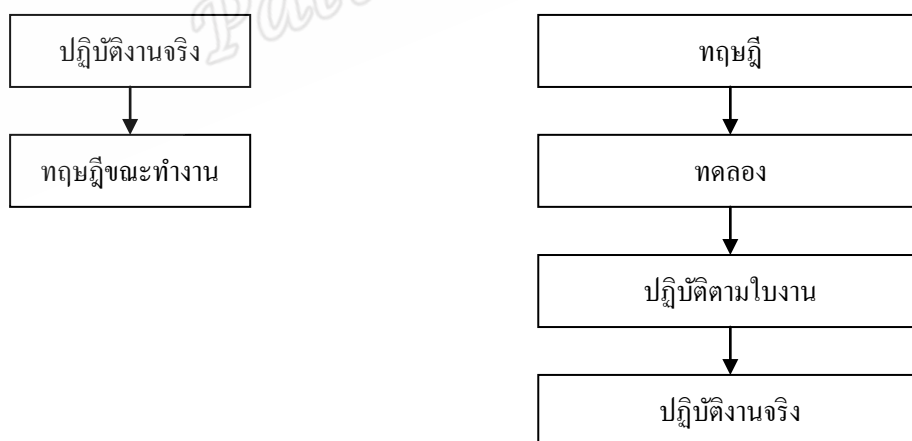
4. รูปแบบการฝึกอบรมในลักษณะของการฝึกงานส่วนใหญ่มักใช้อบรมให้กับ  
คนงาน ซึ่งมี 3 รูปแบบ

รูปแบบที่ 1 จัดนอกสถานการณ์จริง เช่น จัดนอกสถานประกอบการ จัดใน  
สถานศึกษาหรือหน่วยงานฝึกอบรมจะเริ่มจากให้เรียนรู้เกี่ยวกับหลักการ ทฤษฎี หรือเนื้อหาสาระ  
ของสิ่งที่ต้องการให้ฝึกแล้วให้ฝึกทดลองในสิ่งที่เรียนรู้ จากนั้นจึงให้ฝึกปฏิบัติตามใบงานและ  
บางครั้งอาจจะให้ปฏิบัติจริงโดยรับงานเฉพาะมาทำ



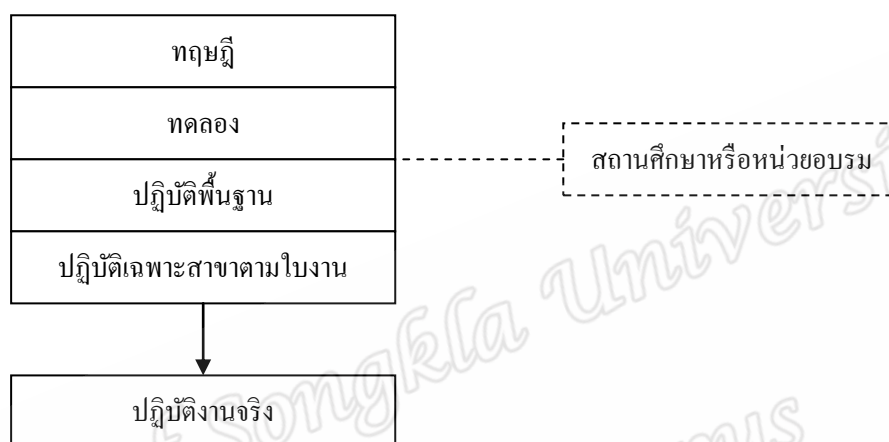
ภาพประกอบ 20 รูปแบบการฝึกอบรมนอกรงาน ที่มา: สฐิระ ประวาลพฤษ์ (2538)

รูปแบบที่ 2 จัดในสถานการณั้จริง ได้แก่ การจัดในสถานประกอบการ โรงเรียน ลักษณะของการฝึก ถ้าในกรณีที่มีโรงเรียนของตนเอง ในสถานประกอบการจะใช้วิธีปฏิบัติจริง และเรียนรู้ทฤษฎีในขณะที่ทำงานหรืออาจจะใช้วิธีการให้เรียนรู้ทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องที่จะฝึกแล้วจึงให้มีการทดลองและเพื่อช่วยไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดจะใช้ฝึกปฏิบัติตามใบงานก่อนที่จะไปฝึกปฏิบัติจริง ลักษณะการฝึกแบบนี้จะต่างจากการฝึกนอกสถานการณั้ตรงที่ทุกขั้นตอนอยู่ในสถานประกอบการ



ภาพประกอบ 21 รูปแบบการฝึกอบรมในงงาน ที่มา: สฐิระ ประวาลพฤษ์ (2538)

รูปแบบที่ 3 แบบประสม คือบางส่วนจะฝึกและเรียนรู้จากสถานศึกษาหรือหน่วยฝึกอบรมและอีกส่วนหนึ่งจะฝึกในสถานประกอบการหรือโรงงานโดยแบ่งผู้รับการฝึกเป็น 2 พวก พวกแรกผู้ฝึกเป็นนักเรียน จะจัดเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกจะเป็นการเตรียมผู้ฝึกให้มีความพร้อมด้วยการเรียนรู้ทฤษฎี แล้วจัดให้มีการทดลองการปฏิบัติพื้นฐานและปฏิบัติเฉพาะสาขาคตามในงานเพื่อให้เกิดประสบการณ์ตามลำดับ ส่วนที่สองจะส่งไปปฏิบัติงานจริงในโรงงานหรือสถานประกอบการ



ภาพประกอบ 22 รูปแบบการฝึกอบรมประสมระหว่างนอกงานกับในงาน  
ที่มา: สิริระ ประมวลพฤษ์ (2538)

สำหรับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ The leadership center (2000) ได้เสนอ “รูปแบบที่มีสมรรถภาพ” (The competency model) ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ (Knowledge) ด้านทักษะ (Skill) และด้านพฤติกรรม (Behavior) ซึ่งการจะพัฒนาผู้นำที่มีความสามารถนั้นต้องมียังองค์ประกอบเหล่านี้เป็นสำคัญ



ภาพประกอบ 23 แสดงรูปแบบสมรรถภาพภาวะผู้นำ ที่มา: The leadership center (2000)

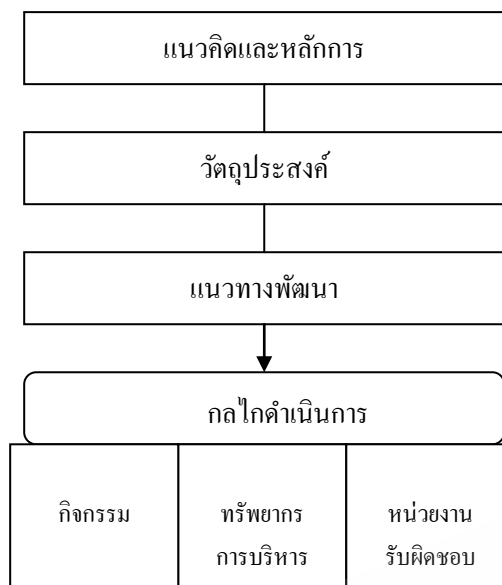


สำหรับแบบจำลองระบบการฝึกอบรมทางไกลมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ได้นำเสนอในรูปกระบวนการดำเนินงาน ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ 6 ขั้นตอน ดังปรากฏใน  
ภาพประกอบ 24



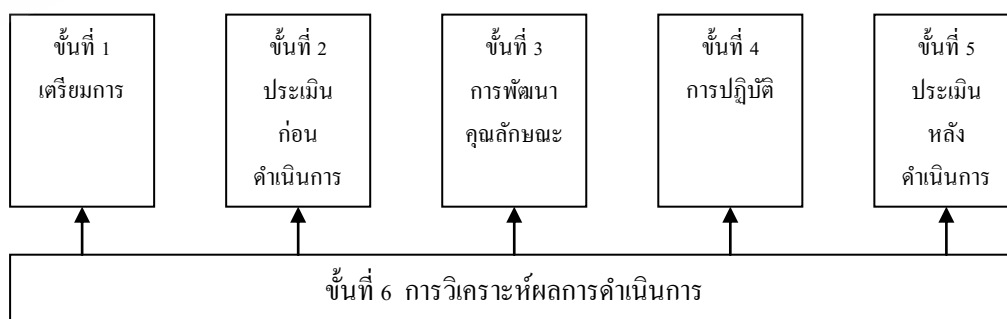
ภาพประกอบ 24 แบบจำลองระบบการฝึกอบรมทางไกลของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ที่มา: รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2535)

อรรณพ จินะวัฒน์ (2539) ได้เสนอโครงสร้างโปรแกรมพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน  
มัธยมศึกษา ดังปรากฏในภาพประกอบ 25



ภาพประกอบ 25 โครงสร้างโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ที่มา: อรรถพร จินะวัฒน์ (2539)

วิเชียร ชิวพิมาย (2539) ทำการวิจัยเกี่ยวกับการนำเสนอรูปแบบ กล่าวว่า รูปแบบเป็นผลขององค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันในการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านั้นจะต้องมี 1) ปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม 2) จุดมุ่งหมาย 3) เป้าหมาย 4) วัตถุประสงค์ 5) กลไกการดำเนินการ 6) ยุทธวิธี ของแต่ละองค์ประกอบ โดยเฉพาะรูปแบบที่ วิเชียร ชิวพิมาย ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ดังภาพประกอบ 26



ภาพประกอบ 26 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่มา: วิเชียร ชิวพิมาย (2539)

ขั้นที่ 1 การเตรียมการ ประกอบด้วย การสร้างแนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำ บทบาทหน้าที่ คุณลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำ ความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม การกำหนดนโยบาย การกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผน การแก้ปัญหาและมนุษยสัมพันธ์

ขั้นที่ 2 การประเมินก่อนดำเนินการ ประกอบด้วย การประเมินภูมิหลัง ประเมินความรู้ ความเข้าใจ ความสนใจ และประเมินทักษะและความสามารถพื้นฐาน

ขั้นที่ 3 การพัฒนา ประกอบด้วย การพัฒนาความสามารถเรื่อง กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม การกำหนดนโยบาย การกำหนดวัตถุประสงค์ วางแผน ศึกษาวิเคราะห์ปัญหา การแก้ปัญหา การตัดสินใจและการสร้างมนุษยสัมพันธ์

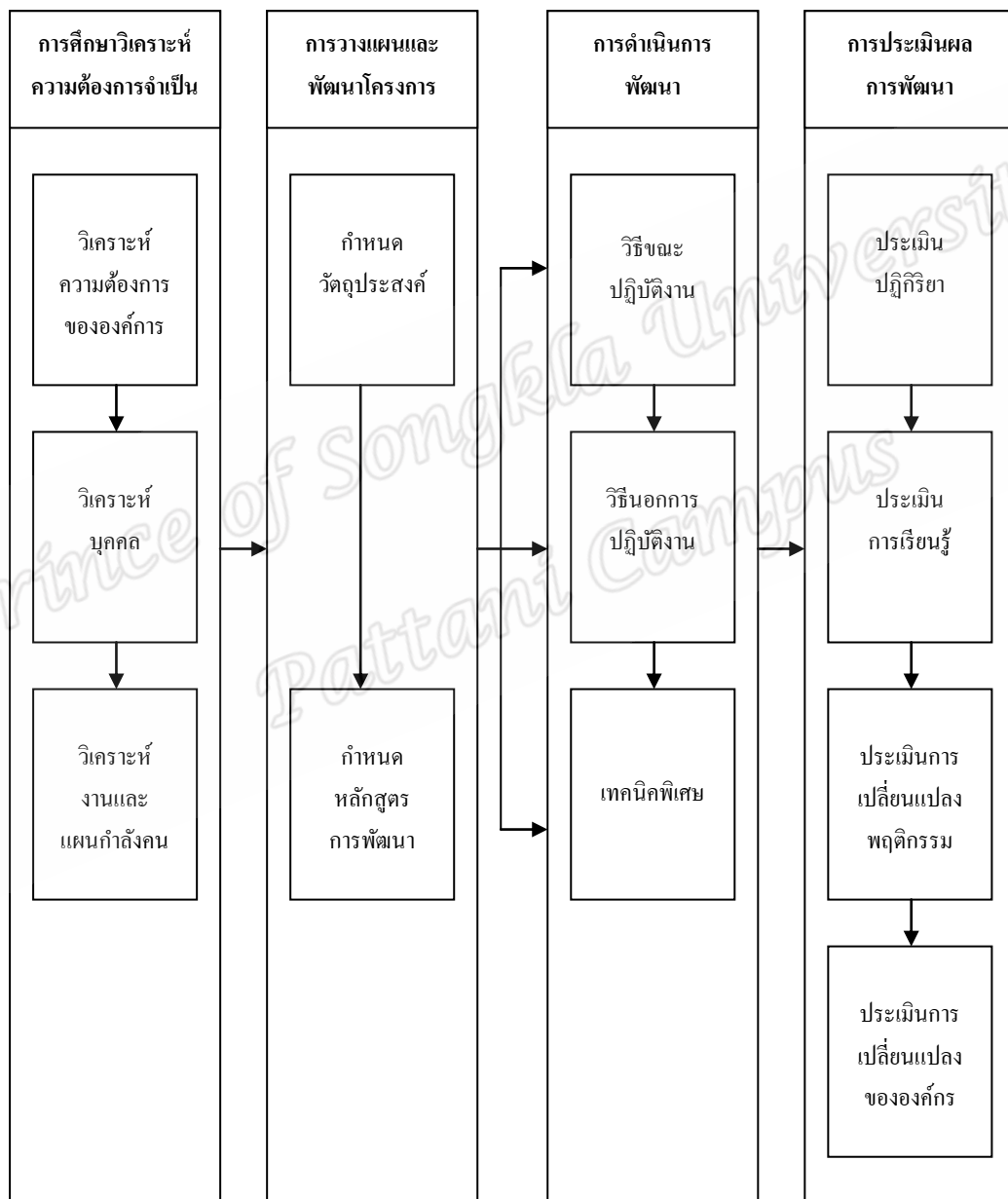
ขั้นที่ 4 การปฏิบัติ ประกอบด้วย การฝึกปฏิบัติโดยใช้เทคนิคกึ่งสถานการณ์จริง และฝึกการปฏิบัติในสถานการณ์จริงในเรื่องกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม การกำหนดนโยบายการกำหนดวัตถุประสงค์ วางแผน ศึกษาวิเคราะห์ปัญหา การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และการสร้างมนุษยสัมพันธ์

ขั้นที่ 5 การประเมินหลังดำเนินการ ประกอบด้วย การประเมินพุทธิพิสัย ทักษะพิสัยและเจตพิสัย

ขั้นที่ 6 การวิเคราะห์การดำเนินการ ประกอบด้วย วิเคราะห์ผลการดำเนินการทั้งหมดและวิเคราะห์การดำเนินการในแต่ละขั้นตอน

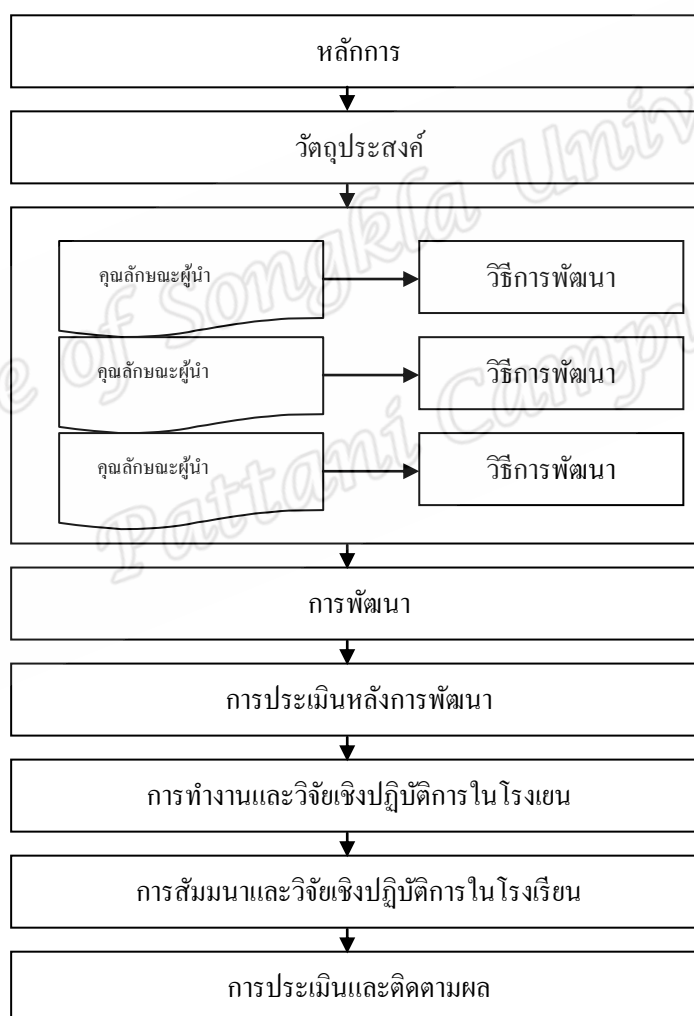
องค์ประกอบหลัก 3 ด้านของรูปแบบที่มีสมรรถภาพ (Competency model) ตามแนวคิดของ The leadership center (2000 อ้างถึงใน ประทีป บินชัย, 2546) ประกอบด้วย 3 ด้าน ด้านความรู้ (Knowledge) ด้านทักษะ (Skill) และด้านพฤติกรรม (Behavior) ซึ่งการจะพัฒนาผู้นำที่มีความสามารถนั้นต้องมียุทธศาสตร์ประกอบเหล่านี้อยู่เป็นหลัก สอดคล้องกับแนวคิดของ Banff Center (2005) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีความรู้ (Knowledge) เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานแต่ความรู้สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ผู้นำต้องมีบุคลิกลักษณะ (Character) เปิดใจกว้างที่จะรับความรู้ที่เปลี่ยนแปลงอย่างถูกต้อง ผู้นำต้องปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์ เข้มแข็ง เพื่อที่จะให้เกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง ผู้นำต้องใช้ความสามารถ (Competency) ของตนเป็นเครื่องมือเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่และพัฒนาอย่างยั่งยืน ดังนั้นจึงอาจกล่าวสรุปได้ว่า องค์ประกอบหลักที่สำคัญในการพัฒนาผู้นำต้องประกอบด้วย 3 ด้านคือ ด้านความรู้ (Knowledge) ด้านความสามารถ (Competency) และด้านคุณลักษณะ (Character)

สำหรับระบบการพัฒนาผู้บริหารนั้นควรประกอบด้วยชุดของงานโครงการ หรือ กิจกรรมการดำเนินงานเกี่ยวกับการปรับปรุง เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะและความสามารถของ ผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ประการ คือ 1) ปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อระบบ 2) ปัจจัยนำเข้า 3) ระบบย่อยหรือกระบวนการ 4) ผลผลิต และ 5) ข้อมูลย้อนกลับ (บุรพาทิส พลอยสุวรรณ, 2539) กระบวนการพัฒนาผู้บริหาร ดังภาพประกอบ 27



ภาพประกอบ 27 กระบวนการพัฒนาผู้บริหาร

ประสิทธิ์ เจียวศรี (2544) ได้สังเคราะห์รูปแบบการพัฒนา ของนักวิชาการหลายท่าน เป็นผลรวมขององค์ประกอบ 8 ประการ ที่เกี่ยวข้องกัน ดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4) การดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 5) การประเมินผลหลังการพัฒนา 6) การปฏิบัติงานจริง และทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการในโรงเรียน 8) การสัมมนาเพื่อนำเสนอผลการวิจัย 9) การประเมินผลและติดตามผล โดยแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ เป็นร่างแบบจำลองการพัฒนาภาวะ ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังภาพ ประกอบ 28

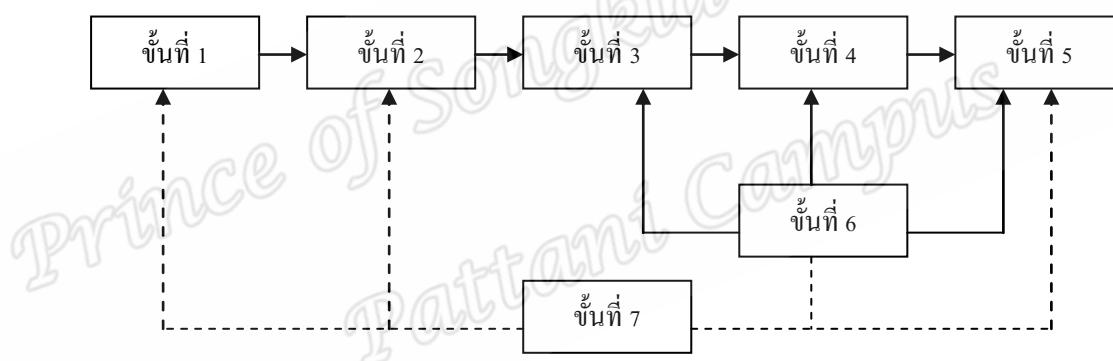


ภาพประกอบ 28 ร่างแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่มา : ประสิทธิ์ เจียวศรี (2544)

เบญจพร แก้วมีศรี (2545) ได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ  
ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ

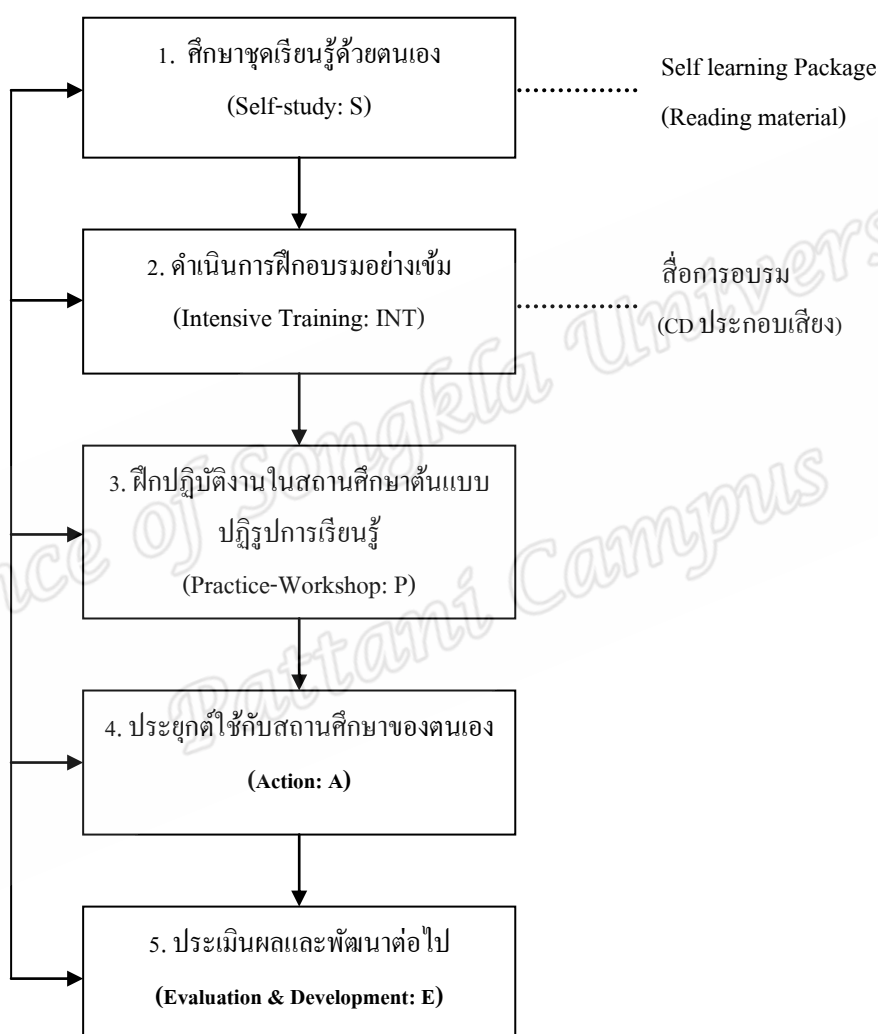
- ขั้นตอนที่ 1 การสร้างแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ
- ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา
- ขั้นตอนที่ 3 การเตรียมการเพื่อการพัฒนา
- ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
- ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการพัฒนา
- ขั้นตอนที่ 6 การปฏิบัติซ้ำ
- ขั้นตอนที่ 7 การประเมินผลการดำเนินการ

โดยในแต่ละขั้นจะกล่าวถึงแนวคิด สาระการพัฒนา วัตถุประสงค์ ระยะเวลา  
กิจกรรมพัฒนาและผลที่ต้องการ ดังปรากฏในภาพประกอบ 29



ภาพประกอบ 29 รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำวิทยาลัยพยาบาล  
ที่มา: เบญจพร แก้วมีศรี (2545)

สัญญา อภิบาลกุล (2545) นำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิบัติการเรียนรู้ในสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาชุดเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การดำเนินการฝึกอบรมอย่างเข้ม 3) ฝึกปฏิบัติงานในสถานศึกษาต้นแบบปฏิบัติการเรียนรู้ 4) ประยุกต์ใช้กับสถานศึกษาของตนเอง และ 5) ประเมินผลและพัฒนาต่อไป ดังปรากฏในภาพประกอบ 30



ภาพประกอบ 30 รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิบัติการเรียนรู้ในสถานศึกษา (SINTAE Model)

กัลยา ใฝ่เกาะ (2546) นำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล  
สังกัดกระทรวงกลาโหมด้านบทบาททางวิชาการ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ  
ส่วนที่ 1 แนวคิด หลักการในการกำหนดรูปแบบ  
ส่วนที่ 2 กระบวนการพัฒนาผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวง  
กลาโหมด้านบทบาททางวิชาการ 5 ชั้น ได้แก่

ขั้นที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

ขั้นที่ 2 การเตรียมการด้านความพร้อม

ขั้นที่ 3 การพัฒนา

ขั้นที่ 4 การฝึกปฏิบัติจริงแบบบูรณาการในสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 5 การประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินงาน

ปราณี แสนทวีสุข (2547) นำเสนอรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าทางวิชาการ  
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอ่างทอง ประกอบด้วยองค์ประกอบ  
ดังนี้

1. หลักการพัฒนาก้าวหน้าทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

1.1 การพัฒนาก้าวหน้าทางวิชาการ เป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการอย่างมีแผนและ  
จัดทำเป็นแผนงานไว้อย่างชัดเจน

1.2 การพัฒนาก้าวหน้าทางวิชาการ เป็นสิ่งที่จะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ  
และต่อเนื่อง

1.3 การพัฒนาก้าวหน้าทางวิชาการ ต้องมีความเสมอภาคและความเป็นธรรม

1.4 การพัฒนาก้าวหน้าทางวิชาการ ต้องมุ่งตอบสนองปัญหาและความ  
ต้องการของผู้บริหารสถานศึกษา

2. จุดมุ่งหมายการพัฒนาก้าวหน้าทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

2.1 เพื่อส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

2.2 เพื่อส่งเสริมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ

2.3 เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ

2.4 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

2.5 เพื่อให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

3. เนื้อหาหรือสิ่งที่ต้องพัฒนาก้าวหน้าทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

3.1 ด้านความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา

3.2 ด้านภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา



- 3.3 ด้านทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา
4. ขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
  - 4.1 การเตรียมการ
  - 4.2 การประเมินก่อนดำเนินการ
  - 4.3 การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ
  - 4.4 การฝึกปฏิบัติ
  - 4.5 การประเมินผลการดำเนินการ
  - 4.6 การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ

ในแต่ละขั้นตอนของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอ่างทอง มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การเตรียมการ เป็นขั้นสร้างแนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการให้กับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นการปูพื้นฐาน สร้างเจตคติและแนวคิดในเชิงบวกให้กับผู้บริหารสถานศึกษาที่จะให้ข้อมูลกระบวนการพัฒนาหรือเป็นการสร้างความพร้อมในเรื่อง ความหมายของภาวะผู้นำ ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ ความสำคัญและความจำเป็นของ ภาวะผู้นำทางวิชาการ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการและความสำคัญ เกี่ยวกับความรู้ ภาระหน้าที่และทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นที่ 2 การประเมินการก่อนดำเนินการ เป็นขั้นประเมินพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาก่อนดำเนินการในเรื่อง การประเมินและประวัติหรือข้อมูลเบื้องต้นของผู้บริหารสถานศึกษา การประเมินด้านความรู้ ด้านภาระหน้าที่และด้านทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นที่ 3 การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นขั้นพัฒนาด้านความรู้ ด้านภาระหน้าที่และด้านทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้วิธีการให้ฟังคำบรรยายจากผู้เชี่ยวชาญ และผู้มีประสบการณ์ ให้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ ให้เข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการ ให้ศึกษาเอกสารและให้ศึกษาดูงาน

ขั้นที่ 4 การฝึกปฏิบัติ เป็นขั้นฝึกปฏิบัติผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดทักษะในการ นำความรู้ความเข้าใจที่ได้จากการพัฒนาในขั้นที่ 3 มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินการให้เกิดเป็นรูปธรรม ประกอบด้วยให้มีการฝึกปฏิบัติโดยการใช้สถานการณ์จริงและสถานการณ์จำลอง

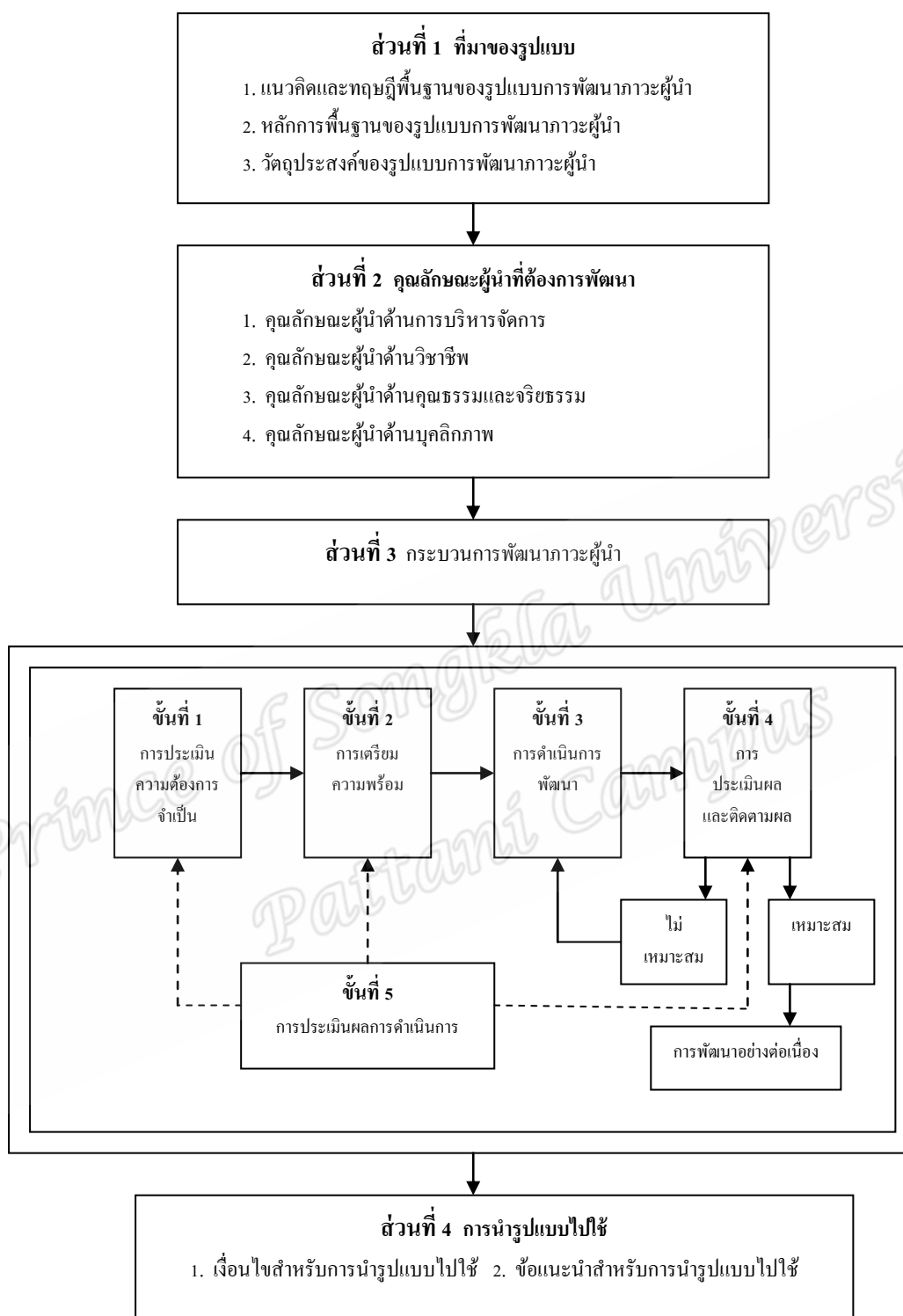
ขั้นที่ 5 การประเมินผลการดำเนินการ เป็นขั้นประเมินเพื่อให้แน่ใจได้ว่าการพัฒนาตามขั้นที่ 3 และฝึกปฏิบัติในขั้นที่ 4 เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์จริงในการประเมินจึง ประเมินทั้ง 3 วัตถุประสงค์ คือ ประเมินความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ประเมินทักษะ ความสามารถที่จะเป็นผู้นำทางวิชาการและประเมินเจตคติต่อภาวะผู้นำทางวิชาการ

ขั้นที่ 6 การวิเคราะห์การดำเนินการพัฒนา เป็นขั้นวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน แต่ละขั้นตอนจากขั้นที่ 1 – 5 และการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานทั้งหมดตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) นำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ 5 ขั้นตอน ดังนี้

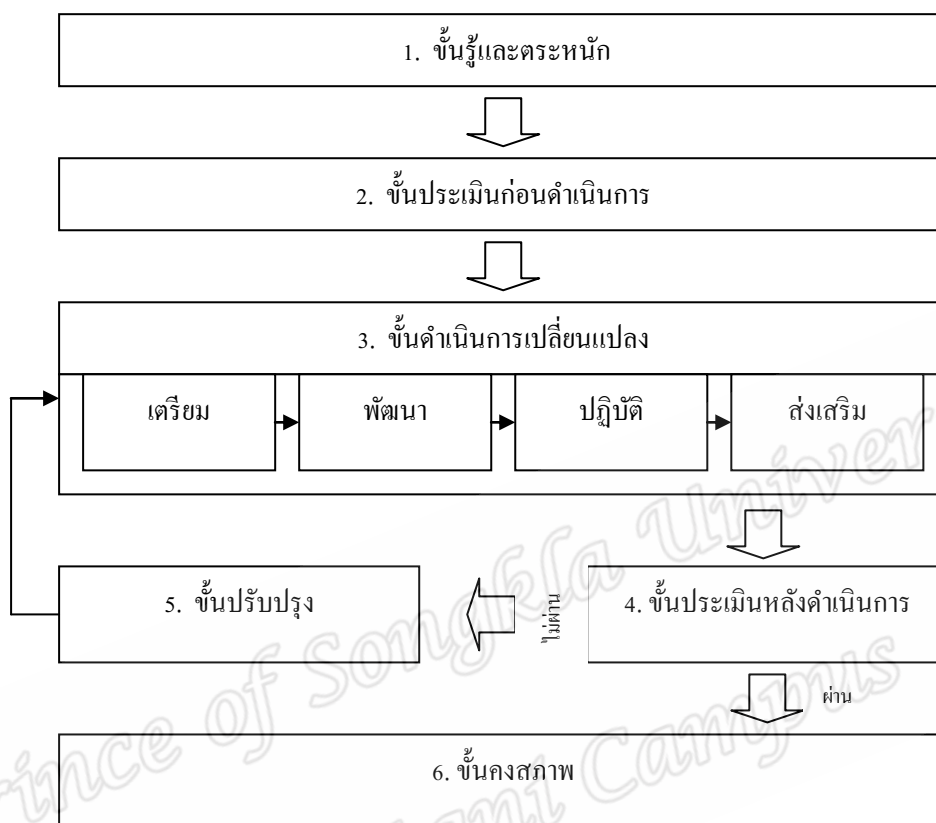
1. ขั้นเตรียมความพร้อม การปฐมนิเทศ
2. การศึกษาเอกสารประกอบการฝึกอบรม
3. การฝึกอบรมปฏิบัติการแบบเข้ม (Sensitivity workshop)
4. การเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน (Learning on the job)
  - 4.1 การประชุมเชิงปฏิบัติการวางแผนขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง
  - 4.2 องค์กรถักทอเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้
  - 4.3 การเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน
5. การสัมมนาหลังการพัฒนา (Seminar)
6. การประเมินผลการพัฒนา (ก่อน ระหว่างและหลังการพัฒนา)

เพลินใจ พุกยชาศิริรัตน์ (2549) นำเสนอองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังปรากฏในภาพประกอบ 31



ภาพประกอบ 31 องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ชวลิต เกิดทิพย์ (2550) นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางเทคโนโลยี  
สำหรับผู้บริหารโรงเรียนในภาคใต้ ดังปรากฏในภาพประกอบ 32



ภาพประกอบ 32 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในภาคใต้

เอกชัย กี่สุขพันธ์และคณะ (2553) ได้จัดทำชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองด้าน  
บริหารการศึกษา (Self-Learning Toolkits) ในโครงการยกระดับคุณภาพครูและผู้บริหาร  
สถานศึกษาทั้งระบบภายใต้แผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง ปีงบประมาณ 2553-2555 โดยเรียงลำดับ  
ขั้นตอนในการพัฒนา ดังนี้

1. เกริ่นนำ
2. ปูพื้นความรู้
3. ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ
4. กรณีศึกษา
5. สรุบทเรียน
6. ทดสอบความเข้าใจ
7. ฝากให้จำและนำไปใช้

บุญมี ก่อบุญ (2553) นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีม (Team Leadership) ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีลักษณะเป็นรูปแบบเชิงโครงสร้างที่ประกอบด้วยองค์ประกอบภาวะผู้นำทีม วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีม และกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทีม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำทีม มี 4 ด้าน คือ ด้านผู้นำ ด้านสมาชิก ด้านงาน และด้านทีมงาน
2. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีม มี 10 วิธี คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมเชิงสัมมนา การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน การระดมสมอง การฝึกวิธีทำงาน การฝึกสถานการณ์จำลอง การศึกษาคูงาน การฝึกวิเคราะห์งานแบบ SWOT analysis การพัฒนาจิตและการศึกษาด้วยตนเอง
3. กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทีม มี 10 วิธี คือ หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทีม วัตถุประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำทีม วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีม การพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคทฤษฎี การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคทฤษฎี การพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคปฏิบัติ การสัมมนา เพื่อนำเสนอผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีมและการสรุปผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีม

ฤทัยรัตน์ ดอกคำ (2553) นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ หลักการของรูปแบบ วัตถุประสงค์ เนื้อหากระบวนการ การวัดและประเมินผล สื่อและแหล่งเรียนรู้

#### คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

รูปแบบที่ดีจะเปรียบเสมือนสิ่งที่จะทำให้ผู้ที่สนใจศึกษาในเรื่องใด ๆ ได้มีความเข้าใจเป็นเบื้องต้นก่อนการศึกษาในแนวลึกต่อไป เพราะรูปแบบช่วยในการสร้างทฤษฎี เช่น ลดการอ้างอิงหลักฐานจำนวนมาก รูปแบบที่ดีไม่จำเป็นต้องมีรายละเอียดมากหากแต่การเอาส่วนสำคัญบางส่วนในรายละเอียดออกไปกลับทำให้รูปแบบนั้นเป็นอันตรายได้ในทางปฏิบัติบ่อยครั้งที่พบว่าทฤษฎีที่สำคัญและมีชื่อเสียงหลายทฤษฎีมีรูปแบบที่ไม่สมบูรณ์ เช่น เสนอข้อเท็จจริงของทฤษฎีผิดพลาด แปลความหมายผิด เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ นักวิจัยต้องระวัง (Bertalanffy, 1968)

ทาคาโอะ มียากาวะ (คงศักดิ์ สันติพิฤกษ์วงศ์ (แปล), 1986) กล่าวว่า “รูปแบบที่ดีเปรียบเสมือนสิ่งที่จะทำให้ผู้ที่สนใจศึกษาในเรื่องนั้น ๆ ได้มีความเข้าใจเป็นเบื้องต้นก่อนการศึกษาในแนวลึกต่อไป” ดังนั้นการสร้างรูปแบบที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่าง ตัวแปรมากกว่า เน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบรวม ๆ

2. รูปแบบควรนำไปสู่การพยากรณ์ผลที่ตามมาซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วย ข้อมูลเชิงประจักษ์โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้วถ้าปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป

3. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลของเรื่องที่ศึกษาได้ อย่างชัดเจน

4. รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ของเรื่องที่ศึกษาได้

5. รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกรอบทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ

### การทดสอบรูปแบบ

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบก็เพื่อทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบนั้น ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์โดยการประมาณค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบ ดังนั้นรูปแบบที่สร้างขึ้นจึงควรมีความชัดเจนและเหมาะสมกับวิธีการตรวจสอบโดยปกติแล้วการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์มักจะดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ ผลของการทดสอบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธรูปแบบนั้นและนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ต่อไป การทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบสามารถจะกระทำได้ 2 ลักษณะ กล่าวคือ

1. การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมิน ซึ่ง Joint committee on standards for educational evaluation ได้เสนอหลักการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบซึ่งจัดเป็น 4 หมวด (Madaus, Scriven and Stufflebeam, 1983) ดังนี้

1.1 มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

1.2 มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility standards) เป็นการประเมินการสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

1.3 มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

1.4 มาตรฐานด้านความถูกต้อง (Accuracy standards) เป็นการประเมินความเชื่อถือและได้สารครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

2. การทดสอบรูปแบบหรือการประเมินในบางเรื่องที่ไม่สามารถกระทำได้ด้วยข้อจำกัดของสภาพการณ์ต่าง ๆ ซึ่ง Eisner (1976) ได้เสนอแนวคิดของการทดสอบหรือประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยเห็นว่าการวิจัยทางการศึกษาส่วนใหญ่ดำเนินการตามหลักการทางวิทยาศาสตร์หรือเชิงปริมาณมากเกินไปและในบางเรื่องก็ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขและข้อสรุป จึงได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ดังนี้

2.1 ประเมินโดยแนวทางนี้มีได้ประเมินโดยเน้นสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบของการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal based model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องตามรูปแบบของการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive model) หรือการรองรับกระบวนการตัดสินใจตามรูปแบบการประเมินอิงการตัดสินใจ (Decision making model) แต่อย่างไรก็ตาม การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณาซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไปแต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิถึการญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2.2 รูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมินโดยที่พัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัยเนื่องจากการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องมือใด ๆ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้นทั้งนี้เพราะเป็นองค์ความรู้เฉพาะสาขา ผู้ที่ศึกษาเรื่องนี้จริง ๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

2.3 รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีคุณพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

2.4 รูปแบบที่ขอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอรรถาศัยและความถนัดของแต่ละคนนับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูลตลอดจนวิธีการนำเสนอ

### 3. การสังเคราะห์ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสาน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยข้างต้นพบว่าไม่ปรากฏหลักเกณฑ์ที่เป็นกฎเกณฑ์ตายตัวว่า รูปแบบนั้นจะต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้าง อย่างไรก็ตามส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา (สมาน อัสวฤติ, 2538) ซึ่งสอดคล้องกับ ทาคาโอะ มียากาวะ (คงศักดิ์ สันติพิศุภวงษ์ (แปล), 1986) กล่าวว่า รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไร ขึ้นกับกรอบทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ นอกจากนี้ ทิศนา ขัมมณี (2548) ได้เสนอองค์ประกอบของรูปแบบที่สำคัญมีลักษณะดังนี้

1. มีปรัชญา ทฤษฎี หลักการ แนวคิดหรือความเชื่อที่เป็นพื้นฐานหรือหลักของรูปแบบการพัฒนานั้น ๆ
2. มีการบรรยายและอธิบายสภาพหรือลักษณะของการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับหลักการที่ยึดถือ
3. มีการจัดระบบ คือ มีการจัดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของระบบให้สามารถนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมายของระบบหรือกระบวนการนั้น ๆ
4. มีการอธิบายหรือให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีสอนและเทคนิคการสอนต่าง ๆ อันจะช่วยให้กระบวนการสร้างความคิดรวบยอดและความสัมพันธ์ใหม่ ๆ ได้

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการการเรียนรู้แบบผสมผสาน หลักการ แนวคิด ทฤษฎีการพัฒนาภาวะผู้นำได้แก่ หลักการพัฒนานุคคล การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ระบบการเรียนการสอนและแนวคิดการสร้างรูปแบบของนักการศึกษาหลายท่าน ได้แก่ Brown and Moberg (1980) AT&T และ IBM (อ้างถึงในฐิระ ประवालพฤษย์, 2538) The leadership center (2000) ฐิระ ประवालพฤษย์ 2538 รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2535) อรรถนพ จินะวัฒน์ (2539) วิเชียร ชิวพิมาย (2539) นูรพาทิศ พลอยสุวรรณ (2539) ประสิทธิ์ เจียวศรี (2544) เบญจพร แก้วมีศรี (2545) ชัญญา อภิบาลกุล (2545) กัลยา ใฝ่เกาะ (2546) ปราณี แสนทวีสุข (2547) เพลินใจ พฤษชาศิริรัตน์ (2549) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) ชวลิต เกิดทิพย์ (2550) เอกชัย กี่สุขพันธ์และคณะ (2553) บุญมี ก่อบุญ (2553) และ ฤทัยรัตน์ ดอกคำ (2553) สามารถสรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสานสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบ ดังนี้



1. หลักการ (Principle)
2. วัตถุประสงค์ (Purpose)
3. เนื้อหา (Content)
4. ระบบการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน  
(Blended Learning Management System)
5. การวัดและประเมินผล (Evaluation)

คำอธิบายรายละเอียดของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสานสำหรับผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ฉบับร่าง)

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสานประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. หลักการ (Principle)
2. วัตถุประสงค์ (Purpose)
3. เนื้อหา (Content)
4. ระบบการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน  
(Blended Learning Management System)
5. การวัดและประเมินผล (Evaluation)

### 1. หลักการของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสาน

1.1 การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสาน ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคนมีภูมิหลัง สติปัญญา ความรู้เดิมและพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่แตกต่างกัน การตรวจสอบและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับภูมิหลัง สติปัญญา ความรู้เดิมเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้เข้ารับการพัฒนาจะช่วยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้ดีขึ้น

1.2 การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสาน ผู้เข้ารับพัฒนามีหน้าที่ศึกษาเนื้อหาด้วยตนเองบนเว็บ (Self pace e-Learning) และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับสมาชิกบนเว็บทั้งในรูปแบบของการติดต่อสื่อสารแบบประสานเวลา (Synchronous communication) คือ ห้องสนทนาและการสื่อสารแบบไม่ประสานเวลา (Asynchronous communication) คือ ผ่านทางกระดานเสวนาและปรัสนิย้อีเล็ทรอนิกส์ระหว่างผู้เข้ารับการพัฒนาด้วยตนเองและระหว่างผู้เข้ารับการพัฒนาและผู้ดำเนินการพัฒนา สำหรับเนื้อหาภาคทฤษฎีและการเข้ารับการพัฒนาในห้องเรียนปกติ สำหรับเนื้อหาภาคปฏิบัติ

1.3. การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสานผู้เข้ารับการพัฒนาดึงมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และแสวงหาคำตอบเป็นผู้ที่มีการเรียนรู้แบบนำตนเอง (Self-directed learning) จะช่วยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดึงเกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสาน ผู้เข้ารับการพัฒนาดึงมีทักษะการใช้คอมพิวเตอร์พื้นฐานเกี่ยวกับการสืบค้นข้อมูลผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต การส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) การพูดคุยโดยการพิมพ์ตัวอักษร (text chat) การประชุมผ่านวิดีโอคอนเฟอเรนซ์ (video conference) เป็นต้น

1.5 การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสาน ผู้เข้ารับการพัฒนาดึงต้องดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการให้จบในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ก่อนที่จะทำการพัฒนาในหน่วยการเรียนรู้ต่อไป

1.6 การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสาน ผู้ดำเนินการพัฒนา(กลุ่มคนจำนวนน้อย) ต้องเดินทางไปให้การพัฒนาแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา (กลุ่มคนจำนวนมาก) สำหรับกระบวนการพัฒนาในห้องเรียนปกติ

## 2. วัตถุประสงค์ของของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสาน

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการสอน ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการใช้เทคโนโลยีในการบริหารและการสร้างสภาพแวดล้อมใหม่ในการเรียนรู้และ ด้านการพัฒนาครูและการพัฒนานักเรียน

### 3. เนื้อหาของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสาน

- 3.1 เทคนิคการประชุม
- 3.2 การให้การปรึกษา
- 3.3 การสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- 3.4 การประสานงาน
- 3.5 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
- 3.6 การนิเทศการศึกษา

### 4. ระบบการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสาน ประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

- 4.1 ตัวป้อน (Input) ได้แก่
  - 4.1.1 ผู้เข้ารับการพัฒนา ผู้ดำเนินการพัฒนา
  - 4.1.2 หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

4.1.3 แผนการจัดการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

4.1.4 คู่มือประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

4.1.5 ห้องเรียนออนไลน์

4.1.6 ห้องเรียนปกติ

4.2 กระบวนการ (Process) ประกอบด้วยขั้นตอน 2 ขั้นตอน ได้แก่

4.2.1 ขั้นการเตรียมก่อนการพัฒนาเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับผู้รับการพัฒนาโดยการใช้ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการและการใช้งานของระบบการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

4.2.1.1 การปฐมนิเทศ แนะนำเกี่ยวกับหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ การใช้งานของระบบการจัดการเรียนรู้ วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา การส่งงาน การตรวจงาน การแจ้งผลป้อนกลับและการวัดประเมินผล

4.2.1.2 การฝึกปฏิบัติ ผู้เข้ารับการพัฒนาสมัครเป็นสมาชิกของระบบการจัดการเรียนรู้และปรับแก้ข้อมูลส่วนตัว ผู้ดำเนินการพัฒนาสาริธการใช้งานระบบการจัดการเรียนรู้ (LMS) ผู้เข้ารับการพัฒนาฝึกปฏิบัติการใช้งานระบบการจัดการเรียนรู้ การศึกษาเนื้อหา การส่งงาน กระดานเสวนาและห้องสนทนาภายในระบบการจัดการเรียนรู้

4.2.1.3 การจัดกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาผู้เข้ารับการพัฒนาแบ่งกลุ่ม ๆ ละ 5 คนตามความสนใจของผู้เข้ารับการพัฒนา กำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกภายในกลุ่มเลือก ประธานกลุ่มและเลขานุการกลุ่ม

4.2.2 ขั้นการจัดกระบวนการพัฒนาเป็นขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการให้กับผู้เข้ารับการพัฒนาโดยใช้หลักการเรียนรู้แบบผสมผสานคือ การเรียนรู้ในห้องเรียนออนไลน์สำหรับเนื้อหาภาคทฤษฎีและการเรียนรู้ในห้องเรียนปกติสำหรับเนื้อหาภาคปฏิบัติตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 เกริ่นนำ

ขั้นที่ 2 ปูพื้นความรู้

ขั้นที่ 3 ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ

ขั้นที่ 4 กรณีศึกษา

ขั้นที่ 5 สรุปบทเรียน

ขั้นที่ 6 ทดสอบ

ขั้นที่ 7 ฝากให้จำและนำไปใช้

#### 4.3 ผลผลิต (Output) ผู้เข้าอบรมมีพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ 4 ด้านได้แก่

4.3.1 การพัฒนาหลักสูตรและการสอน

4.3.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลง

4.3.3 การใช้เทคโนโลยีและการสร้างสภาพแวดล้อมใหม่ในการเรียนรู้

4.3.4 การพัฒนาครูและการพัฒนานักเรียน

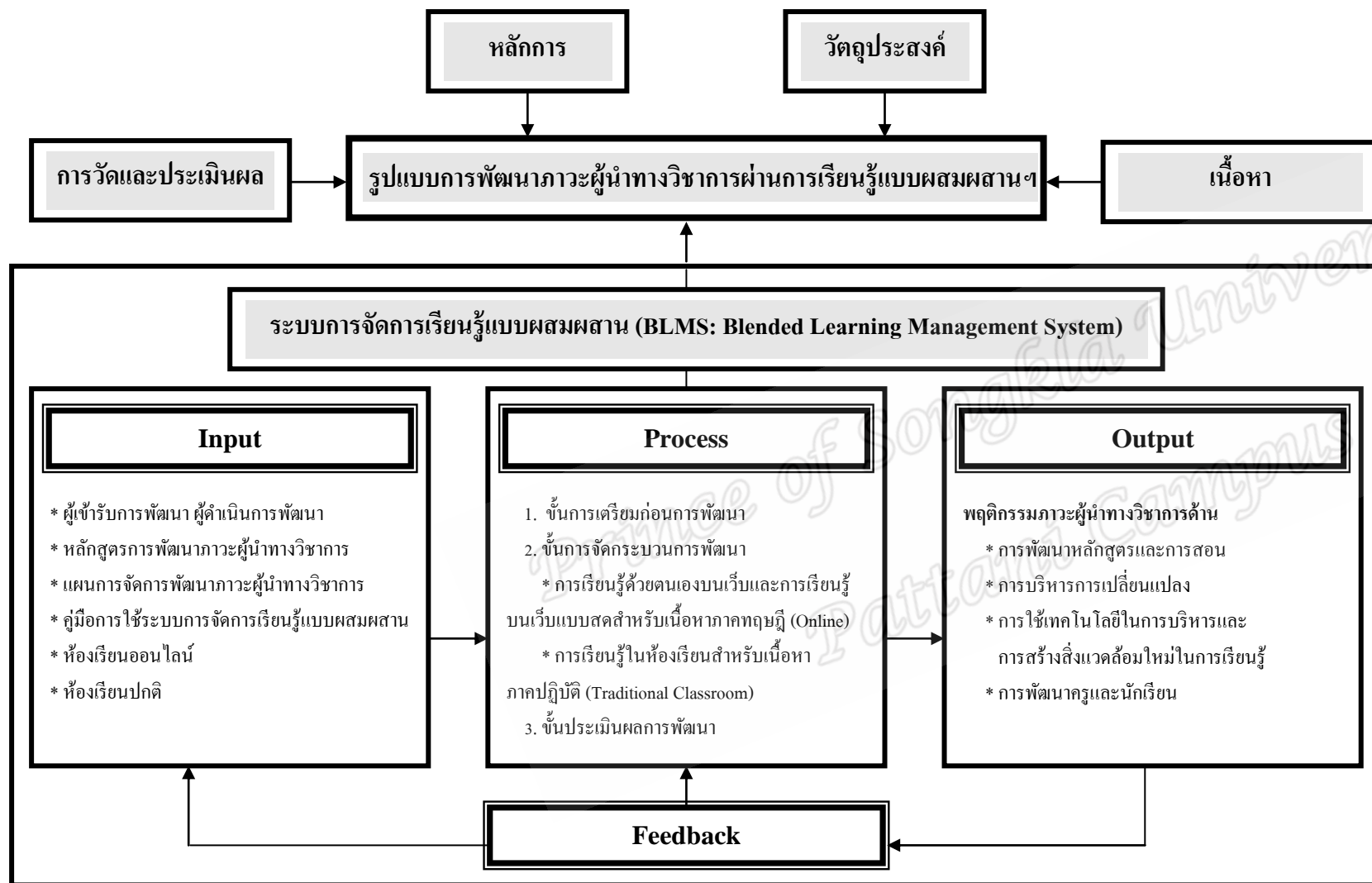
4.4 ข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุงแก้ไข (Feedback) เป็นข้อมูลที่ได้จากการประเมินผู้เข้ารับการพัฒนภาวะผู้นำทางวิชาการระหว่างดำเนินการพัฒนาและเมื่อสิ้นสุดการพัฒนา

#### 5. การวัดและประเมินผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้

##### แบบผสมผสาน

การวัดและประเมินผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีการวัดและประเมินผลในแต่ละหน่วยโดยการตรวจสอบหลักฐานการเรียนรู้ ได้แก่ การประเมินผลจากใบงานที่ได้รับมอบหมาย สังเกตการมีส่วนร่วมในกิจกรรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแสดงความคิดเห็น การอภิปราย การนำเสนอและการทำแบบทดสอบก่อนและหลังการพัฒนาเกี่ยวกับเทคนิคการประชุม การให้การปรึกษา การสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การประสานงาน การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การนิเทศการศึกษา

จากรายละเอียดดังกล่าวสามารถแสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบหลักและขั้นตอนในกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสาน ดังปรากฏในภาพประกอบ 33 ดังนี้



ภาพประกอบ 33 องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสาน (PPCBE Model) ฉบับร่าง

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการ

พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นเรื่องที่น่าสนใจอย่างยิ่งที่จะช่วยให้โรงเรียนมีประสิทธิผลทางวิชาการและช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน ส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น มีนักวิจัยจำนวนมากได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการและได้ให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ แนวคิดที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

ประสิทธิ์ เขียวศรีและคณะ (2548) ได้ทำการวิจัยรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อภิปรายว่า การแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการนั้น นอกจากผู้บริหารโรงเรียนจะเน้นการบริหารจัดการหลักสูตรแล้ว จะต้องมีการบริหารจัดการโรงเรียน การบริหารตนเอง ทีมงานและชุมชนด้วย ซึ่งถือว่าเป็นพื้นฐานของการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ

ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเหมาะสมมากคือ

1. การประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการโดยหน่วยงานกลาง
2. การปฏิบัติงาน ณ สถานศึกษาที่ใช้เป็นฐานในการประเมิน อาศัยหลักการพัฒนา ณ สถานที่ปฏิบัติงาน (Site-based development)

3. การเข้ารับการพัฒนาในหลักสูตรที่ผลประเมินบ่งชี้

4. การให้รางวัลกรณีผ่านการประเมิน (Performance-based reward)

ประสิทธิ์ เขียวศรีและคณะมีข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไปว่า ควรศึกษาเชิงลึก โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เพื่อวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาของผู้บริหารการศึกษา โดยจำแนกกลุ่มตามสภาพความพร้อม สภาพภูมิศาสตร์ สภาพแวดล้อมที่โรงเรียนตั้งอยู่และสภาพปัญหาหลักที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียน

นอกจากนี้ประสิทธิ์ เขียวศรีและคณะ ได้แสดงความคิดเห็นเพื่อเป็นการเสริมบรรยากาศทางวิชาการว่า ผู้บริหาร โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นหรือคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ได้ ควรกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้กับทุกคน ควรให้ครูมีเสรีภาพทางความคิด มีเสรีภาพในการจัดการเรียนการสอนซึ่งถือว่าเป็นเสรีภาพทางวิชาการ และควรอยู่ในขอบเขต ดังนี้

1. เสรีภาพที่จะสอนเกี่ยวกับความหมายและขอบเขตของแนวความคิดใด ๆ
2. เสรีภาพที่จะทำการค้นคว้า วิจัย เพื่อนำไปสู่คำตอบที่ต้องการ
3. เสรีภาพที่จะแสดงออกด้วยวาจาและการเขียนเกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่ได้จากการค้นคว้าวิจัยนั้น เสรีภาพที่จะอภิปรายแนวความคิดของตนโดยปราศจากการข่มขู่
4. เสรีภาพที่จะสอนหรือถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับผลแห่งการค้นคว้าวิจัยในแนวหรือสาขาที่ตนมีความสามารถและถนัด
5. เสรีภาพในฐานะประชาชนคนหนึ่งที่จะพูดหรือเขียนในสังคมวิชาการได้

ชัยรัตน์ หลายวัชรกุล (2547) ได้ทำวิจัยการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา เรื่องการพัฒนาหลักสูตรและการบริหารการเรียนการสอน มีประเด็นอภิปรายที่น่าสนใจว่า ถึงแม้ว่า สถาบันพัฒนาผู้บริหาร การศึกษากระทรวงศึกษาธิการ ได้ตระหนักถึงความสำคัญและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน แต่ในยุคปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งปฏิรูปการเรียนรู้ ยังมีความจำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอีกหลายด้าน เพราะผู้นำในสถานศึกษาต้องกำหนดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในการจัดการศึกษา ฉะนั้นผู้บริหารต้องได้รับการฝึกฝนและมีประสบการณ์ตรงในสิ่งเหล่านี้ และที่สำคัญผู้บริหารต้องสามารถนิเทศครูเกี่ยวกับภารกิจที่ต้องร่วมกันในเรื่องการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การประเมินผล การวางแผนงานวิชาการ เป็นต้น

ในงานวิจัยนี้ ยังพบอีกว่า ผู้บริหาร โรงเรียนควรพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน เรื่องการพัฒนาหลักสูตรและการบริหารการเรียนการสอนในประเด็นของการวางแผนงานวิชาการ โรงเรียน การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และการจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร และได้สรุปว่า การพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน (Instructional leadership) เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการพัฒนาให้กับผู้บริหาร โรงเรียน

Yau-chi, Chan และ Yin-cheong, Cheng (1992) ได้ทำการวิจัยเพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนกับเจตคติของครูในเรื่องความรู้สึกเกี่ยวกับสมรรถภาพ เกี่ยวกับชุมชน และเกี่ยวกับวิชาชีพ กลุ่มตัวอย่างเป็นครูจำนวน 756 คนจาก 60 โรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนในฮ่องกงนั้น หมายถึง การให้ขวัญ กำลังใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ การพยายามทำให้มีมาตรฐานทางวิชาการ และการที่ผู้บริหาร โรงเรียนปรากฏกายให้เห็นมาก ๆ เจตคติของครูเกี่ยวกับความรู้สึกในเรื่องสมรรถภาพ เรื่องชุมชน และเรื่องวิชาชีพนั้น มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนในระดับสูง

Gorman (1993) ได้ศึกษาจากกรณีศึกษาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย 10 คน เปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารเวลาและพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยแบ่งผู้บริหารโรงเรียนออกเป็นสามประเภทคือ ผู้จัดการโรงเรียน ผู้บริหารการศึกษา และผู้นำทางวิชาการ พบว่ามีลักษณะที่เหมือนกันคือ การบริหารเวลาที่มีประสิทธิภาพและภาวะผู้นำทางวิชาการ นั้นเป็นไปเพื่อ การมุ่งเน้นเป้าประสงค์ การจัดลำดับความสำคัญโดยเจตนา การยึดวิสัยทัศน์และพันธกิจ การสื่อสารรัดกุมและมีจุดมุ่งหมาย การค้นหาปัญหาเชิงรุก การมอบหมายงานโดยการสร้างคณะทำงาน การรักษายัญชีรายการว่าต้องทำอะไร และการควบคุมสิ่งรอบกวน เป็นที่เข้าใจกันดีว่า

1. ผู้นำทางวิชาการต้องเป็นผู้จัดการเวลาที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ แต่ผู้จัดการเวลาที่มีประสิทธิภาพก็ไม่จำเป็นว่าจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ
2. ผู้บริหารโรงเรียนที่ทำตัวเป็นผู้จัดการโรงเรียนมักจะพอใจอยู่กับตัวเองและเต็มไปด้วยอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมที่ถาถมเข้ามา
3. ผู้บริหารโรงเรียนที่ทำตัวเป็นผู้บริหารการศึกษาจะห่วงใยโรงเรียนและกิจกรรมต่าง ๆ ที่อยู่ภายในผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางวิชาการจะมองกว้างโดยตระหนักว่า โรงเรียนอยู่ในสภาพสังคมที่กว้างอย่างไร

Yates (2000) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับผลของโครงการเริ่มสอนอ่าน โดยใช้แบบสอบถามการบริหารจัดการทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนของ Hallinger และ แบบสอบถามโครงการเริ่มสอนอ่านของ Yates พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่ใช้ในการดำเนินการตามโครงการมีค่าสหสัมพันธ์สูงมากกับผลของโครงการเริ่มสอนอ่าน

Supovitz และ Poglinco (2001) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการในการปฏิรูปที่อาศัยเกณฑ์มาตรฐานเป็นหลัก ได้สรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและใช้เครื่องมือที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การตั้งความคาดหวังไว้สูง (High expectations) เกี่ยวกับผลการปฏิบัติของนักเรียนว่านักเรียนควรรู้อะไรและควรสามารถทำอะไร ได้บ้างในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อทางการศึกษา เป็นการตั้งมาตรฐานใหม่สำหรับนักเรียนและครู
2. การเน้นการริเริ่มการอ่านออกเขียนได้ (An initial focus on literacy) โดยมีสาระเกี่ยวกับเสียง ภาษาพูด หนังสือที่ใช้ร่วมกัน การอ่านหนังสือนอกเวลา การเขียนประจำวัน และการเขียนนอกเวลา
3. มีหลักสูตรแกนกลาง (A common core curriculum) ที่สอดคล้องกับมาตรฐานชีวิตและการปฏิบัติต่าง ๆ ในโรงเรียนขึ้นอยู่กับหลักสูตรแกนกลาง



4. การประเมินโดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐาน (Standards-based assessment) รวมทั้ง การสอนอิงเกณฑ์ประเมินใหม่ที่สอดคล้องกับมาตรฐาน หลักสูตรแกนกลาง และเป็นการประเมินที่ มีการสะท้อนกลับต่อครูและนักเรียนที่ละเอียด ทำให้ทราบถึงระดับทักษะของนักเรียนเมื่อเทียบกับ เกณฑ์มาตรฐาน

5. จัดโครงสร้างภาวะผู้นำโรงเรียน (A distributed school leadership structure) โดยที่มีผู้บริหาร โรงเรียนเป็นผู้นำทำให้เกิดสิ่งเหล่านี้ ประสานการใช้ประโยชน์จากโครงสร้าง วิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้น และกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน ใช้โครงการเครือข่ายความปลอดภัยเพื่อ จัดเวลาให้นักเรียนได้รับการสอนเพิ่มเติม สร้างความมั่นใจว่ามีทรัพยากรที่จำเป็น จัดเวลาและ กิจกรรมอื่น ๆ ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของโรงเรียน

6. เครือข่ายความปลอดภัย (Safety nets) จัดให้มีไว้ในโรงเรียนเป็นรายวันเป็นปี เครือข่าย ความปลอดภัยช่วยส่งเสริมและให้โอกาสนักเรียน ได้บรรลุถึงเกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ ได้

7. ความมุ่งมั่น (Commitment) ต่อความเป็นมืออาชีพของครู ที่จะช่วยให้ครูปฏิบัติ หน้าที่เต็มความสามารถ โดยให้มีการพัฒนาและสนับสนุนวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่องซึ่งสอดคล้องกับ มาตรฐาน และโดยเนื้อหาและการศึกษาก็เชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิด

Supovitz และ Pogliinco (2001) อภิปรายว่า ในแต่ละสัปดาห์ ผู้บริหารโรงเรียนได้ เลือกดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ มากมาย ทั้งที่มีแผนการไว้ก่อนแล้วและที่คิดได้ในเวลานั้น การ ตัดสินใจเหล่านั้นย่อมเป็นไปตามธรรมเนียมปฏิบัติ เป็นไปตามเรื่องที่โรงเรียนให้ความสำคัญ และ เป็นไปตามวิถีชีวิตในโรงเรียน อาศัยภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นหลักนำทางเป็นเข็มทิศ ซึ่งจะช่วย ชี้้นำให้ผู้บริหาร โรงเรียนและผู้นำอื่น ๆ ในการตัดสินใจ แนวความคิดและยุทธวิธีในรายงานนี้ทำให้ ได้รู้วิธีการของคนกลุ่มเล็ก ๆ ที่ถือว่าเป็นผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิผลทางวิชาการได้ดำเนินการ บริหารจัดการ โรงเรียนอย่างไรและจัดลำดับความสำคัญส่วนตัวอย่างไรที่จะทำให้ผลการปฏิบัติของ นักเรียนได้รับการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

Williams (2004) ได้ศึกษาสมรรถนะและลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนดีเด่นที่อยู่ใน เมืองและผู้บริหาร โรงเรียนในเมืองทั่วไป โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก การถามปลายเปิดและการใช้ แบบสอบถามเพื่อประเมินอีกจำนวนหนึ่ง พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนที่ดีเด่นมีสมรรถนะที่กว้างและ ลึกเกี่ยวกับการควบคุมอารมณ์และการแก้ปัญหา นั่นคือ มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีการควบคุม ตนเอง มีสติรู้ผิดชอบ มุ่งสัมฤทธิ์ผล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความตระหนักถึงองค์การ มีการ พัฒนาผู้อื่น มีภาวะผู้นำ มีอิทธิพล เป็นผู้เร่งความเปลี่ยนแปลง มีการบริหารจัดการความขัดแย้ง มี การทำงานเป็นหมู่คณะร่วมมือกันทำงานและมีการคิดวิเคราะห์ นอกจากนี้ ผู้บริหาร โรงเรียนดีเด่น และผู้บริหาร โรงเรียนทั่วไปมีความแตกต่างกันในเรื่องการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับงานของตน

ผู้บริหารโรงเรียนที่ดีเด่นจะมองตนเองว่าเป็นผู้นำ แสดงออกให้เห็นชัดเจนว่า มุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพทางวิชาการและบรรยากาศขององค์กร สร้างความสัมพันธ์ในบริบทของ เป้าประสงค์ และยังพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ดีเด่นและผู้บริหารโรงเรียนทั่วไปรับรู้และปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรต่างกัน ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกมากกว่า มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มภายนอกกว้างกว่า และใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ขอบข่าย กลยุทธ์ที่กว้างกว่า

Mielcarek และ Hoy (2005) ได้ทำการศึกษาวิจัย วิเคราะห์ตามหลักทฤษฎีและที่ปรากฏเกี่ยวกับธรรมชาติ ความหมายและอิทธิพลของภาวะผู้นำทางวิชาการ มีข้อสรุปจากการวิจัยว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนเป็นหน้าที่ที่สำคัญ แต่ภาวะผู้นำทางวิชาการเพียงอย่างเดียวคงไม่สามารถช่วยให้มีผลสัมฤทธิ์ในระดับสูงได้ ความจริงแล้ว บทบาทนี้มีผลทางอ้อม ที่ได้ผลตรงนั้นเกิดจากการมุ่งเน้นทางวิชาการของโรงเรียน รูปแบบและการวัดผลภาวะผู้นำทางวิชาการที่พัฒนาขึ้นในงานวิจัยนี้ ได้จากการศึกษาวรรณกรรมที่สำคัญและช่วยให้นักวิจัยคนอื่น ๆ มีเครื่องมือที่เชื่อถือได้ เป็นที่สงสัยกันว่า ความเข้าใจเรื่องการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในบริบทของโรงเรียนจะประสบความสำเร็จได้ดีกว่าที่มีบริบทเหมาะสมเพื่อการใช้ภาวะผู้นำ

ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้มีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ถ้าหากว่าพวกเขาเหล่านั้นให้ความสนใจ เอาใจใส่ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบรรยากาศของโรงเรียน โดยมุ่งเน้นทางวิชาการให้มาก สร้างเป้าหมายร่วมกันกับครู จัดให้มีการสะท้อนความคิดเห็นต่อครูเกี่ยวกับความก้าวหน้าของนักเรียน ฟังเสียงของครู และจัดให้มีกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพครู ส่งเสริมความร่วมมือและความไว้วางใจระหว่างครู ผู้ปกครอง และนักเรียน

ภาวะผู้นำทางวิชาการไม่ใช่กระสุนมหัศจรรย์ แต่ก็เป็นส่วนหนึ่งของหลักการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่จะใช้ในการพัฒนาบริบทของโรงเรียน เพื่อให้ครูและนักเรียนประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องขับเคลื่อนทางวิชาการและการทำงานหนัก เพื่อให้เข้าใจธรรมชาติที่ซับซ้อนในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ให้มากกว่าคำบรรยายที่สวยหรูของคำว่าภาวะผู้นำ

O'Donnell และ White (2005) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ผู้วิจัยสุ่มโรงเรียนระดับมัธยมและให้ครูสี่คนและผู้บริหารโรงเรียนของแต่ละโรงเรียนทำแบบสอบถามระดับความเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนของ Hallinger ในแบบสอบถามมี 50 พฤติกรรมสำหรับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล พบว่า ครูรับรู้ว่าพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่เน้นการพัฒนาบรรยากาศการเรียนรู้ของโรงเรียนเป็นตัวชี้ให้เห็นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน นอกจากนี้ยังพบว่า

ผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่มีฐานะทางสังคมดี ที่เชื่อว่าได้แสดงพฤติกรรมสัมพันธ์กับพันธกิจของโรงเรียนจะเป็นโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์การอ่านสูงกว่า

Gentilucci และ Muto (2007) ได้ศึกษาความคิดเห็นของนักเรียนว่าผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติอย่างไรที่มีผลต่อความสำเร็จทางวิชาการ พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลโดยตรงและสูงมาก พฤติกรรมส่วนหนึ่ง ได้แก่ การเข้าหาได้ง่าย การเข้าถึงเหตุการณ์ในห้องเรียน การเข้าเยี่ยมและพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่ผู้บริหารทำเหมือนว่าเป็นครูคนหนึ่ง

Ruffin (2007) ได้ศึกษาการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเมืองเกี่ยวกับความเห็นและการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการนั้น ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพโดยมีการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตการณ์ในสถานที่จริง และการรวบรวมหลักฐาน ร่องรอยการปฏิบัติเป็นข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา 10 คน และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 2 คน จากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ทำให้ทราบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมองและใช้บทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการของพวกตนอย่างไร

1. ผู้บริหารโรงเรียนรับรู้ว่ามี
  - 1.1 พวกตนเป็นผู้นำทางวิชาการในโรงเรียนของตน
  - 1.2 บทบาทนี้สำคัญ ชับซ้อนและหลายหน้า
  - 1.3 บทบาทผู้นำทางวิชาการเป็นเพียงบทบาทหนึ่งในหลายบทบาทที่มี
2. ผู้บริหารโรงเรียนรับรู้บทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยอาศัย
  - 2.1 การจัดให้มีการพัฒนาวิชาชีพ
  - 2.2 การกำกับการสอน
  - 2.3 การสร้างสัมพันธภาพ
3. ผู้บริหารโรงเรียนรับรู้ภาวะผู้นำทางวิชาการมีอุปสรรค คือ
  - 3.1 มีเวลาจำกัดในการกำกับดูแลการสอน
  - 3.2 ไม่มีบุคลากรเพียงพอที่จะมอบหมายงานอื่นที่ไม่ใช่งานการสอน

การวิเคราะห์หลักฐานร่องรอยทำให้ทราบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้จัดให้มีการพัฒนาวิชาชีพและกำกับการสอน โดยรวมแล้ว หลักฐานร่องรอยเหล่านี้ไม่ได้แสดงเนื้อหา รูปแบบหรือบริบทของการพัฒนาวิชาชีพนั้น หลักฐานของการพัฒนาวิชาชีพจะโยงไปที่การสร้างขีดความสามารถในตัวผู้อื่นไปสู่การมีภาวะผู้นำร่วม หรือการแสดงให้เห็นว่ามีการเปลี่ยนแปลง

ข้อเสนอแนะที่สำคัญของงานวิจัยนี้คือ มีการรับรู้ว่าโครงการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยที่จัดขึ้นเพื่อเตรียมผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นผู้มีภาวะผู้นำทางวิชาการนั้นไม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของบทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการ มีข้อเสนอแนะว่ามหาวิทยาลัยอาจจะต้องพิจารณาใช้หลักการ การเปลี่ยนแปลง เพื่อออกแบบโครงการเตรียมการ โดยให้มีลักษณะผสมผสานหลากหลายจากงานวิจัย จากทฤษฎี จากเสียงของผู้ปฏิบัติ จากหลักสูตร จากการสะท้อนความคิดเห็น และจากประสบการณ์การเรียนรู้จริงซึ่งจะส่งผลไปถึงผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นผู้มีความพร้อมที่จะ

1. สร้างขีดความสามารถให้กับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้มีภาวะผู้นำร่วม
2. นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนอย่างมากเพื่อให้ส่งผลถึงการเพิ่มจำนวน

นักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับที่สูงขึ้น

Matthews (2007) ได้ศึกษาเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปฏิบัติการประเมินของครู ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ข้อมูลได้จากการเขียนตอบคำถามปลายเปิด จากการวิจัย พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างปฏิบัติการประเมินของครูและภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน โดยวัดจากการพัฒนาการสอนและการพัฒนาหลักสูตร การปฏิบัติในการประเมินเรื่องหนึ่งซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีนัยสำคัญคือการร่วมมือโดยอาศัยการประเมิน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ครูและผู้บริหารโรงเรียนโดยวัดจากการพัฒนาการสอนและการพัฒนาหลักสูตร การปฏิบัติในการประเมินเรื่องหนึ่งซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีนัยสำคัญคือการร่วมมือโดยอาศัยการประเมิน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ครูและผู้บริหารโรงเรียนร่วมมือกันวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินเพื่อวางแผนการสอนและอภิปรายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

## 2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้แบบผสมผสาน

Sevinc Gulsecen (2004) ศึกษา “ผลของการเรียนรู้แบบผสมผสานที่มีผลต่อแรงจูงใจในการเรียนของนักศึกษาจากมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชน” โดยมีสมมติฐานในการวิจัย คือ การเรียนรู้แบบผสมผสานสามารถทำให้นักศึกษาที่ไม่ใส่ใจในการเรียน โดยเฉพาะนักศึกษาที่อยู่ในมหาวิทยาลัยเอกชนมีความกระตือรือร้นในการเรียนมากขึ้น เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม จากนักศึกษา 2 กลุ่ม จากมหาวิทยาลัยเอกชนและมหาวิทยาลัยรัฐจากการศึกษาพบว่า

1. การเรียนรู้แบบผสมผสานทำให้นักศึกษามีความกระตือรือร้นในการเรียนมากขึ้น
2. นักศึกษามีแรงจูงใจในการเรียน อัตราการเข้าเรียนและความสนใจในการเรียนเพิ่มมากขึ้น
3. ผลการเรียนรู้จากการเรียนรู้แบบผสมผสานของนักศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐสูงกว่านักศึกษาในมหาวิทยาลัยเอกชน
4. นักศึกษาที่มีความรู้พื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสูง สามารถเรียนผ่านระบบการเรียนรู้แบบผสมผสานได้ดีกว่านักศึกษาที่มีความรู้พื้นฐานต่ำ
5. ความรู้ที่พิเศษ สามารถที่จะสร้างขึ้นได้ทั้ง 2 กลุ่ม โดยการเรียนรู้แบบออนไลน์
6. นักศึกษามีความพึงพอใจในวิธีการเรียนการสอนแบบผสมผสานมากกว่าการสอนในห้องเรียนแบบดั้งเดิม และการเรียนแบบออนไลน์เพียงอย่างเดียว

Rovai และ Jordan (2004) ศึกษา “ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ระหว่างการเรียนรู้แบบในชั้นเรียนปกติ การเรียนแบบผสมผสาน และการเรียนออนไลน์เพียงอย่างเดียว” โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาชั้นปีที่ 3 จำนวน 68 คน และอาสาสมัครอีก 86 คน แบ่งเป็นผู้เรียนที่เรียนในชั้นเรียนแบบดั้งเดิม 26 คน เป็นอาสาสมัคร 24 คน ผู้ที่เรียนแบบผสมผสาน 28 คน อาสาสมัคร 23 คน เรียนด้วยวิธีการผสมผสานทั้งแบบในชั้นเรียนปกติและแบบออนไลน์ ผู้ที่เรียนออนไลน์อย่างเดียว 25 คน อาสาสมัคร 21 คน เรียนผ่านระบบ Blackboard และการเรียนแบบออนไลน์ โดยใช้แบบวัด CCS เป็นเครื่องมือวัดลักษณะความเป็นชุมชนในชั้นเรียนในการวัดการติดต่อสัมพันธ์และการเรียนรู้ของผู้เรียน จากการวิจัยพบว่า การเรียนรู้แบบผสมผสานนั้นสามารถสร้างความรู้สึกรู้สึกการเรียนรู้แบบเป็นชุมชนการเรียนรู้ได้มากกว่ารูปแบบอื่น ๆ โดยทำให้บรรยากาศการเรียนเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้มากขึ้น โดยจะเน้นที่การเรียนแบบกระตือรือร้นโดยใช้กระบวนการเรียนแบบร่วมมือและสร้างสังคมแห่งความรู้ความเข้าใจให้เกิดขึ้น

Johnson, McHugo และ Hall (2006) ศึกษา “วิธีการนำการเรียนการสอนแบบผสมผสานมาใช้ในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา” จากการวิจัยสรุปแนวทางในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ไว้ดังนี้ รูปแบบการเรียนการสอนใช้ทรัพยากรออนไลน์ เช่น เนื้อหาวิชา งานที่มอบหมาย เครื่องมือการเรียนแบบร่วมมือ การประเมินการเรียนการสอนออนไลน์ ร่วมกับการเรียนแบบบรรยายในชั้นเรียนแบบดั้งเดิมที่เน้นการเรียนแบบเผชิญหน้า เนื้อหาของบทเรียนแบบออนไลน์ (online content) ควรครอบคลุมเนื้อหาที่เรียนในห้องเรียนแบบดั้งเดิม แทนการเรียนแบบเผชิญหน้า โดยการออกแบบระบบต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมในการเรียนให้ใกล้เคียงกับห้องเรียนแบบดั้งเดิม โดยการถามปัญหา การมอบหมายงาน การให้คำปรึกษาและการทำโครงการงาน

จากการวิจัยพบว่า การเรียนการสอนแบบผสมผสาน สามารถพัฒนาให้ผู้เรียนเกิด ความเข้าใจที่ลึกซึ้งในองค์ความรู้ที่เรียนได้มากกว่าการเรียนออนไลน์และการเรียนในห้องเรียน แบบดั้งเดิมเพียงอย่างเดียว เนื่องจากการเรียนการสอนแบบผสมผสานเป็นการรวมเอาข้อที่ดีที่สุด ของวิธีการเรียนในชั้นเรียนแบบดั้งเดิมและระบบการเรียนอิเล็กทรอนิกส์ เข้าด้วยกัน โดยผู้เรียน สามารถฝึกปฏิบัติการภายในห้องปฏิบัติการ และฝึกทบทวนความรู้ในเนื้อหานำไปใช้ในการ แก้ปัญหาในการเรียนได้ตามความต้องการของผู้เรียนอย่างอิสระ ด้วยการเรียนแบบออนไลน์โดยมี ตัวเตอรืเป็นผู้คอยชี้แนะ เมื่อเกิดปัญหา ซึ่งการเรียนแบบนี้สามารถพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาของ ผู้เรียนได้ด้วยตนเอง

Oliver (2000) ศึกษา “การนำวิธีการเรียนการสอนแบบผสมผสานมาใช้เพื่อ สนับสนุนการเรียนโดยใช้ปัญหาเป็นหลัก” จากวิจัยพบว่า การนำวิธีการเรียนการสอนแบบ ผสมผสาน มาใช้เพื่อสนับสนุนการเรียนโดยใช้ปัญหาเป็นหลักสามารถทำได้โดยใช้การเรียนการ สอนบนเว็บร่วมกับการเรียนการสอนในห้องเรียน การเรียนการสอนบนเว็บใช้ในการนำเสนอ สถานการณ์ปัญหาประจำสัปดาห์ นำเสนอเนื้อหาที่ผู้เรียนจำเป็นต้องใช้ในการแก้ปัญหา สร้าง ช่องทางในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้เรียนกับผู้สอนและเพื่อนชั้นเรียน และการนำเสนอผลจาก การแก้ปัญหาในชั้นเรียน โดยให้เพื่อนร่วมห้องอภิปรายผลการนำเสนอร่วมกัน จากนั้นให้ผู้เรียน นำเสนอผลงานผ่านเว็บเพจที่ผู้เรียนพัฒนาขึ้น ในการทดลองครั้งนี้ใช้เวลาเรียน 10 สัปดาห์ ผลจาก การวิจัยพบว่า ผู้เรียนมีทัศนคติในทางบวกต่อวิธีการเรียนที่พัฒนาขึ้นและมีความเห็นว่าการเรียนรู้ แบบผสมผสานสามารถสนับสนุนการเรียนโดยใช้ปัญหาเป็นหลักได้

จากงานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนแบบผสมผสาน ที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การเรียนการสอนแบบผสมผสานสามารถพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ที่ท้าทาย ตอบสนองต่อความแตกต่างระหว่างบุคคลและศักยภาพทางการเรียนของผู้เรียน ทำให้ ผู้เรียนสามารถพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ของตนเองได้ดีขึ้น ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่าง มีความหมาย (Taraddi และ Pokrajac, 2005) ส่งผลให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงสุด (Singh, 2003 และ Rochester Institute, 2004) เป็นการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นสำหรับผู้เรียนทุกคน โดยมีเป้าหมาย เพื่อให้ผู้เรียน เรียนรู้ได้อย่างเต็มศักยภาพที่ตนเองมีอยู่ (Harriman, 2004) ทำให้ผู้เรียนสามารถ เรียนรู้ได้อย่างอิสระ ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ที่กระฉับกระเฉง (Active learning) และสามารถลดเวลา ในการเข้าชั้นเรียนได้ (Garnham และ Kaleta, 2002)

นอกจากนี้การเรียนรู้แบบผสมผสานยังมีส่วนสนับสนุนปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับผู้เรียนด้วยกัน และผู้เรียนกับผู้สอนโดยการติดต่อแบบส่วนตัว ช่วยทำให้การเรียนรู้ดีขึ้น (Thorne, 2003) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Rovai และ Jordan (2004) ที่พบว่าการเรียนรู้แบบผสมผสานทำให้ผู้เรียนมีความรู้สึกเป็นส่วนร่วมในชุมชน (Sense of community) มากกว่าการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมของห้องเรียนปกติ และการเรียนแบบออนไลน์ (Fully online) และจากการศึกษาของ Peter Dean และคณะ (2001) พบว่าการเรียนรู้แบบผสมผสานจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้เป็นอย่างดี

Prince of Songkla University  
Pattani Campus