

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคใต้ ตอนบน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องและเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำทางวิชาการ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21
3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ
4. การจัดลำดับความต้องการจำเป็น
5. เทคนิคเดลฟาย
6. บริบทสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภาคใต้ตอนบน
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำทางวิชาการ

1.1 ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร จึงมีแนวคิดทฤษฎีเกิดขึ้นใหม่ อย่างต่อเนื่อง เพื่ออธิบายบทบาทของภาวะผู้นำในสภาพแวดล้อมที่ยุ่งยากซับซ้อนและเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วในปัจจุบัน (รัช บุณยมณี, 2550: 103) ผู้วิจัยนำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำใน 2 ส่วน ได้แก่ 1) ความหมายของภาวะผู้นำ และ 2) กระบวนทัศน์ของทฤษฎีภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่านด้วยกัน ได้แก่

ภารตี อนันต์นารี (2555) สรุปรว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการและสถานการณ์ ที่บุคคล หนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มซึ่งสมาชิกในกลุ่ม เชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำ ของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่น ให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ภายใต้สถานการณ์ ไตสถานการณ์หนึ่ง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของส่วนรวมหรือของผู้นำได้อย่างไม่มีเงื่อนไข

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ผู้บริหาร จะทำให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่นๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โซยา ภาวะบุตร (2555) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำไว้ดังนี้ ผู้นำคือ บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกมาจากกลุ่มที่เป็นหัวหน้า เป็นศูนย์กลาง เป็นผู้กำหนดเป้าหมายประพฤติปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับบทบาท และขณะเดียวกันก็สามารถทำให้สมาชิกภายในกลุ่มปฏิบัติงานร่วมกันมีความสมัครสมานสามัคคีกัน งานบรรลุผลสำเร็จไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สุธีลักษณ์ นิติธรรม แก่นทอง (2555) สรุปความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นการใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือกลุ่มในสถานการณ์ต่างๆ ด้วยการปฏิบัติและการ อำนาจการโดยใช้กระบวนการสื่อสารซึ่งกันและกันเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย

จีระ หงส์ลดารมภ์ (2556) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม สามารถนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กนกอร สมปราชาญ์ (2556) กล่าวว่า การใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อสมาชิกในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการหรืออำนาจการโดยใช้กระบวนการติดต่อเพื่อให้ บรรลุตามเป้าหมาย

นิติพล ภูตะโชติ (2556) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลและพฤติกรรมดังกล่าวมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ และพฤติกรรมนั้นจะทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายและเป็นไปตามที่ผู้นำต้องการ

สุภารัตน์ ศรีนิยม (2556) ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษานำมาใช้เพื่อให้มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น โดยการโน้มน้าว จูงใจหรือชักนำบุคลากรในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องให้เกิดความตระหนักและเข้าใจในการจัดการศึกษา รวมทั้งประสาน สัมพันธ์เพื่อพัฒนาวิชาชีพและงานวิชาการให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สัมมา ธนินิธิ (2556) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่ง จูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้อย่างกระตือรือร้น และเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย

อนิวัช แก้วจำนง (2556) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อิทธิพลหรือพลังส่วนตัวของบุคคลที่มีเหนือจิตใจและพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มโดยสามารถส่งต่อให้บุคคลหรือกลุ่มดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามต้องการ

สันติ บุญภิรมย์ (2557) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะของบุคคลหนึ่งที่สามารถโน้มน้าวให้บุคคลคนหนึ่งหรือบุคคลหลายคนได้แสดงพฤติกรรมของตนตามกระบวนการที่ผู้นำประสงค์ ภายใต

สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง เพื่อให้บรรลุไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของส่วนรวมหรือของผู้ นำได้อย่างไม่มีเงื่อนไข เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ชัยเสถียร พรหมศรี (2557) เสนอว่า ภาวะผู้นำคือการโน้มน้าวและจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตาม เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการขององค์การ

บรรพต ฐาจันทร์ (2557) ภาวะผู้นำหมายถึง ศิลปะ อำนาจ ความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยการ กระบวนการ พฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นในการชักจูง ผู้อื่นให้ ร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจและมีความกระตือรือร้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันตามที่ ได้กำหนดไว้

พิมพ์พร จารุจิตร (2559) ให้กล่าวถึง ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง สัมพันธภาพในเรื่อง ของการใช้อิทธิพลที่มีต่อกันและกัน ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่มุ่งหมายให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยสะท้อน ถึงวัตถุประสงค์ที่มีร่วมกันภาวะผู้นำ เกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล (Influence) เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มบุคคล โดยกลุ่มบุคคลเหล่านั้นมีความตั้งใจที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะสะท้อน ให้เห็นวัตถุประสงค์ที่มีร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ตามสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ไม่ใช่การยอมจำนนและ การบังคับ ซึ่งต้องมีลักษณะเป็นการยอมรับซึ่งกันและกัน (Reciprocal) ระหว่างผู้นำกับผู้ตามบุคคลใน ระบบความสัมพันธ์ดังกล่าว มีความต้องการการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการสร้าง และการพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่การรักษาสถานภาพเดิม (Status Quo) ยิ่งไปกว่านั้นการ เปลี่ยนแปลงที่ต้องการผู้นำไม่ได้เป็นผู้กำหนดแต่เป็นที่วัตถุประสงค์กำหนดร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ ตามอันจะก่อให้เกิดแรงจูงใจที่จะโน้มน้าวบุคคลให้มุ่งไปสู่ผลสำเร็จที่ต้องการอย่างแท้จริง

กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล (2562: 144) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำหมายถึง สัมพันธภาพระหว่างบุคคล ที่ไม่ใช่การยอมจำนนและการบังคับ ซึ่งต้องมีลักษณะเป็นการยอมรับซึ่งกันและกัน (Reciprocal) ระหว่างผู้นำกับผู้ตามบุคคลในระบบความสัมพันธ์ดังกล่าว มีความต้องการเปลี่ยนแปลง

Donaldson (2001) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้ความสามารถในการทำ ให้ผู้ตามมีความเชื่อ ความคิดและยอมทำตาม ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

Daft (2005) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Purposes)

Murphy (1999: 17) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำควรจะทำให้ความสำคัญของหลักสูตรเหมือนกับการ สอน ในการบริหารงานวิชาการควรให้ความสำคัญของหลักการบริหารที่ยึดเอาหลักสูตรเป็นแนวปฏิบัติ จำนวนของเนื้อหา การจัดเนื้อหา การจัดเรียงลำดับเนื้อหา ความชัดเจนและความลึกซึ้งของเนื้อหา ความหลากหลายของวิธีการให้ความรู้ การบ้านหรืองานที่รับมอบหมายการวางแผนแนวปฏิบัติของ หลักสูตร คุณภาพของจุดประสงค์

Maxwell (2011) ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ว่าเป็นการกล้าเสี่ยง มองเห็น ทุกโอกาสขณะที่ผู้อื่นมองเห็นวิกฤต สร้างแรงบันดาลใจ สร้างจินตนาการ ปลุกความกล้า มุ่งสู่ความสำเร็จรู้จักการใช้หัวใจประสานงานกับคนรอบข้างและยังให้แง่คิดด้วยว่า “ภาวะผู้นำไม่สามารถพัฒนาขึ้นในชั่วพริบตาแต่สามารถพัฒนาไปได้ตลอดชีวิต

Evers and Lakomski (2000) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถจูงใจผู้อื่นสามารถสร้างวิสัยทัศน์ และสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และสามารถทำให้ผู้ตามทำงาน อย่างมีขวัญและกำลังใจ

Wheelen and Hunger (2002) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้ทักษะ และความสามารถที่ทำให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผล และผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความสุข

Owens (2004) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นเพื่อให้เกิดผลตามมุ่งหมาย ลดความขัดแย้ง และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ตาม

จากความหมายของภาวะผู้นำดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่บุคคลหนึ่งใช้โน้มน้าวบุคคลอื่นหรือกลุ่มคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม หรือองค์กร

กระบวนทัศน์ของทฤษฎีภาวะผู้นำ

กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำ หมายถึง กรอบความคิดที่แสดงให้เห็นถึงการรับรู้ วิธีคิดและความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งกระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำมีการเปลี่ยนแปลงใน รอบ 60 ปี ตั้งแต่มีการศึกษาเรื่องนี้ โดยทฤษฎีภาวะผู้นำหลักๆ มีด้วยกัน 4 ทฤษฎี (Huges, Ginnett and Curphy, 2009; อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557: 35-37) ได้แก่ Trait, Behavioral, Contingency, และ Integrative

1. Trait Theory หรือ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีนี้อธิบายคุณลักษณะที่ส่งเสริมหรือทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพของผู้นำ เช่น กำลังทางกาย การแสดงออก ความก้าวร้าว การพึ่งพาตนเอง การชักจูง การครอบงำ แต่ทฤษฎีนี้มีคุณลักษณะบ่งชี้ประมาณ 100 กว่าคุณลักษณะ ทำให้ไม่มีคุณลักษณะที่ครบถ้วนและเป็นสากลที่สามารถยืนยันคุณสมบัติของผู้นำได้แน่ชัด ธวัช บุญยภณี (2550) กล่าวว่าทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ได้แนวทางมาจากทฤษฎีมหาบุรุษใน สมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งถือว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด ไม่ใช่สิ่งที่สร้างได้ และข้อสังเกตที่เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ คือไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่แน่นอนของบุคคลที่เป็นผู้นำได้เช่นกัน

2. Behavioral Theory หรือ ทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ทฤษฎีนี้อธิบายภาวะผู้นำผ่านทางพฤติกรรมที่ผู้นำทำเป็นประจำในงานของตน งานวิจัยทางด้านพฤติกรรมมุ่งความสนใจไปที่การค้นหาวีธีเพื่อกำหนดระดับพฤติกรรมที่ช่วยให้เข้าใจภาพภาวะผู้นำ อย่างไรก็ตามกลับไม่มีข้อสรุปว่ารูปแบบใดเป็นรูปแบบของการเป็นผู้นำ

3. Contingency Theory หรือ ทฤษฎีสถานการณ์ เป็นทฤษฎีที่อธิบายรูปแบบของผู้นำที่เหมาะสมบนพื้นฐานของผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ ในอีกความหมายคือ คุณลักษณะและพฤติกรรมจะนำไปสู่ผลลัพธ์แห่งความสำเร็จของภาวะผู้นำได้ต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยทางสถานการณ์ มุมหนึ่งของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีนี้คือ การค้นหาขอบเขตของการบริหารงานว่ามีความเหมือนหรือความแตกต่างกันอย่างไรในประเภทองค์กรที่ต่างกัน โดยสรุปคือทฤษฎีสถานการณ์ แยกแยะปัจจัยด้านสถานการณ์เพื่อพิสูจน์ว่าสถานการณ์ใดมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำมากกว่ากัน ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ผู้นำจะไม่ผูกติดกับ พฤติกรรมตายตัว สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ได้เผชิญอยู่

4. Integrative Leadership Theory หรือทฤษฎีบูรณาการ ในช่วงกลางของทศวรรษ 1970 กระบวนทัศน์นี้ได้เคลื่อนไปสู่การบูรณาการ โดยนำทฤษฎีต่างๆเข้ามาบูรณาการ พยายาม รวบรวมทฤษฎีคุณลักษณะ พฤติกรรมและสถานการณ์ เข้าด้วยกันเพื่ออธิบายความสำเร็จ ทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นพฤติกรรมและคุณลักษณะที่ช่วยสนับสนุนความมีประสิทธิภาพของผู้นำ และอธิบายว่าพฤติกรรมที่เหมือนกันของผู้นำอาจมีผลกระทบต่อผู้ตามแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้น

1.2 ภาวะผู้นำทางวิชาการ

ภาวะผู้นำทางวิชาการได้รับความสนใจมากเป็นพิเศษ จนทำให้สภาคองเกรสของสหรัฐอเมริกาออกกฎหมาย Instructional Leadership Act of 2007 เป็นการให้ความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการโดยกำหนดว่าหน่วยงานที่ออกใบวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียนจะต้องตรวจสอบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ หน่วยงานฝึกอบรมเตรียมบุคคลที่ประสงค์จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องบรรจุเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการในหลักสูตรการฝึกอบรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 (ศรุติพงษ์ ภูวิชรวรานนท์, 2555) ในประเทศไทยเองก็ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการออกกฎหมายให้ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหาร สถานศึกษาต้องมีความรู้และสมรรถนะด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ซึ่งกำหนดไว้ในข้อบังคับ ครู สภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556 จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นเรื่องสำคัญใน การบริหารการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยจึงนำเสนอแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งประกอบไปด้วย

- 1) ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ
- 2) พัฒนาการของแนวคิดที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ และ
- 3) แนวคิดที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ

ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการในปัจจุบันนี้ มีความสมบูรณ์และกว้างกว่าช่วง ค.ศ.1980 เมื่อแรกเริ่มนั้น หมายถึงบทบาทที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่แบบเดิม เช่น กำหนดเป้าหมาย ได้ชัดเจน

จัดสรรทรัพยากรให้กับการสอน บริหารจัดการหลักสูตร กำกับติดตามแผนการสอน และประเมินครู ในปัจจุบันนี้มีภาระหน้าที่เพิ่มเติมซึ่งรวมไปถึงการเน้นวิธีการหลักที่เกี่ยวกับการสอนและการเรียนให้มีความสำคัญต่อการนำวิชาชีพครูมากขึ้น และเน้นการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ King (2002; อ้างถึงใน ศรุติพงษ์ ภูวชูวรานนท์, 2555)

สิร์รานี วสุภัทร (2551) นิยามความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนว่า หมายถึง การแสดงบทบาทหน้าที่อย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถโน้มน้าว จูงใจ หรือชี้แนะให้บุคลากร และผู้เกี่ยวข้องเข้าใจ และตระหนักในจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา ประสานสัมพันธ์กัน เพื่องานวิชาการซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนและคุณภาพของผู้เรียน อันเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา

โกศิษฎ์ เพลรินทร์ (2552) เสนอว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนโดยอาศัยกระบวนการเกี่ยวกับการกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน การพัฒนานักเรียน การพัฒนาครู การส่งเสริมบรรยากาศสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมการเรียนรู้

กัญญ์รัชการย์ นิสวรรณ (2553) สรุปความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ว่า ผู้ที่มีความสามารถในการนำและการบริหารบุคคลในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้กระทำหรือจัดกิจกรรมด้านวิชาการและกิจกรรมการเรียนการสอนให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ทำให้กระบวนการจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ จะแสดงบทบาทให้เห็นชัดเจนในด้านคุณลักษณะ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับกิจกรรมในการดำเนินการใช้ปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนและงานด้านวิชาการ

ไพเราะ พัดตาสิงห์ (2554) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำทางวิชาการว่า หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้อิทธิพลกระบวนการให้ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือปฏิบัติกิจกรรมเพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพทางการเรียนการสอนสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

สุภารัตน์ ศรีนิยม (2556) ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษานำมาใช้เพื่อให้มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น โดยการโน้มน้าวจูงใจหรือชี้แนะบุคลากรในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องให้เกิดความตระหนักและเข้าใจในการจัดการศึกษา รวมทั้งประสานสัมพันธ์เพื่อพัฒนาวิชาชีพและงานวิชาการให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

King (2002) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการในปัจจุบันนี้ มีความสมบูรณ์และกว้างกว่าช่วง ค.ศ. 1980 เมื่อแรกเริ่มนั้นหมายถึงบทบาทที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่แบบเดิม เช่น กำหนดเป้าหมายได้ชัดเจน จัดสรรทรัพยากรให้กับการสอน บริหารจัดการหลักสูตร กำกับติดตามแผนการสอน และประเมินครู ในปัจจุบันนี้มีภาระหน้าที่เพิ่มเติมซึ่งรวมไปถึงการเน้นวิธีการหลักที่เกี่ยวกับการสอนและการเรียนให้มีความสำคัญต่อการพัฒนาวิชาชีพครูมากขึ้น และเน้นการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ

Duke (1987: 6) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน คือความตั้งใจที่จะจัดสรรเวลาในการปรับปรุงการเรียนการสอน มีความสามารถที่จะใช้เวลาให้มากกว่าปกติให้กับผู้เรียนเป็นพิเศษ และยังมีมุ่งมั่นไปที่สวัสดิการของโรงเรียนทั้งหมด และการสร้างวิสัยทัศน์ ให้ชัดเจน ตามธรรมชาติของการเรียนการสอนที่ดี

Murphy (1999: 17) กล่าวว่าความเป็นผู้นำควรจะให้ความสำคัญของหลักสูตร เหมือนกับการสอน ในการบริหารงานวิชาการควรให้ความสำคัญของหลักการบริหารที่ยึดเอา หลักสูตรเป็นแนวปฏิบัติ จำนวนของเนื้อหา การจัดเนื้อหา การจัดเรียงลำดับเนื้อหา ความชัดเจนและความลึกซึ้งของเนื้อหา ความหลากหลายของวิธีการให้ความรู้ การบ้านหรืองานที่รับมอบหมาย การวางแผนแนวปฏิบัติของหลักสูตร คุณภาพของจุดประสงค์

Davis and Thomas (1989: 21) กล่าวว่า ผู้นำทางวิชาการ คือ บทบาท สำคัญต่อครูใหญ่ที่จะเน้นกิจกรรมในด้านการเรียนการสอน และการปฏิบัติงานในห้องเรียนของครู

Hoy and Miskel (1991: 9) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำด้านการศึกษา ประกอบด้วย 1) การกำหนดจุดหมายการสอน 2) การออกแบบหน่วยการเรียนรู้ 3) การพัฒนาและนำหลักสูตรไปปฏิบัติ 4) การประเมินผลและเลือกวัสดุหลักสูตร 5) การประเมินการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรการเรียนการสอน 6) การผลิตสื่อการสอน 7) การนิเทศแบบคลินิก และ 8) การวางแผน เพื่อการก้าวหน้าบุคลากร

Wildy and Dimmock (1993: 31) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการกล่าวรวมถึง ภาระงานของผู้บริหารเองหรือการมอบหมายงานให้ผู้อื่นปฏิบัติแทน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งประกอบด้วยภาระงานที่สำคัญต่างๆ ดังนี้ กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียน เตรียมสื่อวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในกระบวนการเรียนการสอน กำกับติดตามนิเทศครูและเป็นคณะกรรมการอำนวยการหรือประสานงาน ส่งเสริมสัมพันธภาพของครู

McEwan (1998: 7) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การสร้างบรรยากาศ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียน คณะครู นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน และกรรมการโรงเรียนซึ่งสามารถทำงานร่วมกันในอันที่จะทำให้งานด้านการศึกษาประสบผลสำเร็จ

Kaiser (2000: 33) ได้สรุปไว้ว่า ผู้นำทางวิชาการนั้นเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจทฤษฎี ปรัชญาของหลักสูตรต่างๆ ของสถานศึกษา มีความรู้ความเข้าใจในวิธีสอนต่างๆ สนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมการสอนเป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงวิชาการ สนับสนุนส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียน ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและนิเทศกำกับให้การเรียนการสอนเป็นไปตามแผนการสอนที่กำหนดไว้

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการสร้างบรรยากาศ โดยการโน้มน้าว จูงใจ หรือชี้แนะให้บุคลากรเข้าใจในการแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของโรงเรียน

2. พัฒนาการของแนวคิดที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ

McEwans (1998) กล่าวว่าภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่พัฒนามาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโดยเฉพาะ อาศัยความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ ความรู้เกี่ยวกับการสอนและ ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรเป็นพลังขับเคลื่อนทางการศึกษา ซึ่งเรียกว่า ผู้นำทางวิชาการ ซึ่งผู้นำทางวิชาการต้องมีความสามารถในการสื่อสารเป้าหมายไปยังนักเรียน ครู และผู้ปกครอง ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นหลักในการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย และที่สำคัญผู้บริหารต้องมีทักษะในการสอน

ในช่วง ค.ศ. 1980 มีงานวิจัยจำนวนมากที่ศึกษาเกี่ยวกับ “โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ” หรือ “โรงเรียนคุณภาพ” โดยสามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่มาจากสังคม เศรษฐกิจระดับล่างให้สูงขึ้นได้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนเหล่านี้ก็คือ ผู้บริหารโรงเรียน มีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีการสังเคราะห์คุณลักษณะและทักษะสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนเหล่านี้ใช้ใน การปรับปรุงโรงเรียน ซึ่งพบว่ามีคุณลักษณะและทักษะในหลายมิติ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549)

สมคิด สร้อยน้ำ และมณฑนา อินทุสมิต (2545; อ้างถึงใน กัญญ์รัชการย์ นิลวรรณ, 2553) ได้กล่าวถึงพัฒนาการของแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการว่าเป็นความพยายามที่ต้องการ แสวงหาแบบของผู้นำที่ดีที่สุด แต่ละยุคสมัยมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดของภาวะผู้นำ คุณลักษณะ พฤติกรรม บทบาทหน้าที่ และกิจกรรมต่างๆ ของผู้บริหารจึงถูกปรับเปลี่ยนตาม ซึ่งในยุคแรกนั้นเน้นเรื่องจิตวิญญาณ ค่านิยม ขนบธรรมเนียม และประเพณี

ช่วง ค.ศ. 1920 - 1929 ผู้บริหารสถานศึกษา คือ คนกลางเรื่องค่านิยม เป็นผู้ส่งผ่านเรื่องค่านิยม และระเบียบวินัย ถือได้ว่าผู้บริหารเป็นตั้งผู้เผด็จการ ใน ค.ศ. 1930-1939 เป็นการบริหาร ตามทฤษฎีวิทยาศาสตร์ ผู้บริหารสถานศึกษาคือผู้นำแบบมุ่งประสิทธิภาพ เป็นผู้มีอำนาจที่ใช้คำสั่ง ชี้แนะแนวทาง และสนับสนุนครูในเรื่องของงาน ต่อมาใน ค.ศ. 1940-1949 บทบาทของผู้บริหารได้ปรับเปลี่ยนไปสู่ผู้นำแบบประชาธิปไตย เน้นความเสมอภาค ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้อำนวยความสะดวก ครูเป็นผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่วนปี ค.ศ. 1950-1959 ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการคาดหวังให้เป็นนักวิชาการและเป็นผู้จัดการที่บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และระหว่าง ค.ศ. 1960-1969 ผู้บริหารสถานศึกษาถูกกำหนดให้เป็นผู้สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูเป็นผู้สร้างความรู้สึกในเรื่องประชาธิปไตยในสถานศึกษา นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งของระบบราชการอีกด้วย ต่อมา ค.ศ. 1970-1979 ผู้บริหารเป็นดังเช่นผู้นำชุมชน คือ มีทั้งบทบาทที่เป็นผู้นำชุมชนและเป็นผู้รับใช้

ในช่วง ค.ศ. 1980 มีการเปรียบผู้บริหารเป็นดังเช่นนักสร้างวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จมักจะเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์ทางการบริหาร ในขณะที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่ประสบความสำเร็จมักจะด้อยในจุดนี้ วิสัยทัศน์จึงสะท้อนภาพลักษณ์ภาวะผู้นำทางวิชาการในอนาคต

และวิสัยทัศน์เป็นการประกาศเจตนารมณ์อย่างเป็นทางการถึงอนาคตที่คิดว่าจะไปถึง ผู้บริหารต้อง ออกแบบโครงสร้างองค์การ ควบคุมการบริหารอย่างรอบคอบ มีแผนงานที่ชัดเจน ถูกต้องตามรูปแบบ มี ทักษะในการบริหารงานที่มีกลยุทธ์ การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นการมุ่งแสวงหา ภาวะผู้นำที่ดีที่สุด แต่ก็ยังไม่มีข้อสรุปที่ชัดเจนว่าผู้นำแบบใดดีที่สุดสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาใน ปัจจุบัน แต่ทั้งนี้ Bush (2015) ก็ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นหนึ่งสิ่งที่สำคัญที่สุดในการสร้าง รูปแบบภาวะผู้นำ

กรอบแนวคิดทางภาวะผู้นำทางวิชาการได้ถูกพัฒนาโดยนักวิจัยสองกลุ่มในประเทศ สหรัฐอเมริกาในช่วงปี 1980 กลุ่มแรกคือ Bossert และคณะในปี 1982 เป็นกรอบพื้นฐานด้านภาวะ ผู้นำของผู้บริหารในบริบทของโรงเรียน ประกอบไปด้วยตัวแปรปรับต่างๆ ที่มีต่อการกำหนด พฤติกรรม กรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร เช่น บริบททางสังคม บริบทของสถาบัน พฤติกรรมส่วนบุคคล เป็นต้น ซึ่ง แตกต่างจากตัวแปรส่งผ่านระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารและผลสัมฤทธิ์ของ นักเรียน เช่น การจัดการ เรียนการสอน บรรยากาศการเรียนรู้ (Hallinger and Lee, 2014) และอีก กลุ่มคือ Hallinger and Murphy ในปี 1985 เป็นกรอบแนวคิดมาตรฐานระดับภาวะผู้นำทางวิชาการ (Principal Instructional Management Rating Scale: PIMRS) นำเสนอบทบาทภาวะผู้นำทาง วิชาการใน 3 ด้าน ได้แก่ 1) การ กำหนดพันธกิจของโรงเรียน 2) การบริหารจัดการหลักสูตรและ 3) การเสริมสร้างบรรยากาศในการ เรียนรู้ ซึ่งประกอบไปด้วย 11 องค์ประกอบย่อย (Hallinger and Murphy, 1985) กรอบแนวคิดทั้งสอง มีอิทธิพลต่อการผลิตงานวิจัย การกำหนด นโยบายและ การปฏิบัติในทศวรรษต่อมา (Hallinger and Lee, 2014)

แนวคิดที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ

ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556 ระบุให้ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหาร สถานศึกษาต้องมีมาตรฐานความรู้ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ซึ่งได้บัญญัติรายละเอียดเกี่ยวกับ สาระความรู้และสมรรถนะความเป็นผู้นำทางวิชาการไว้ในประกาศคณะกรรมการคุรุสภา เรื่อง สาระ ความรู้ สมรรถนะและประสบการณ์วิชาชีพของผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหาร การศึกษาและศึกษานิเทศก์ ตามข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556 ดังนี้

สาระความรู้ ประกอบด้วย 1) การเปลี่ยนแปลงของโลกและสังคม ผู้นำการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมผู้นำ ภาวะผู้นำ 2) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา 3) การนิเทศเพื่อพัฒนาครูให้จัดการ การเรียนรู้ของผู้เรียนให้เติบโตเต็มตามศักยภาพ 4) การบริหารความเสี่ยงและความขัดแย้ง 5) ปฏิสัมพันธ์และการพัฒนาเพื่อนร่วมงาน และ 6) ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชนและ ท้องถิ่น

สมรรถนะ ประกอบด้วย 1) สามารถระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา และ 2) สามารถบริหาร การศึกษาและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและท้องถิ่นได้ เป้าหมายสูงสุดในการบริหารจัดการโรงเรียน คือ ผลสัมฤทธิ์และคุณภาพของนักเรียน ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมีผลงานชัดเจนนั้น จะเกี่ยวข้องอยู่กับการจัดการเรียนการสอนเน้น การพัฒนาให้เกิดขึ้นโดยตรงกับนักเรียน (ถวิล มาตรฐานเลี้ยง, 2545: 84) ผู้บริหารโรงเรียนสามารถสร้าง บรรยากาศทางวิชาการ เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น พัฒนาระบบการ จัดกิจกรรมการสอนของครู จากรายงานวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ สามารถสร้าง ความเป็นเลิศทางวิชาการ แสดงพฤติกรรมออกมาให้ปรากฏชัดเจนใน 8 ลักษณะ ดังนี้ (Davis and Thomas, 1989; อ้างถึงใน ถวิล มาตรฐานเลี้ยง, 2545: 87-89)

1. มีความกระตือรือร้นและตระหนักที่จะพัฒนาโรงเรียน มีความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์สูง และสามารถโน้มน้าวบุคลากรไปสู่การเปลี่ยนแปลง
2. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องพัฒนาตนเองและคณะบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม
3. ผู้บริหารสามารถจัดระบบส่งเสริมขวัญกำลังใจ
4. พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้ปรากฏเกี่ยวกับการติดตามผลความก้าวหน้าของนักเรียน
5. ผู้บริหารจัดหาสื่อ อุปกรณ์ วิทยากรที่มีความสามารถใช้ในกระบวนการสอนและใช้สื่อ อุปกรณ์ ตลอดจนผู้ทรงคุณวุฒิเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์ต่องานวิชาการเป็นลำดับสำคัญ
6. ผู้บริหารเป็นผู้ที่จะต้องรับผิดชอบในการสร้างบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบเรียบร้อย
7. ผู้บริหารสามารถกำกับ ติดตามปัจจัยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาการสอน ปัจจัยที่รบกวนบรรยากาศทางวิชาการ
8. หน้าที่หลักสำคัญยิ่งของผู้บริหารประการหนึ่งก็คือ การเยี่ยมชั้นเรียนและให้คำปรึกษาหารือแนวทางปรับปรุงการสอน

นอกจากนั้น ผลการวิจัยของ Davis and Thomas (1989; อ้างถึงใน ถวิล มาตรฐานเลี้ยง, 2545: 83-84) ยังพบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ บริหารโรงเรียนประสบความสำเร็จจะมีลักษณะเฉพาะอยู่ 6 ประการ ได้แก่ 1) มีวิสัยทัศน์ มองทะลุปรุโปร่งว่าโรงเรียนจะพัฒนาได้อย่างไร 2) เป็นผู้นำที่ได้รับ ความคาดหวังสูง ทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและการปฏิบัติงานงานของบุคลากร 3) สังเกตการ สอนในห้องเรียนและหรือมอบให้ครูดำเนินการแทนให้คำแนะนำเชิงบวก สะท้อนความคิดเพื่อ ปรับปรุงการสอน 4) กระตุ้นให้ครูใช้เวลาในการสอนให้มีประโยชน์สูงสุด 5) เน้นการใช้สื่อและบุคลากรอย่างสร้างสรรค์ และ 6) กำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานของบุคลากร เอาใจใส่ในผลสัมฤทธิ์ ของนักเรียน ใช้สารสนเทศ เพื่อประโยชน์ต่อการวางแผนการสอน

Hoy and Hoy (2003; อ้างถึงใน ศรุติพิงค์ ภูวพัชรวรานนท์, 2555: 35) ได้กล่าวถึงบทบาทของ ผู้บริหารโรงเรียนว่า บทบาทที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารโรงเรียนคือ บทบาทการเป็นผู้นำทางวิชาการ แต่

ไม่ได้หมายความว่า ผู้บริหารโรงเรียนเพียงคนเดียวที่ต้องรับผิดชอบต่อภาวะผู้นำในการสอน ภาวะผู้นำทางวิชาการควรเกิดขึ้นทั้งในตัวผู้บริหารโรงเรียนและจากครู จำเป็นจะต้องมีการกระจายหน้าที่ไปยังผู้บริหารทุกระดับรวมถึงครูด้วย (Tony Bush, 2015) ทั้งนี้ ครูซึ่งเป็นผู้ทำการสอนในชั้นเรียนเป็นผู้ที่เชี่ยวชาญเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน และเป็นผู้ที่มีองค์ความรู้ในตัว ส่วนผู้บริหารโรงเรียนเองเพียงแค่มีหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาบรรยากาศของโรงเรียนที่ยังผลให้เกิดการปฏิบัติการสอนที่ดีที่สุด

Krug (1992; อ้างถึงใน บรรพต รุ่งเจนทร์, 2557) กล่าวถึงพฤติกรรมหรือการกระทำที่แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล โดยแบ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ได้ 5 องค์ประกอบครอบคลุมกิจกรรมต่างๆ ของผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล ดังนี้

1. การกำหนดพันธกิจ งานวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลแสดงให้เห็นว่า เป้าหมายที่มีการกำหนดไว้ชัดเจนแล้ว จะต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าใจ การกำหนดเป้าหมายและพันธกิจนั้นจะต้องไม่ตั้งไว้สูงเกินไป การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนต้องเป็นไปตามสภาพความเป็นจริงในขณะนั้น

2. การบริหารหลักสูตรและการสอน การสอนถือว่าเป็นงานเบื้องต้นของโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรู้ขอบข่ายของรายวิชาที่สอนและรู้ความจำเป็นที่ต้องสอนรายวิชานั้นๆ การที่ผู้บริหารมีพื้นฐานความรู้จะสามารถนำผู้อื่นให้ปฏิบัติตามพันธกิจของโรงเรียนได้โดยผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นแหล่งข้อมูลและแนะนำวิธีการสอนให้กับครู และผู้บริหารควรใส่ใจและสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรอย่างจริงจัง ดังเช่นที่ Hallinger (1992; อ้างถึงใน Tony Bush, 2015) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการถูกมองว่าเป็นแหล่งความรู้หลักในการพัฒนาโรงเรียน

3. การนิเทศการสอน ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทในการนิเทศการสอน โดยนิเทศเพื่อพัฒนาครูอย่างจริงจัง มากกว่าจะเป็นเพียงการนิเทศการสอนตามสภาพปัญหา การประเมินการปฏิบัติงานเป็นการพิจารณาย้อนหลังแต่ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นการมองไปข้างหน้าอย่างมีวิสัยทัศน์ ผู้นำทางวิชาการต้องรู้จักการให้โอกาสครูได้พัฒนาวิชาชีพทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน ซึ่งการพัฒนาคุณภาพของครูจะช่วยพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนได้

4. การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน ผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลจะต้องมีวิธีการที่หลากหลายในการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียน และต้องทำการประเมินอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารควรใช้ความรู้ความสามารถในการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนและใช้ผลที่ได้นั้น ช่วยให้ครูนักเรียนและผู้ปกครองในการพัฒนากลยุทธ์เพื่อปรับปรุงผลการเรียนการสอน

5. การเสริมสร้างบรรยากาศในการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนควรสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ในทุกระดับชั้น บรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีจะช่วยให้นักเรียนและครูแสดงศักยภาพที่แท้จริงออกมา ซึ่งมีด้วยกันหลายวิธี เช่น การจัดสิ่งแวดล้อมให้ปลอดภัยและเป็นระเบียบ การจัดกิจกรรมโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

Blase and Blase (2000) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพตามการรับรู้ของครู โดยได้เสนอวิธีการที่ผู้บริหารจะสนับสนุนด้านการสอนให้กับครูซึ่งประกอบด้วยผลการวิจัยสอง ส่วน ได้แก่ 1) การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู และ 2) การสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่ ให้คำแนะนำกับครู ให้ผลสะท้อนกลับ เป็นแบบอย่างที่ดี ใช้คำถามและจูงใจให้ครูแสดงความคิดเห็นและยกย่องชื่นชมครู

1.1 ให้คำแนะนำกับครู ประกอบด้วยพฤติกรรมย่อย ได้แก่ การรับฟัง แบ่งปัน ประสบการณ์ ยกตัวอย่างและสาธิตให้ดู ให้ทางเลือกกับครู ยกเลิกนโยบายที่ล้าสมัย ส่งเสริมให้ครู กล้าพูด เสนอเอกสาร เกี่ยวกับวิชาชีพให้กับครู ตระหนักถึงจุดแข็งของครู มุ่งเน้นที่การพัฒนาการเรียนการสอน

1.2 ให้ผลสะท้อนกลับ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะเป็นกระจกสะท้อนให้กับครู เช่น สังเกต พฤติกรรมการสอน ยกย่องชื่นชม แนะนำวิธีการแก้ปัญหา เป็นต้น การเป็นกระจกสะท้อนให้กับครูจะ ช่วยส่งเสริมให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์ มีวิธีการสอนที่หลากหลาย กล้าที่จะพูด มีการเตรียมแผนการสอนที่ดีขึ้น และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

1.3 เป็นแบบอย่างที่ดี ตามความคิดเห็นของครูพบว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ จะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครู เช่น สาธิตเทคนิคการสอนในห้องเรียน

1.4 ใช้คำถามและจูงใจให้ครูแสดงความคิดเห็น ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมักจะใช้คำถาม เพื่อชักจูงให้ครูแสดงความคิดเห็น และบ่อยครั้งผู้บริหารจะจูงใจให้ครูแนะนำเรื่องการเรียนการสอน

1.5 ยกย่องชื่นชมครู การกล่าววยกยอกชื่นชมครูส่งผลให้ครูมีแรงจูงใจ มีความภาคภูมิใจและมีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น

2. การสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ ได้แก่

2.1 ให้ความสำคัญกับการศึกษาด้านการเรียนการสอน

2.2 สนับสนุนให้ครูทำงานร่วมกัน

2.3 ส่งเสริมให้มีความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่ครู

2.4 ให้กำลังใจและสนับสนุนให้ออกแบบหลักสูตรใหม่

2.5 ประยุกต์ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร

2.6 ใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นสื่อในการตัดสินใจด้านการเรียนการสอน

นอกจากกลยุทธ์ที่ได้กล่าวมาข้างต้น ยังมีข้อค้นพบที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถส่งเสริมการสอนให้ครูดังนี้ 1) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพควรหลีกเลี่ยงการใช้วิธีการข่มขู่หรือทำให้ครูเกรงกลัว 2) ยอมรับว่าการจะเปลี่ยนแปลงอะไรย่อมมีความยาก เช่น การต่อต้านจากครูและความยุ่งยาก เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ต่างๆ 3) ตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงคือการเดินทางที่ต้องมีอุปสรรคเสมอ 4) แสดงออกถึงความเคารพในความรู้และความสามารถของครู มองว่าครูคือผู้มีปัญญา 5) พูดคุยกับครูเกี่ยวกับการ

เรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ 6) ให้คำแนะนำ ให้ผลสะท้อนกลับและจูงใจ ให้ครูแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนการสอน 7) ไม่แสดงออกถึงการคุกคามหรือข่มขู่ มีความ เชื่อใจ เปิดเผยและให้อิสระในการตัดสินใจ 8) ให้ความสำคัญกับการศึกษาด้านการเรียนการสอน 9) มีทักษะการสอน 10) สนับสนุนให้มีการพัฒนาทักษะการฝึกสอนและมีการพูดคุยสะท้อนกลับในหมู่ครู 11) จัดเวลาให้ครูและเพื่อนครูได้มีปฏิสัมพันธ์กัน 12) จัดหาทรัพยากรและสนับสนุนให้ ออกแบบหลักสูตรใหม่ 13) ประยุกต์ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร และ 14) สนับสนุนให้มีการพัฒนาเป็นกลุ่ม การทำงานเป็นทีม ความร่วมมือกันการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ให้ความเชื่อใจกับครูและนักเรียน และเอาใจใส่ในการเพิ่มพูน ประสิทธิภาพของครู

Hallinger and Murphy (1985) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ 3 ด้าน ในมาตรวัดระดับภาวะผู้นำทางวิชาการ (Principal Instructional Management Rating Scale: PIMRS) ได้แก่ 1) การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน 2) การบริหารจัดการหลักสูตร และ 3) การเสริมสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ของโรงเรียน

1. การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนและการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน บทบาทที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารคือ การกำหนดและการสื่อสารพันธกิจหรือเป้าหมายของโรงเรียน ผู้นำทางวิชาการมักจะถูกตั้งความหวังถึงการกำหนดทิศทางของโรงเรียน รวมถึงการสื่อสารวิสัยทัศน์ของผู้บริหารไปสู่ครู บุคลากรและนักเรียน โดยที่พันธกิจนั้นจะต้องมีการสื่อสารจนนำไปสู่การปฏิบัติในรูปแบบกิจกรรมต่างๆ ในการกำหนดพันธกิจของโรงเรียนนั้น ผู้บริหารจะต้องสื่อสารเป้าหมายดังกล่าวไปยังผู้เกี่ยวข้องทุกกลุ่ม เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนยึดถือปฏิบัติให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันโดยองค์ประกอบย่อยด้านการกำหนดเป้าหมาย และการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ตัดสินใจว่า โรงเรียนควรจะให้ความสำคัญและทุ่มเททรัพยากรไปในกิจกรรมใดในแต่ละปี โรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพจะกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน โดยเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นหลัก ในการกำหนดเป้าหมายนั้นควรมีการกำหนดเป้าหมายย่อย และมีการกำหนดขอบข่ายงานที่ชัดเจนและสามารถทำได้จริง ควรมีการนำข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนทั้งในอดีต และปัจจุบันเข้ามาใช้ในการกำหนดเป้าหมาย มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับครูและบุคลากรอย่างชัดเจน ในการกำหนดเป้าหมายควรครูและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย นอกจากนี้เป้าหมายที่กำหนดควรสามารถวัดได้จริง

1.2 การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนสื่อสารเป้าหมายหลักของโรงเรียนไปยังครู ผู้ปกครองและนักเรียน โดยที่ต้องแน่ใจว่า ครู ผู้ปกครอง และนักเรียนเข้าใจเป้าหมายของโรงเรียนอย่างแท้จริง มีการปรึกษา พูดคุย ทบทวนความเข้าใจเรื่องเป้าหมายกับผู้เกี่ยวข้องเป็นระยะๆ โดยเฉพาะ

อย่างยิ่งการพูดสื่อสารและการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการเรียนการสอน หลักสูตร และงบประมาณ ในการสื่อสารนั้นสามารถสื่อสารได้ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

2. การบริหารจัดการหลักสูตร การบริหารจัดการหลักสูตรนี้เกี่ยวข้องกับการที่ผู้บริหารต้องทำงานร่วมกับครูโดยเน้นเรื่องของหลักสูตรและการสอน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน 3 ด้าน ได้แก่ การนิเทศและการประเมินการสอนของครู การประสานงานหลักสูตร และการติดตาม ตรวจสอบและดูแลความก้าวหน้าของนักเรียน

2.1 การนิเทศและการประเมินการสอน การนิเทศและการประเมินการสอนคือ การนำเป้าหมายไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารจะทำงานร่วมกับครูในด้านหลักสูตรและการสอน ในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจะต้องมั่นใจว่าเป้าหมายของโรงเรียนได้ถ่ายทอดและนำไปสู่การปฏิบัติในระดับห้องเรียนมีการประสานเป้าหมายของโรงเรียนไปสู่เป้าหมายระดับห้องเรียน ให้การสนับสนุนด้านการสอนตรงตามวัตถุประสงค์ ผู้บริหารควบคุมการสอนในห้องเรียนโดยการตรวจเยี่ยมอย่างไม่เป็นทางการ และให้ผลย้อนกลับกับครูทั้งทางด้านนิเทศและการประเมินผลโดยมีวัตถุประสงค์ที่เป็นรูปธรรม และให้ครูเป็นผู้นำวิธีสอนที่เฉพาะเจาะจงไปปฏิบัติ ซึ่งจะมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในที่สุด การนิเทศการศึกษานั้นอาจจัดทำได้หลายรูปแบบ อาจเกิดจากการที่จัดให้มีการนิเทศโดยศึกษานิเทศก์หรือจัดให้มีการนิเทศโดยการดำเนินการกันเองภายในโรงเรียนหรือโดย ผู้บริหารทำการนิเทศเอง ในปัจจุบันนี้ ผู้บริหารมีบทบาทในการนิเทศอย่างมากโดยเฉพาะการนิเทศภายในโรงเรียนตนเอง

2.2 การประสานงานหลักสูตร การประสานงานหลักสูตร หมายถึง พฤติกรรมการประสานงานกับครูในด้านการนำหลักสูตรไปปฏิบัติให้เกิดผล ซึ่งจุดประสงค์ตามหลักสูตรของโรงเรียนจะต้องสัมพันธ์กับเนื้อหาที่สอนในห้องเรียน และคะแนนการสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่จะต้องสร้างความเข้าใจกับครูในโรงเรียน ในด้านการนำเอาหลักสูตรไปปฏิบัติให้มากที่สุด แต่ในการที่ผู้บริหารจะสามารถควบคุมกำกับให้การเรียนการสอน เป็นไปตามหลักสูตรได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรที่ใช้สอนในโรงเรียนให้ถ่องแท้เสียก่อน

2.3 การติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน ในการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน ผู้บริหารจะใช้ผลจากคะแนนทดสอบของนักเรียนในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน การประเมินหลักสูตร การประเมินด้านการสอน และการวัดผลความก้าวหน้าตามเป้าหมายของโรงเรียนในโรงเรียนที่คณะครูเห็นความสำคัญด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงมาก มักจะจัดให้มีการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างใกล้ชิด โดยผ่านทางผลจากคะแนนทดสอบ รายงานระดับผลการเรียนรวมทั้งวิธีการอื่นๆ อีกมากมาย

3. การเสริมสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ของโรงเรียน บรรยากาศในการเรียนรู้ หมายถึง บรรทัดฐานการปฏิบัติในด้านต่างๆ และทัศนคติของครู นักเรียน และบุคลากรในโรงเรียนมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ในโรงเรียน ผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ของโรงเรียน

ผ่านกิจกรรมด้านอื่นๆ ที่ไม่ใช่งานวิชาการโดยตรง เช่น การที่ผู้บริหารสื่อสารความคาดหวังสูงที่มีต่อตัวนักเรียนและครู ผ่านนโยบายและแนวการปฏิบัติด้านต่างๆ ที่กำหนดขึ้นใช้เองภายในโรงเรียน ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจโน้มน้าวทัศนคติครูและนักเรียนโดยการกำหนดเกณฑ์การให้รางวัลสำหรับความสำเร็จทางการเรียน การทุ่มเทความพยายาม ผู้บริหารกำหนดเกณฑ์ความคาดหวังที่ชัดเจนที่ต้องการให้เกิดกับตัวนักเรียนโดยผ่านกระบวนการบริหารเวลาในการเรียนการสอนอย่างระมัดระวัง การคัดเลือกหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสม ซึ่งการเสริมสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ มีองค์ประกอบย่อยรวม 6 ด้าน ได้แก่ การบริหารเวลาในการเรียนการสอน การอยู่พร้อมในโรงเรียนเพื่อเป็นหลักแก่ครูและนักเรียน การจัดให้มีการกระตุ้นจูงใจครูในการทำงาน การสนับสนุนให้มีการพัฒนาวิชาชีพครู การพัฒนาและเสริมสร้างมาตรฐานทางวิชาการ และการจัดให้มีการกระตุ้นจูงใจในการเรียน

3.1 การบริหารเวลาในการเรียนการสอน ผลการวิจัยจำนวนมากในช่วงปลายศตวรรษ 1970 และ 1980 ของ Cotton and Savard (1980; Denham and Lieberman, 1980; Harnischleger and Wiley, 1984; อ้างถึงใน Hallinger and Murphy, 1985: 223) ชี้ให้เห็นว่า เวลาที่ใช้ในการจัดการเรียนของนักเรียนได้รับการกระทบกระเทือนจากกิจกรรมต่างๆ มากมายในโรงเรียน เวลาที่ใช้ในการสอนของครูในห้องเรียนมักจะสูญเสียไปกับเสียงรบกวนจากการประกาศกิจกรรมอื่นๆ เด็กที่เรียนช้า รวมทั้งคำขอร้องต่างๆ จากฝ่ายต่างๆ ของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องหาทางควบคุมกิจกรรมเหล่านี้ให้เกิดขึ้นน้อยที่สุดโดยผลักดันให้เป็นนโยบายของโรงเรียน ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการนำนโยบายนี้ไปใช้โดยการกำจัดสิ่งต่างๆ ที่จะทำให้การสอนในห้องเรียนหยุดชะงักลงได้ก็จะสามารถเพิ่มเวลาในการเรียนได้เต็มที่ นักเรียนอาจจะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

3.2 การอยู่พร้อมในโรงเรียนเพื่อเป็นหลักแก่ครูและนักเรียน แม้ว่าเวลาส่วนใหญ่ของผู้บริหารจะถูกใช้ไปกับการประชุมและการปฏิบัติหน้าที่ทางการบริหารก็ตาม แต่ผู้บริหารก็ควรพิจารณาว่าจะจัดลำดับความสำคัญให้กับเวลาที่เหลืออย่างไร การที่ผู้บริหารอยู่พร้อมในโรงเรียนเพื่อเป็นหลักแก่ครูและนักเรียนนั้น จะช่วยเพิ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับนักเรียนและครู ซึ่งการมีปฏิสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการแบบใกล้ชิดและเป็นกันเองนี้ จะทำให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลมากมายในเกี่ยวกับความต้องการของนักเรียนและครู ผู้บริหารจะมีโอกาสสื่อสารเป้าหมายระดับต่างๆ ของโรงเรียนให้กับนักเรียนและครูทราบ และผู้บริหารก็จะรู้ว่าสิ่งใดเกิดขึ้นบ้างในโรงเรียน นอกจากนี้การที่ผู้บริหารอยู่ในโรงเรียนและมีปฏิสัมพันธ์ใกล้ชิดกับครูและนักเรียน ยังจะส่งผลดีต่อ ทัศนคติและพฤติกรรมของครูและนักเรียนอีกด้วย (Bossert and et al., 1981; Brookoveret and et al., 1982; Casey, 1980; Clark, 1980; Lasley and Wayson, 1982; Wynne, 1980; อ้างถึงใน Hallinger and Murphy, 1985: 224)

3.3 การจัดให้มีการกระตุ้นจูงใจครูในการทำงาน บทบาทสำคัญอันหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียนในการเสริมสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ ได้แก่ การกำหนดให้มีเกณฑ์หรือโครงสร้างการให้รางวัลแก่ความพยายามของครู อย่างไรก็ตามในระบบราชการอาจจะไม่เอื้ออำนวยให้ผู้บริหาร

ดำเนินการได้อย่างเต็มที่ แต่มีงานวิจัยจำนวนมากได้ชี้ให้เห็นว่าเงินไม่ใช่สิ่งเดียวที่ใช้เป็นรางวัลสำหรับความพยายาม แต่มีงานวิจัยเรื่องหนึ่งของ Latham and Wexley (1981; อ้างถึงใน Hallinger and Murphy, 1985: 224) ที่พบว่าเงินเป็นรางวัลที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าการชมเชยก่อนเพียงเล็กน้อยเท่านั้น จากการวิจัยดังกล่าวทำให้เกิดรางวัลที่มีใช้ตัวเงินมากมาย ผู้บริหารสามารถจูงใจบุคลากรได้ด้วยการแสดงออกถึงการตระหนักในคุณค่าของความพยายามของพวกเขาด้วยการชมเชยการมอบรางวัลในที่มีแขกผู้มีเกียรติร่วมเป็นสักขีพยานอย่างเป็นทางการ

3.4 การสนับสนุนให้มีการพัฒนาวิชาชีพครู ผู้บริหารมีวิธีการมากมายในการสนับสนุนความพยายามของครูเพื่อพัฒนาการสอน ผู้บริหารต้องแจ้งให้ครูทราบถึงโอกาสต่างๆ ในการพัฒนาวิชาชีพ และจัดให้มีการจัดอบรมภายในโรงเรียนของตน ผู้บริหารต้องมีความมั่นใจว่ากิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อการฝึกอบรมครูนั้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน ภารกิจของผู้บริหารในการส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพครู ยังรวมถึงการที่ผู้บริหารต้องช่วยเหลือให้ครูสามารถบูรณาการทักษะที่ได้เรียนรู้หรือได้รับการอบรมมานั้นไปสู่การจัดการเรียนการสอนในห้องเรียนด้วย

3.5 การพัฒนาและเสริมสร้างมาตรฐานทางวิชาการ การกำหนดมาตรฐานทางวิชาการที่สูงและมีความชัดเจนจะเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดการตั้งความหวังในการพัฒนาการเรียนรู้นักเรียนและมาตรฐานที่สูงนี้จะส่งผลต่อให้นักเรียนมีพัฒนาการดีขึ้น ผลการวิจัยชิ้นหนึ่งซึ่งเปรียบเทียบโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมาก กับโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จน้อยนั้น พบว่า โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จสูงจะมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานด้านคุณสมบัติของผู้เรียนไว้อย่างชัดเจน

3.6 การจัดให้มีการกระตุ้นจูงใจในการเรียน เป็นไปได้ที่ผู้บริหารโรงเรียนจะจัดให้โรงเรียนเต็มไปด้วยบรรยากาศในการเรียนรู้ ให้โรงเรียนเป็นที่นักเรียนเห็นคุณค่าของความสำเร็จทางวิชาการและความก้าวหน้าทางการเรียนในโรงเรียนที่ครอบครัวนักเรียนมีรายได้ต่ำ นักเรียนมีความต้องการรางวัลที่เป็นรูปธรรมจับต้องได้ รางวัลไม่จำเป็นต้องมีราคาแพง การได้รับการยอมรับจากครูและผู้บริหารก็ถือว่าเป็นรางวัลเช่นกัน

Seyfarth (1999: 165-273) ได้กำหนดภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการจัดกิจกรรม เพื่อพัฒนางานการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนไว้ 5 ด้าน คือ 1. มุมมองและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตร 2. การประเมินผลการเรียนรู้นักเรียน 3. การจัดโครงสร้างสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ 4. การประเมินผลการสอนของครู 5. การวางแผนเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ

Hopkins and Jackson (1997: 401) ได้สรุปจากรายงานโครงการพัฒนาโรงเรียนเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการว่า ผู้นำทางวิชาการเป็นผู้ที่มีพฤติกรรม ดังนี้

1. สามารถแสดงออกอย่างชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่ทรงคุณค่าและวิสัยทัศน์ (Values and Vision) ที่เกี่ยวเนื่องกับการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงหลักการ พฤติกรรมและโครงสร้างที่จำเป็นเพื่อส่งเสริมและดำรงสิ่งที่ทรงคุณค่าและวิสัยทัศน์นั้นไว้

2. เข้าใจขอบข่าย โครงสร้างทางการศึกษาและผลที่จะเกิดแก่ผลสัมฤทธิ์และการเรียนรู้ของนักเรียน

3. สามารถแยกแยะระหว่างโครงสร้างการพัฒนาและโครงสร้างการบำรุงรักษา

4. ปฐมนิเทศยุทธศาสตร์ ความสามารถในการวางแผนอย่างน้อยในระยะเวลาและความสามารถเชิงการจัดการที่เอื้อต่อการใช้การเปลี่ยนแปลงภายนอกให้เกิดประโยชน์

5. เข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติขีดความสามารถขององค์กร เข้าใจบทบาทขององค์กรในการคงสภาพการเปลี่ยนแปลง และเข้าใจวิธีการเพิ่มพูนการเปลี่ยนแปลงนั้น

6. มีความมุ่งมั่น ในการส่งเสริมการสืบค้นความรู้ โดยเฉพาะคำถามว่า “อย่างไร” มากกว่าที่จะเป็นคำถามว่า “อะไร”

7. มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่องและมุ่งมั่นในการบริหารจัดการวิถีชีวิตครูที่ดี

8. สามารถก่อให้เกิดความเชื่อถือและจัดเสริมแรงทางบวก

Blase and Blase (2000) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพตามการรับรู้ของครู โดยได้เสนอวิธีการที่ผู้บริหารจะสนับสนุนด้านการสอนให้กับครูซึ่งประกอบด้วยผลการวิจัยสอง ส่วน ได้แก่ 1) การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู และ 2) การสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่ ให้คำแนะนำกับครู ให้ผลสะท้อนกลับ เป็นแบบอย่างที่ดี ใช้คำถามและจูงใจให้ครูแสดงความคิดเห็นและยกย่องชื่นชมครู

1.1 ให้คำแนะนำกับครู ประกอบด้วยพฤติกรรมย่อย ได้แก่ การรับฟัง แบ่งปัน ประสบการณ์ ยกตัวอย่างและสาธิตให้ดู ให้ทางเลือกกับครู ยกเลิกนโยบายที่ล้าสมัย ส่งเสริมให้ครู กล้าพูด เสนอเอกสารเกี่ยวกับวิชาชีพให้กับครู ตระหนักถึงจุดแข็งของครู มุ่งเน้นที่การพัฒนาการเรียน การสอน

1.2 ให้ผลสะท้อนกลับ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะเป็นกระจกสะท้อนให้กับครู เช่น สังเกต พฤติกรรมการสอน ยกย่องชื่นชม แนะนำวิธีการแก้ปัญหา เป็นต้น การเป็นกระจก สะท้อนให้กับครูจะ ช่วยส่งเสริมให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์ มีวิธีการสอนที่หลากหลาย กล้าที่จะพูด มีการเตรียมแผนการสอนที่ดีขึ้น และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

1.3 เป็นแบบอย่างที่ดี ตามความคิดเห็นของครูพบว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ จะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครู เช่น สาธิตเทคนิคการสอนในห้องเรียน

1.4 ใช้คำถามและจงใจให้ครูแสดงความคิดเห็น ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมักจะใช้ คำถาม เพื่อชักจูงให้ครูแสดงความคิดเห็น และบ่อยครั้งผู้บริหารจะจงใจให้ครูแนะนำเรื่องการเรียนการสอน

1.5 ยกย่องชื่นชมครู การกล่าววยกยอชื่นชมครูส่งผลให้ครูมีแรงจูงใจ มีความ ภาคภูมิใจและมีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น

2. การสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ ได้แก่

2.1 ให้ความสำคัญกับการศึกษาด้านการเรียนการสอน

2.2 สนับสนุนให้ครูทำงานร่วมกัน

2.3 ส่งเสริมให้มีความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่ครู

2.4 ให้กำลังใจและสนับสนุนให้ออกแบบหลักสูตรใหม่

2.5 ประยุกต์ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร

2.6 ใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นสื่อในการตัดสินใจด้านการเรียนการสอน

นอกจากกลยุทธ์ที่ได้กล่าวมาข้างต้น ยังมีข้อค้นพบที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถส่งเสริมการสอนให้ครูดังนี้ 1) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพควรหลีกเลี่ยงการใช้วิธีการข่มขู่หรือทำให้ครูเกรงกลัว 2) ยอมรับว่าการจะเปลี่ยนแปลงอะไรย่อมมีความยาก เช่น การต่อต้านจากครูและความยุ่งยากเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ต่างๆ 3) ตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงคือการเดินทางที่ต้องมีอุปสรรคเสมอ 4) แสดงออกถึงความเคารพในความรู้และความสามารถของครู มองว่าครูคือผู้ที่มีปัญญา 5) พูดคุยกับครูเกี่ยวกับการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ 6) ให้คำแนะนำ ให้ผลสะท้อนกลับและจงใจ ให้ครูแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนการสอน 7) ไม่แสดงออกถึงการคุกคามหรือข่มขู่ มีความเชื่อใจ เปิดเผยและให้อิสระในการตัดสินใจ 8) ให้ความสำคัญกับการศึกษาด้านการเรียนการสอน 9) มีทักษะการสอน 10) สนับสนุนให้มีการพัฒนาทักษะการฝึกสอนและมีการพูดคุยสะท้อนกลับในหมู่ครู 11) จัดเวลาให้ครูและเพื่อนครูได้มีปฏิสัมพันธ์กัน 12) จัดหาทรัพยากรและสนับสนุนให้ออกแบบหลักสูตรใหม่ 13) ประยุกต์ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร และ 14) สนับสนุนให้มีการพัฒนาเป็นกลุ่ม การทำงานเป็นทีม ความร่วมมือกัน การสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ให้ความเชื่อใจกับครูและนักเรียน และเอาใจใส่ในการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของครู

McEwan (2003: 13) กล่าวถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายทางวิชาการที่ชัดเจนกำหนดเป้าหมายทางวิชาการที่ชัดเจน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้าใจเป้าหมายและทิศทางที่สถานศึกษามุ่งไปอย่างชัดเจน โดยวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมขององค์กร ให้ชัดเจนเสียก่อน จะช่วยให้สามารถดำเนินงานอย่างมีทิศทางที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ

2. เป็นส่วนหนึ่งของทีมงานเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน เป็นความร่วมมือร่วมใจของบุคคล เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการจัดลำดับความสำคัญในการทำงานและมีผลการทำงาน

3. สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เมื่อบรรยากาศสถานศึกษาแสดงถึงคุณค่าของการจัดการเรียนรู้และส่งเสริมให้บรรลุผลสำเร็จ จึงทำให้ไม่เป็นการยากที่จะเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการศึกษาในทุกกระดับ และบรรยากาศนี้จะช่วยดึงพลังของนักเรียนและครูออกมา โดยมีหลากหลายวิธีที่จะทำให้เกิดได้ เช่นการจัดให้มีการปลอดภัยและเป็นระเบียบ จัดกิจกรรมที่ให้นักเรียนเป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้และให้เข้าใจว่าสิ่งที่ดีที่สุด คือ การที่แต่ละคนทำส่วนของตนอย่างดีที่สุด

4. สื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียนสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน มีงานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนชี้ให้เห็นว่าการมีเป้าหมายที่ชัดเจนแล้วจำเป็นจะต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าใจด้วย การทำกรอบเป้าหมาย วัตถุประสงค์และพันธกิจ ต้องไม่ตั้งเป้าหมายสูงจนเกินไป ให้เป็นไปตามสถานการณ์ในช่วงเวลานั้น หากดำเนินการโดยไม่มีพันธกิจที่ชัดเจนก็เหมือนการเดินทางอย่างไร้จุดหมาย

5. ตั้งความคาดหวังสูงเกี่ยวกับทีมงานผู้นำจะต้องทำงานอย่างหนักในการจะสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่น ในการสร้างความร่วมมือ การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพพยายามจะรวบรวมทักษะต่างๆของแต่ละคน การพัฒนาบุคลากรในองค์กรมักจะมองในเรื่องทักษะและความรู้ที่แต่ละคนมีอยู่แล้วก็ทำการฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงพัฒนาให้มีความสามารถสูงขึ้น อันจะเป็นผลดีในการทำงานผู้บริหารต้องมีความรู้ในการบริหารคนให้มีลักษณะที่ดีขึ้น

6. พัฒนาบุคลากรครูให้เป็นผู้นำพัฒนาบุคลากรครูให้เป็นผู้นำ โดยให้ครูเป็นผู้ที่มีลักษณะของบุคคลที่กล้าคิด กล้าทำ มีความคิดสร้างสรรค์ มุ่งมั่นในการทำงาน สร้างบุคลากรครูให้มีความเข้มแข็งในการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา การเพิ่มศักยภาพเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้ โดยเน้นให้ครูที่เชี่ยวชาญด้านการสอนให้คำชี้แนะ และให้คำปรึกษาครูคนอื่น ตลอดจนร่วมมือร่วมใจปฏิบัติภารกิจแบบกัลยาณมิตรระหว่างกัน

7. พัฒนาและคงไว้ซึ่งเจตคติในทางบวกกับนักเรียน บุคลากรครูและผู้ปกครองการพัฒนาและคงไว้ซึ่งเจตคตินั้น ต้องเริ่มจากการทำความเข้าใจในงานด้านต่างๆ ต้องมีการปรึกษาหารือร่วมกัน ให้นักเรียน บุคลากรครู และผู้ปกครองนั้นมีทัศนคติที่ดีต่อสถานศึกษา อาจจะให้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายร่วมกัน กำหนดพันธกิจ กรอบการทำงานต่างๆ ความรักและความเชื่อมั่นต่อสถานศึกษาย่อมทำให้นักเรียน ครูและผู้ปกครองมีเจตคติทางบวก อันจะส่งผลให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น และได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย

องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการมีผู้เสนอไว้หลายแนวทาง ได้แก่

Alig-Mielcarek and Hoy (2005) เสนอแนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำทางวิชาการประกอบด้วย

- 1) ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครูทั้งโรงเรียน
- 2) กำหนดเป้าหมายร่วมกันและสร้างความเข้าใจกับเป้าหมายนั้น
- 3) กำกับติดตามและจัดให้มีการสะท้อนผลกระบวนการเรียนการสอน แนวคิดดังกล่าวสามารถอธิบายแนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมคือ

Davis and Thomas (1989: 114) กล่าวถึงองค์ประกอบของความเป็นผู้นำทางวิชาการว่ามี 8 ด้าน คือ

1. การเพิ่มความตระหนักในการประชุมโรงเรียนและมีความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง
2. มีความกระตือรือร้นในการใช้กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงโรงเรียน
3. การให้แรงจูงใจและมีรางวัลกับบุคคลหรือกลุ่มที่ทำงานด้านวิชาการ
4. การตรวจสอบความก้าวหน้าด้านวิชาการ
5. การใช้ทรัพยากรและบุคลากรอย่างสร้างสรรค์
6. การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้น่าอยู่เป็นระเบียบและมีความปลอดภัย
7. การตรวจสอบการปฏิบัติการสอนของครู
8. การสังเกตการสอนของครูและการให้ข้อมูลย้อนกลับ

Krug (1992: 430-443) กล่าวถึงพฤติกรรมหรือการกระทำที่แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล โดยจัดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญได้ 5 องค์ประกอบ ซึ่งถือว่าครอบคลุมกิจกรรมต่างๆ ของผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. การกำหนดพันธกิจ (Defining Mission) งานวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลแสดงให้เห็นว่า จุดประสงค์ที่ระบุไว้ชัดเจนแล้วนั้น จะต้องสื่อสารให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าใจแจ้งการจัดทำกรอบเป้าหมาย จุดประสงค์ และพันธกิจนั้น จะต้องไม่ประมาณการสูงเกินไปจุดประสงค์ที่ระบุชัดเจนต้องเป็นไปตามสภาพการณ์ในช่วงเวลาหรือช่วงวิกฤติด้วย การปฏิบัติการโดยไม่มีพันธกิจที่ระบุชัดเจนนั้น ก็เหมือนกับการออกเดินทางที่ไม่มีจุดหมายในใจ

2. การบริหารหลักสูตรและการสอน (Managing Curriculum and Instruction) การสอนถือว่าการบริหารเบื้องต้นของโรงเรียน ดังนั้นอย่างน้อยที่สุด ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรู้ขอบข่ายของรายวิชาที่สอนและรู้ความจำเป็นที่ต้องสอนรายวิชานั้นๆ การมีพื้นฐานความรู้กว้างๆ ที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำพาผู้อื่นดำเนินการตามพันธกิจของโรงเรียนได้ ก็ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นผู้บริหารโรงเรียนสามารถให้ข้อมูลสารสนเทศและทิศทางแก่ครูเกี่ยวกับวิธีสอน และผู้บริหารควรใส่ใจและสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรอย่างจริงจัง

3. การนิเทศการสอน (Supervising Teaching) ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทในการนิเทศการสอน โดยให้ถือว่า เป็นวิธีการพัฒนาครูอย่างจริงจังมากกว่าจะเป็นเพียงการนิเทศการสอนตามสภาพปัญหา (Clinic Supervision) การประเมินการปฏิบัติงานเป็นการพิจารณาย้อนหลัง แต่ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นการมองไปข้างหน้า ซึ่งเรื่องนี้จะต้องนำมาใส่ใจให้มากกว่า ผู้นำทางวิชาการต้องให้โอกาสครูได้พัฒนาวิชาชีพทั้งในโรงเรียนและนอกห้องเรียน ด้วยเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพในตัวของครูแต่ละคน ซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนได้

4. การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน (Monitoring Student Progress) ถึงแม้ว่าตลาดที่รับคนเรียนจบเข้าทำงานจะเป็นการทดสอบขั้นสุดท้ายก็ตาม ผู้บริหารโรงเรียนยังต้องทำการตรวจสอบคุณภาพการเตรียมนักเรียน ผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล จะต้องมียุทธศาสตร์หลายในการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนและต้องทำการประเมินเป็นประจำ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องบอกความหมายของผลลัพธ์ได้อย่างชัดเจนเมื่อจำเป็น ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความสามารถในการทบทวนผลและใช้ผลนั้นช่วยครู ช่วยนักเรียนและช่วยผู้ปกครองในการพัฒนากลยุทธ์เพื่อปรับปรุงผลการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนไม่สามารถจะตีความการประเมินในโรงเรียนได้ทุกครั้ง แต่ก็ควรระบุให้ชัดเจนว่า มีคามคาดหวังที่จะให้มีการทดสอบ การตีความและการสนองตอบ และคาดหวังที่จะให้มีการกำกับติดตามกระบวนการทั้งหมดการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน (Promoting Instructional Climate) เมื่อบรรยากาศของโรงเรียนเป็นบรรยากาศที่แสดงว่าเห็นคุณค่าของการเรียนรู้และเป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บรรลุผลสำเร็จได้ จึงเป็นการยากที่จะไม่เรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียนรับผิดชอบการสร้างบรรยากาศการศึกษาทุกระดับและเป็นบรรยากาศที่จะช่วยดึงพลังงานของนักเรียนและครูออกมา มีหลายวิธีที่จะทำให้เกิดผลได้ เช่น การจัดสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบ การจัดกิจกรรมที่ให้นักเรียนเป็นสำคัญ และให้เป็นที่เข้าใจโดยทั่วกันว่า สิ่งที่ดีที่สุดคือสิ่งที่แต่ละคนได้ทำในส่วนของตนเองให้ดีที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดมีความคาดหวังอย่างมากกับนักเรียน

Seyfarth (1999) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ ดังนี้

1. มุมมองและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง

มุมมองและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตรงานที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นถึงการมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการเป็นผู้นำเชิงริเริ่มสร้างสรรค์ การสร้างหลักสูตรใหม่ๆ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงเนื้อหาในหลักสูตรและการสอนเป็นสิ่งต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงต้องมีการพัฒนาหลักสูตรในระดับสถานศึกษาให้เหมาะสมตามค่านิยมและความเชื่อในสังคมโดยยึดนโยบายของรัฐและให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาหลักสูตร แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตรในรัฐต่างๆ มี 3 อย่าง คือ พฤติกรรมทางสังคม การพัฒนาทางสังคมและลัทธิความเชื่อทางประเพณี ในสภาพการณ์ปัจจุบันการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้นำทางวิชาการในการบริหารจัดการหลักสูตรตาม

แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถชี้แนะครู ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาร่วมกันวางแผนพัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษาแต่ละแห่งต้องพัฒนาหลักสูตร โดยจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาภายในบริบทและแนวทางที่ต้องการสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมวัฒนธรรม เศรษฐกิจ และเปลี่ยนแปลงไปตามธรรมชาติของการศึกษาให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นตลอดเวลา ตรงตามความต้องการของท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนในด้านความรู้ทักษะความชำนาญ มีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ผู้เรียนพัฒนาตามศักยภาพอันสูงสุดในทุกๆ ด้านของแต่ละคน นำไปสู่การปฏิบัติได้ เป็นพลเมืองที่ดีที่มีความรับผิดชอบสามารถช่วยพัฒนาสังคมในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับโลก

2. การประเมินผลนักเรียน

การประเมินผลนักเรียนจะต้องสอดคล้องกับนโยบายของรัฐ ข้อกำหนดในหลักสูตรและ ความคาดหวังในการประเมินผลงานนักเรียนมีหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับบุคลิกลักษณะของนักเรียนและ ความสนใจส่วนบุคคล การประเมินผลงานนักเรียนนั้นได้จากกิจกรรมต่างๆ เช่น การทดสอบการ รายงานโครงการและหน้าที่ได้รับมอบหมายเพื่อใช้รวบรวม ประมวลผล ประเมินค่านักเรียนจาก ผลงานแล้วให้คำแนะนำเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของนักเรียน รายงานผู้ปกครองและผู้มี ส่วนเกี่ยวข้องซึ่ง จำเป็นต้องรู้ว่าลูกของเขาต้องการ อะไร เรียนอะไร เรียนรู้เพื่ออะไร ครูต้องรายงาน และให้คำแนะนำต่างๆ แก่ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

การประเมินผลนักเรียนเป็นภาระหน้าที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ผู้นำทางวิชาการนำมากำหนด ยุทธศาสตร์เพื่อการบริหารจัดการงานวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการให้การวัดผล และ ประเมินผลนักเรียนเป็นไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการประเมินผลการเรียนต้องศึกษา และทำความเข้าใจระเบียบการวัดผลอย่างลึกซึ้งและสามารถชี้แจงให้ครูเข้าใจได้ มีการกำหนดแนว ปฏิบัติในการประเมินผลของสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจน จัดหาเอกสาร วัสดุและเครื่องมือวัดผลและ ประเมินผลที่จำเป็นต่อการใช้ให้เพียงพอ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูร่วมมือกันสร้างและปรับปรุง เครื่องมือวัดผลและประเมินผลให้มีมาตรฐาน ติดตามและตรวจสอบเอกสารการวัดผลและประเมินผล อย่างสม่ำเสมอและมีการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเพื่อนำผลมาปรับปรุงการเรียน การสอน

3. การจัดโครงการสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ

การจัดโครงการสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็น ผู้นำทางวิชาการต้องจัดการศึกษาโดยการเตรียมบุคลากร อบรมครู ตลอดจนจัดหลักสูตร จัด ประสบการณ์ในการเรียนการสอนให้เหมาะสม คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลให้สามารถพัฒนา ตนเองไปให้ได้มากที่สุด สามารถปรับตัวอยู่ในสังคม ผู้นำทางวิชาการต้องจัดการเรียนร่วมให้เด็กที่มีความ ต้องการพิเศษ ได้มีโอกาสการเรียนรู้ร่วมกับเด็กปกติ ซึ่งจะช่วยให้เด็กได้มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

อันเป็นพื้นฐานสำคัญให้บุคคลเหล่านี้สามารถดำรงชีพร่วมกันกับคนอื่นๆ ในสังคมอย่างมีความสุข เมื่อเขาเติบโตเป็นผู้ใหญ่

4. การประเมินผลการสอนของครู

การประเมินผลการสอนของครูนั้นเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ในการนำภาวะผู้นำทางวิชาการมาดำเนินการประเมิน ตรวจสอบการปฏิบัติงานของครูเพื่อเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพของงาน และพิจารณาความดีความชอบ เพื่อหาปัญหาและแนวทางในการแก้ปัญหานั้นๆ ผู้นำทางวิชาการต้องสนับสนุนส่งเสริม กระตุ้นครูให้พัฒนาตนเองร่วมกันและพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู ให้ทุกคนเข้าใจในบทบาทหน้าที่และภารกิจอย่างชัดเจน ให้ทุกฝ่ายคำนึงถึงผลประโยชน์ทางการศึกษาและผู้เรียนเป็นสำคัญ การประเมินต้องขึ้นอยู่กับทักษะ ความสามารถ ความถนัดของครูแต่ละคน โดยยึดจุดมุ่งหมายและความต้องการของหน่วยงาน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงภาวะผู้นำทางวิชาการใช้หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างถูกต้องตามขั้นตอนที่ร่วมกันกำหนดไว้เพื่อเป็นการประเมิน พัฒนาคุณภาพการศึกษา และพัฒนาคุณภาพงานวิชาการอย่างต่อเนื่อง ดำเนินการตามวิธีการอย่างถูกต้องตั้งอยู่บนรากฐานของความเป็นจริง จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เพื่อพัฒนางานและพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

5. การวางแผนเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพครู

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการต้องพัฒนาครูอย่างเป็นระบบ กระตุ้นครูให้พัฒนาตนเองเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ โดยส่งเสริมครูในการพัฒนารูปแบบการเรียนการสอน โดยเน้นที่ความถนัด ความต้องการ ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้นำทางวิชาการต้องพัฒนาตนเอง และพัฒนาบุคลากรให้ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก เทคโนโลยี ข่าวสารข้อมูล มีความรู้เรื่องอินเทอร์เน็ต ตามความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิชาการ นำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน อันเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการจัดการศึกษาในยุคปัจจุบัน การส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้โอกาสแก่ครู ได้มีการฝึกอบรมในโครงการพัฒนาบุคลากรจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้ครูมีความรู้ความสามารถผสมผสานทักษะต่างๆ ช่วยให้ครูสามารถนำไปใช้ในห้องเรียน ได้โดยครูต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการสอนจากการสอนความรู้ให้แก่นักเรียนมาเป็นการสอน วิธีหาความรู้ ครูสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้ สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 พัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง ปรับตัวได้ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น จึงถือว่าเป็นบทบาทของครูมืออาชีพ การพัฒนาบุคลากรไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้ความสามารถและมีทักษะในการทำงานที่ดีขึ้นเท่านั้น ยังส่งผลให้ได้ผลงานสูงและเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรในด้านการเลื่อนตำแหน่งและเงินเดือนอีกด้วย

Ubben and Huges (1987: 97-99) ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ 7 ด้าน คือ 1. การทำงานตามเวลาที่กำหนด 2. การจัดบรรยากาศที่ดีของโรงเรียน 3. การมุ่งเน้นวิชาการ 4. การคาดหวังของครูและผลการปฏิบัติงานของครู 5. การทำงานด้านหลักสูตร 6. การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 7. การประเมินผลและการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน

Heck, Larsen and Marcoulides (1990: 95) ได้กำหนดองค์ประกอบของความเป็นภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 3 องค์ประกอบใหญ่ๆ คือ 1. การปกครองโรงเรียน (School Governance) 2. การจัดบรรยากาศโรงเรียน (School Climate) 3. การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน (School Instructional Organization)

Hallinger and Murphy (1985) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ 3 ด้าน ในมาตรวัดระดับภาวะผู้นำทางวิชาการ (Principal Instructional Management Rating Scale: PIMRS) ได้แก่ 1) การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน 2) การบริหารจัดการหลักสูตร และ 3) การเสริมสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ของโรงเรียน

1. การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนและการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน บทบาทที่สำคัญที่สุดของผู้บริหาร คือ การกำหนดและการสื่อสารพันธกิจหรือเป้าหมายของโรงเรียน ผู้นำทางวิชาการมักจะถูกตั้งความหวังถึงการกำหนดทิศทางของโรงเรียน รวมถึงการสื่อสารวิสัยทัศน์ของผู้บริหารไปสู่ครู บุคลากรและนักเรียน โดยที่พันธกิจนั้นจะต้องมีการสื่อสารจนนำไปสู่การปฏิบัติในรูปแบบกิจกรรมต่างๆ ในการกำหนดพันธกิจของโรงเรียนนั้น ผู้บริหารจะต้องสื่อสารเป้าหมายดังกล่าวไปยังผู้เกี่ยวข้องทุกกลุ่มเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนยึดถือปฏิบัติให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยองค์ประกอบย่อยด้านการกำหนดเป้าหมาย และการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ตัดสินใจว่า โรงเรียนควรให้ความสำคัญและทุ่มเทพยายามไปในกิจกรรมใดในแต่ละปี โรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพจะกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน โดยเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นหลักในการกำหนดเป้าหมายนั้นควรมีการกำหนดเป้าหมายย่อย และมีการกำหนดขอบข่ายงานที่ชัดเจนและสามารถทำได้จริง ควรมีการนำข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนทั้งในอดีตและปัจจุบันเข้ามาใช้ในการกำหนดเป้าหมาย มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับครูและบุคลากรอย่างชัดเจนในการกำหนดเป้าหมาย ครูและผู้ปกครองควรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย นอกจากนี้เป้าหมายที่กำหนดควรสามารถวัดได้จริง

1.2 การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนสื่อสารเป้าหมายหลักของโรงเรียนไปยังครู ผู้ปกครองและนักเรียน โดยที่ต้องแน่ใจว่าครู ผู้ปกครอง และนักเรียนเข้าใจเป้าหมายของโรงเรียนอย่างแท้จริง มีการปรึกษา พูดคุย ทบทวนความเข้าใจเรื่องเป้าหมายกับผู้เกี่ยวข้องเป็นระยะๆ โดยเฉพาะ

อย่างยิ่งการพูดสื่อสารและการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน หลักสูตร และงบประมาณ ในการสื่อสารนั้นสามารถสื่อสารได้ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

2. การบริหารจัดการหลักสูตร การบริหารจัดการหลักสูตรนี้เกี่ยวข้องกับการที่ผู้บริหารต้องทำงานร่วมกับครูโดยเน้นเรื่องของหลักสูตรและการสอน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน 3 ด้าน ได้แก่ การนิเทศและการประเมินการสอนของครู การประสานงานหลักสูตร และการติดตาม ตรวจสอบและดูแลความก้าวหน้าของนักเรียน

2.1 การนิเทศและการประเมินการสอน การนิเทศและการประเมินการสอนคือ การนำเป้าหมายไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารจะทำงานร่วมกับครูในด้านหลักสูตรและการสอนในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจะต้องมั่นใจว่าเป้าหมายของโรงเรียนได้ถ่ายทอดและนำไปสู่การปฏิบัติในระดับห้องเรียน มีการประสานเป้าหมายของโรงเรียนไปสู่เป้าหมายระดับห้องเรียน ให้การสนับสนุนด้านการสอนตรงตามวัตถุประสงค์ ผู้บริหารควบคุมการสอนในห้องเรียนโดยการตรวจเยี่ยมอย่างไม่เป็นทางการและให้ผลย้อนกลับกับครูทั้งทางด้านการนิเทศและการประเมินผล โดยมีวัตถุประสงค์ ที่เป็นรูปธรรมและให้ครูเป็นผู้นำวิธีสอนที่เฉพาะเจาะจงไปปฏิบัติ ซึ่งจะมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในที่สุด การนิเทศการศึกษานั้นอาจจัดทำได้หลายรูปแบบ อาจเกิดจากการที่จัดให้มีการนิเทศโดยศึกษานิเทศก์ หรือจัดให้มีการนิเทศโดยการดำเนินการกันเองภายในโรงเรียนหรือโดยผู้บริหารทำการนิเทศเอง ในปัจจุบันนี้ ผู้บริหารมีบทบาทในการนิเทศอย่างมากโดยเฉพาะการนิเทศภายในโรงเรียนตนเอง

2.2 การประสานงานหลักสูตร การประสานงานหลักสูตร หมายถึง พฤติกรรมการประสานงานกับครูในด้านการนำหลักสูตรไปปฏิบัติให้เกิดผล ซึ่งจุดประสงค์ตามหลักสูตรของโรงเรียนจะต้องสัมพันธ์กับเนื้อหาที่สอนในห้องเรียน และคะแนนการสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่จะต้องสร้างความเข้าใจกับครูในโรงเรียนในด้านการนำเอาหลักสูตรไปปฏิบัติให้มากที่สุด แต่ในการที่ผู้บริหารจะสามารถควบคุมกำกับให้การเรียนการสอนเป็นไปตามหลักสูตรได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรที่ใช้สอนในโรงเรียนให้ถ่องแท้เสียก่อน

2.3 การติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน ในการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน ผู้บริหารจะใช้ผลจากคะแนนทดสอบของนักเรียนในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนการประเมินหลักสูตร การประเมินด้านการสอน และการวัดผลความก้าวหน้าตามเป้าหมายของโรงเรียน ในโรงเรียนที่คณะครูเห็นความสำคัญด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงมากมักจะจัดให้มีการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างใกล้ชิด โดยผ่านทางผลจากคะแนนทดสอบ รายงานระดับผลการเรียน รวมทั้งวิธีการอื่นๆ อีกมากมาย

3. การเสริมสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ของโรงเรียน บรรยากาศในการเรียนรู้ หมายถึง บรรทัดฐานการปฏิบัติในด้านต่างๆ และทัศนคติของครู นักเรียน และบุคลากรในโรงเรียนมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ในโรงเรียน ผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ของโรงเรียน

ผ่านกิจกรรมด้านอื่นๆ ที่ไม่ใช่งานวิชาการโดยตรง เช่น การที่ผู้บริหารสื่อสารความคาดหวังสูงที่มีต่อตัวนักเรียนและครูผ่านนโยบายและแนวการปฏิบัติด้านต่างๆ ที่กำหนดขึ้นใช้เองภายในโรงเรียน ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจโน้มน้าวทัศนคติครูและนักเรียนโดยการกำหนดเกณฑ์การให้รางวัลสำหรับความสำเร็จทางการเรียน การทุ่มเทความพยายาม ผู้บริหารกำหนดเกณฑ์ความคาดหวังที่ชัดเจนที่ต้องการให้เกิดกับตัวนักเรียนโดยผ่านกระบวนการบริหารเวลาในการเรียนการสอนอย่างระมัดระวัง การคัดเลือกหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสม ซึ่งการเสริมสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ มีองค์ประกอบย่อยรวม 6 ด้าน ได้แก่ การบริหารเวลาในการเรียนการสอน การอยู่พร้อมในโรงเรียนเพื่อเป็นหลักแก่ครูและนักเรียน การจัดให้มีการกระตุ้นจูงใจครูในการทำงาน การสนับสนุนให้มีการพัฒนาวิชาชีพครู การพัฒนาและเสริมสร้างมาตรฐานทางวิชาการ และการจัดให้มีการกระตุ้นจูงใจในการเรียน

3.1 การบริหารเวลาในการเรียนการสอน ผลการวิจัยจำนวนมากในช่วงปลาย ศตวรรษ 1970 และ 1980 ของ Cotton and Savard, 1980; Denham and Lieberman, 1980; Harnischleger and Wiley, 1984 (อ้างถึงใน Hallinger and Murphy, 1985: 223) ชี้ให้เห็นว่า เวลาที่ใช้ในการจัดการเรียนของนักเรียนได้รับการกระทบกระเทือนจากกิจกรรมต่างๆ มากมายในโรงเรียน เวลาที่ใช้ในการสอนของครูในห้องเรียนมักจะสูญเสียไปกับเสียงรบกวนจากการประกาศ กิจกรรมอื่นๆ เด็กที่เรียนช้า รวมทั้งคำขอร้องต่างๆ จากฝ่ายต่างๆ ของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องหาทางควบคุมกิจกรรมเหล่านี้ให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด โดยผลักดันให้เป็นนโยบายของโรงเรียน ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการนำนโยบายนี้ไปใช้โดยการกำจัดสิ่งต่างๆ ที่จะทำให้การสอนในห้องเรียนหยุดชะงักลงได้ก็จะสามารถเพิ่มเวลาในการเรียนได้เต็มที่ นักเรียนอาจจะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

3.2 การอยู่พร้อมในโรงเรียนเพื่อเป็นหลักแก่ครูและนักเรียน แม้ว่าเวลาส่วนใหญ่ของผู้บริหารจะถูกใช้ไปกับการประชุมและการปฏิบัติหน้าที่ทางการบริหารก็ตาม แต่ผู้บริหารก็ควรพิจารณาว่าจะจัดลำดับความสำคัญให้กับเวลาที่เหลืออย่างไร การที่ผู้บริหารอยู่พร้อมในโรงเรียนเพื่อเป็นหลักแก่ครูและนักเรียนนั้น จะช่วยเพิ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับนักเรียนและครู ซึ่งการมีปฏิสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการแบบใกล้ชิดและเป็นกันเองนี้ จะทำให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลมากมายในเกี่ยวกับความต้องการของนักเรียนและครู ผู้บริหารจะมีโอกาสสื่อสารเป้าหมายระดับต่างๆ ของโรงเรียนให้กับนักเรียนและครูทราบ และผู้บริหารก็จะรู้ว่าสิ่งใดเกิดขึ้นบ้างในโรงเรียน นอกจากนี้การที่ผู้บริหารอยู่ในโรงเรียนและมีปฏิสัมพันธ์ใกล้ชิดกับครูและนักเรียน ยังจะส่งผลดีต่อทัศนคติและพฤติกรรมของครูและนักเรียนอีกด้วย (Bossert and et al., 1981; Brookoveret and et al., 1982; Casey, 1980; Clark, 1980; Lasley and Wayson, 1982; Wynne, 1980; อ้างถึงใน Hallinger and Murphy 1985: 224)

3.3 การจัดให้มีการกระตุ้นจูงใจครูในการทำงาน บทบาทสำคัญอันหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียนในการเสริมสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ ได้แก่ การกำหนดให้มีเกณฑ์หรือโครงสร้างการให้

รางวัลแก่ความพยายามของครู อย่างไรก็ตามในระบบราชการอาจจะไม่เอื้ออำนวยให้ผู้บริหารดำเนินการได้อย่างเต็มที่ แต่มีงานวิจัยจำนวนมากได้ชี้ให้เห็นว่า เงินไม่ใช่สิ่งเดียวที่ใช้เป็นรางวัลสำหรับความพยายาม แต่มีงานวิจัยเรื่องหนึ่งของ Latham and Wexley (1981; อ้างถึงใน Hallinger and Murphy, 1985: 224) ที่พบว่าเงินเป็นรางวัลที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าการชมเชยก่อนเพียงเล็กน้อยเท่านั้น จากการวิจัยดังกล่าวทำให้เกิดรางวัลที่มีใช้ตัวเงินมากมาย ผู้บริหารสามารถจูงใจบุคลากรได้ด้วยการแสดงออกถึงการตระหนักในคุณค่าของความพยายามของพวกเขาด้วยการชมเชยการมอบรางวัลในที่มีแขกผู้มีเกียรติร่วมเป็นสักขีพยานอย่างเป็นทางการ

3.4 การสนับสนุนให้มีการพัฒนาวิชาชีพครู ผู้บริหารมีวิธีการมากมายในการสนับสนุนความพยายามของครูเพื่อพัฒนาการสอน ผู้บริหารต้องแจ้งให้ครูทราบถึงโอกาสต่างๆ ในการพัฒนาวิชาชีพ และจัดให้มีการจัดอบรมภายในโรงเรียนของตน ผู้บริหารต้องมีความมั่นใจว่ากิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อการฝึกอบรมครูนั้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน ภารกิจของผู้บริหารในการส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพครู ยังรวมถึงการที่ผู้บริหารต้องช่วยเหลือให้ครูสามารถบูรณาการทักษะที่ได้เรียนรู้หรือได้รับการอบรมมานั้นไปสู่การจัดการเรียนการสอนในห้องเรียนด้วย

3.5 การพัฒนาและเสริมสร้างมาตรฐานทางวิชาการ การกำหนดมาตรฐานทางวิชาการที่สูงและมีความชัดเจนจะเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดการตั้งความหวังในการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนและมาตรฐานที่สูงนี้จะส่งผลต่อให้นักเรียนมีพัฒนาการดีขึ้น ผลการวิจัยชิ้นหนึ่งซึ่งเปรียบเทียบโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมากกับโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จน้อยนั้น พบว่า โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จสูงจะมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานด้านคุณสมบัติของผู้เรียนไว้อย่างชัดเจน

3.6 การจัดให้มีการกระตุ้นจูงใจในการเรียน เป็นไปได้ที่ผู้บริหารโรงเรียนจะจัดให้โรงเรียนเต็มไปด้วยบรรยากาศในการเรียนรู้ ให้โรงเรียนเป็นที่นักเรียนเห็นคุณค่าของความสำเร็จทางวิชาการและความก้าวหน้าทางการเรียน ในโรงเรียนที่ครอบครัวนักเรียนมีรายได้ต่ำ นักเรียนมีความต้องการรางวัลที่เป็นรูปธรรมจับต้องได้ รางวัลไม่จำเป็นต้องมีราคาแพง การได้รับการยอมรับจากครูและผู้บริหารก็ถือว่าเป็นรางวัลเช่นกัน

Glickman (2007: 47) ได้เสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นองค์ประกอบที่มีรากฐานมาจากการนิเทศการสอน ซึ่งเป็นบทบาทโดยตรงของผู้บริหารโรงเรียนในการปรับปรุงการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประกอบด้วย 3 ด้าน ใหญ่ๆ คือ ด้านองค์ความรู้พื้นฐาน ด้านภาระหน้าที่และด้านทักษะที่จำเป็น Hoy and Hoy (2003) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนว่า บทบาทที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารโรงเรียนคือ บทบาทการเป็นผู้นำทางวิชาการ แต่ไม่ได้หมายความว่า ผู้บริหารโรงเรียนเพียงคนเดียวที่ต้องรับผิดชอบต่อภาวะผู้นำในการสอน ภาวะผู้นำทางวิชาการควรเกิดขึ้นทั้งในตัวผู้บริหารโรงเรียนและจากครูจำเป็นจะต้องมีการกระจายหน้าที่ไปยังผู้บริหารทุกระดับรวมถึงครูด้วย (Tony Bush, 2015) ทั้งนี้ครูซึ่งเป็นผู้ทำการสอนในชั้นเรียน เป็นผู้ที่เกี่ยวข้อง

เกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน และเป็นผู้ที่มีองค์ความรู้ในตัว ส่วนผู้บริหารโรงเรียนเองเพียงแค่มีหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาบรรยากาศของโรงเรียนที่ยังผลให้เกิดการปฏิบัติการสอนที่ดีที่สุด

Glickman (2007 : 47) ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีรากฐานมาจากการนิเทศการสอน อันเป็นบทบาทโดยตรงของผู้บริหารโรงเรียน ในการปรับปรุงการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประกอบด้วย 3 ด้านใหญ่ๆ คือ ด้านฐานความรู้ ด้านภาระหน้าที่ และด้านทักษะที่จำเป็น ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. ด้านฐานความรู้ (Knowledge Base) เป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อใช้เป็นฐานในการปฏิบัติภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกเป็น 6 องค์ประกอบ คือ

1.1 โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ (Effective School) เป็นความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลว่า คณะครูต่างมีความเห็นพ้องในจุดประสงค์เดียวกันและมีความเชื่อมั่นในความสำเร็จการที่ลักษณะดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อครูในโรงเรียนรู้ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของงานที่ยิ่งใหญ่และทำงานเพื่อการจัดการศึกษาให้กับนักเรียน นอกจากนี้ โรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วยมีการมีพันธกิจที่ชัดเจนและเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ มีผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็ง ตั้งความคาดหวังเกี่ยวกับครูและนักเรียนไว้สูง มีการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนอยู่เสมอ มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง ชุมชน และเน้นให้ความสำคัญกับการบรรลุทักษะเบื้องต้นของผู้เรียน

1.2 การสอนที่มีประสิทธิภาพ (Effective Teaching) การสอนที่มีประสิทธิภาพที่สนับสนุน โดยการวิจัยเป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารงานวิจัยเกี่ยวกับการสอนที่มีประสิทธิภาพจะบอกให้ผู้บริหารโรงเรียนทราบถึงวิธีการที่ทำให้การสอนบรรลุผลตามจุดมุ่งหมาย ถึงแม้ว่างานวิจัยดังกล่าวจะไม่ได้บอกถึงวิธีที่ดีที่สุด เนื่องจากขึ้นอยู่กับเป้าหมายของโรงเรียนแต่ละแห่งที่จะต้องเลือกวิธีที่ดีที่สุดสำหรับนักเรียนของตนเอง เช่น การตั้งเป้าหมายให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางคณิตศาสตร์ที่สูง ผู้นำทางวิชาการต้องมีตัวอย่างงานวิจัยทางการสอนที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับเป้าหมายดังกล่าว ดังนั้น งานวิจัยเกี่ยวกับการสอนที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นหนทางที่เหมาะสมชัดเจนเป็นรูปแบบโดยตรงของการสอนและเป็นสิ่งที่สมเหตุสมผลสำหรับการนำมาใช้ทางชั้นเรียน ซึ่งเป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียน

1.3 ปรัชญาและความเชื่อในการจัดการศึกษา (Education Philosophy and Belief) หมายถึง ปรัชญาและความเชื่อมั่นในการจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนที่เกิดจากการนำองค์ประกอบด้านความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพและการสอนที่มีประสิทธิภาพ บรรจุลงใน ปรัชญาและความเชื่อมั่นในการจัดการศึกษาซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ คือ ปรัชญา สารัตถนิยม (Essentialism) ปรัชญาประสบการณ์นิยม (Experimentalism) และปรัชญาอัตนิยมหรืออัตถิภาวนิยม (Existentialism)

ปรัชญาและความเชื่อในการจัดการศึกษา จะมีความสัมพันธ์กับวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้ในการนิเทศการสอนของครูโดยจะควบคุมความเชื่อของผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้ในการนิเทศ

1.4 พัฒนาการทางการบริหาร (Administrative Development) หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับพัฒนาการทางการบริหารโรงเรียนในด้านพฤติกรรม การบริหารนโยบาย การปฏิบัติที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน การจัดให้มีความสมดุลระหว่างการจัดการและทักษะทางวิชาการ การพัฒนาและการดำเนินงานตามแผนความรู้ดังกล่าว สอดคล้องกับนักวิจัยส่วนใหญ่ที่ยอมรับว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนดประสิทธิผลของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทางวิชาการเป็นผู้มีบทบาทในการริเริ่มกิจกรรมต่างๆ และเป็นผู้ช่วยเหลือหรืออำนวยความสะดวกเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งระดับของบทบาทเหล่านี้ เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของโรงเรียน บทบาททางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ พฤติกรรมของผู้บริหารการบริหารงานนโยบาย การปฏิบัติที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน การจัดให้มีความสมดุลระหว่างการจัดการและทักษะทางวิชาการ การพัฒนาและการดำเนินงานตามแผน

1.5 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Change Theory) หมายถึง ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับสภาพการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากในขณะที่บุคคลทั่วไปไม่ต้องการปรุ่การเรียนรู้อ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง รูปแบบการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ ความพอใจ ความยุ่งเหยิง ความสับสน และการริเริ่มใหม่ ความพอใจ (Contentment) คือ ความรู้สึกจะมีการเปลี่ยนแปลง ความยุ่งเหยิง (Confusion) คือ ความรู้สึกขณะที่เริ่มมีคำถามเข้ามา ความสับสน (Chaos) คือ ความรู้สึกเมื่อมีคำตอบเข้ามาการริเริ่มใหม่ (Self-renewal) คือ ความรู้สึกเมื่อได้รับคำตอบเรียบร้อยแล้ว ถึงแม้ว่า ขั้นตอนทั้งสี่ของสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง สามารถควบคุมได้โดยผู้บริหารโรงเรียน แต่สำหรับบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนต้องอาศัยวิธีการและขั้นตอนในการกำหนดทิศทางที่เหมาะสมต่อสภาพของการเปลี่ยนแปลง คือ การสร้างความสัมพันธ์ (Building a Relationship) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแบบของการเปลี่ยนแปลงกับลูกค้าหรือผู้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์ปัญหา (Diagnosing the Problem) การเรียนรู้จากแหล่งข้อมูลที่ตรงประเด็น (Gaining Acceptance) การรักษามาตรฐานและการริเริ่มใหม่ (Stabilizing the Innovation and Generating Self-renewal)

2. ด้านภาระหน้าที่ (Tasks) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับความรู้อ้างดัน ประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้ คือ

2.1 การนิเทศและการประเมินผลการสอน (Instructional Evaluation and Supervision) หมายถึง การนิเทศในห้องเรียนเพื่อช่วยเหลือครูในการปรับปรุงการเรียนการสอนซึ่งหนทางที่สามารถช่วยเหลือครู ปรับปรุงการสอนได้ดี คือ รูปแบบการนิเทศแบบคลินิกโดยผู้บริหารโรงเรียนควรนิเทศแบบคลินิก อย่างน้อยที่สุดปีละ 2 ครั้ง ขั้นตอนการนิเทศแบบคลินิกประกอบด้วย ขั้นประชุมครูก่อนการ

สังเกตการสอน ชั้นสังเกตในห้องเรียน ชั้นการอธิบายผลการสังเกต ชั้นการประชุมนิเทศและชั้นวิจารณ์ การสอน ซึ่งการนิเทศและการประเมินผลการสอนเป็นภาระหน้าที่ปฏิบัติได้โดยผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่จริงใจกับครูและปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าไว้วางใจ

2.2 การพัฒนาทีมงาน (Staff Development) การพัฒนาทีมงานเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในการปรับปรุงการสอนของครูในโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีความหมาย เนื่องจากการศึกษาเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงมีหน้าที่หาแนวทางในการจัดการศึกษาไปพร้อมกับการได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่องของครูด้วย ซึ่งแนวทางดังกล่าวสามารถทำได้โดยการจัดบริการการศึกษาในโรงเรียน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมพบปะทีมงานการเยี่ยมเยียนโรงเรียน จัดกิจกรรมการอ่านเกี่ยวกับวิชาชีพ เป็นต้น ในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิผลควรเป็นกิจกรรมเพื่อการติดตามช่วยเหลือครูเป็นกิจกรรมที่มีความชัดเจนต่อเนืองตรง ประเด็น และส่งผลต่อการสอนเป็นกิจกรรม เพื่อการติดตามช่วยเหลือครูเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมการสังเกตระหว่างเพื่อนครูด้วยกัน (Peer Observation) ผู้บริหารโรงเรียนควรมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้วย ควรมีการประชุมและวิเคราะห์ทักษะที่ใช้ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับประสบการณ์ในชั้นเรียนและการปรับปรุงทักษะต่างๆ ที่ประสบผลสำเร็จเป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการส่งเสริมครูในการเป็นผู้นำและเป็นกิจกรรมซึ่งครูมีส่วนร่วมในการวางแผน

2.3 การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development) จากสภาพของการจัดการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้บทบาทของผู้นำทางวิชาการกลายเป็นบทบาทที่สำคัญมากขึ้น เนื่องจากการประสิทธิผลของการศึกษาเป็นประเด็นที่ซับซ้อน ผู้นำทางวิชาการจึงต้องเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับครูเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในชั้นเรียน ดังนั้น ผู้นำทางวิชาการจึงต้องมีภาระหน้าที่ในการพัฒนาหลักสูตร โดยการทำงานร่วมกับครูเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในชั้นเรียนที่มีประสิทธิภาพ

2.4 การพัฒนากลุ่ม (Group Development) การพัฒนากลุ่มเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่สำคัญในการนำไปสู่ภาวะผู้นำทางวิชาการ การเรียนรู้ทักษะของการทำงานร่วมกับกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาการเรียนการสอนเป็นสิ่งสำคัญของผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องนำความรู้ที่เกี่ยวกับประสิทธิผลของกลุ่ม รูปแบบของผู้นำกลุ่มความผิดปกติของการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม และการแก้ปัญหาความขัดแย้งไปใช้ในการพัฒนากลุ่ม

2.5 การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) การวิจัยเชิงปฏิบัติการ หรือการวิจัยเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอนของตนเอง ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีภาระหน้าที่ในการช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อให้สามารถวิจัยในชั้นเรียนเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนของตนเองได้

2.6 การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ (Positive School Climate) การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เป็นภาระหน้าที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียน ในฐานะผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญในการส่งเสริมสภาพแวดล้อมในโรงเรียนอันจะนำไปสู่การเรียนรู้ของ

นักเรียน สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้จะมีผลต่อขวัญกำลังใจที่ดีของครูและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่สูงขึ้น การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ต้องอาศัยความร่วมมือทั้งจากผู้บริหารและทีมงานในโรงเรียนเพื่อแยกแยะระหว่างปัจจัยที่สร้างสรรค์บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้กับปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องหากกลยุทธ์เพื่อใช้ในการส่งเสริม สนับสนุนปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้และพิชิตปัจจัยที่เป็นอุปสรรคขัดขวางบรรยากาศในการเรียนรู้โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียน

2.7 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (School-community Involvement) โรงเรียนเป็นหัวใจของชุมชน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นความสัมพันธ์ที่มีประโยชน์เกื้อกูลซึ่งกันและกัน ผู้บริหารโรงเรียนสามารถมีบทบาทในการนำชุมชน ชุมชนสามารถเป็นผู้สนับสนุนบรรยากาศการเรียนรู้ในโรงเรียนได้หลายทาง เช่น เป็นอาสาสมัครช่วยงานภายในโรงเรียน เป็นวิทยากรในชั้นเรียนเป็นที่ปรึกษาในโรงเรียน เป็นต้น การที่ผู้ปกครองสนใจการศึกษาของนักเรียนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนสามารถเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยการเปิดโรงเรียนสู่ชุมชนให้ผู้ปกครองและชุมชน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การกระทำของโรงเรียน มีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียนตลอดจนให้คำแนะนำบทบาทของผู้นำโรงเรียนสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชนโดยการใช้เอกสารการเยี่ยมบ้านการจัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน

3. ด้านทักษะที่จำเป็น (Skill Needed) ในการนำความรู้ไปสู่การพัฒนาพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skill) และทักษะทางเทคนิค ทักษะภาวะผู้นำประกอบด้วยทักษะการติดต่อสื่อสารทักษะด้านบุคคล ทักษะการนิเทศและทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจของกลุ่ม ส่วนทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) ประกอบด้วย ทักษะการตั้งเป้าหมาย ทักษะการประเมินผลและการวางแผน ทักษะการสังเกตและทักษะการวิจัยและประเมินผล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1) ทักษะการติดต่อสื่อสาร (Communication Skills) ทักษะการติดต่อสื่อสารเป็นทักษะของผู้นำทางวิชาการที่มีความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนใช้เวลาประมาณร้อยละ 70-80 ของเวลาทำงานในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น เวลาดังกล่าวจะใช้เวลาในการฟัง การพูด การเขียนและการอ่าน ซึ่งตามปกติในการฟัง ผู้ฟังมักจะไม่เข้าใจสิ่งที่ผู้พูดพูดทั้งหมด แต่จะรับรู้ได้ประมาณ 1 ใน 4 ส่วน ดังนั้นการฟังที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นการฟังอย่างเอาใจใส่ต่อสิ่งที่ผู้พูดพูด ฟังอย่างมีจุดประสงค์โดยการแลกเปลี่ยนข้อความและฟังโดยใช้ความจำช่วยระลึกถึงสิ่งที่ได้ฟัง ดังนั้นการติดต่อสื่อสารจึงเป็นการติดต่อแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ซึ่งผลลัพธ์ก็คือความเข้าใจ ความเข้าใจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการแลกเปลี่ยนทางความคิดซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องเห็นพ้องร่วมกันในการแลกเปลี่ยนความคิด

3.2) ทักษะด้านบุคคล (People Skills) ทักษะด้านบุคคลเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำทางวิชาการและเป็นทักษะที่ชี้ขาดความสำเร็จของตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำเป็นผู้กำหนดทิศทางโรงเรียนในการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการที่จำเป็นคือ ความเชื่อถือหรือความไว้วางใจ การจูงใจ (Trust) การกระจายอำนาจ (Empowerment) และความเป็นเพื่อนในอาชีพ (Collegiality) เป็นการส่งเสริมแลกเปลี่ยนความคิด การเป็นผู้ช่วยในการพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพซึ่งส่งผลต่อนักเรียน

3.3) ทักษะการนิเทศ (Supervisory) ทักษะการนิเทศ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการเลือกใช้วิธีการนิเทศในแต่ละสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมที่สุด ซึ่งในการทำงานร่วมกับครู บุคคลหรือกลุ่ม ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องกำหนดวิธีการ ที่เหมาะสมที่สุด วิธีการดังกล่าวมีทั้งการนิเทศทางอ้อม การนิเทศแบบร่วมมือไปจนถึงการนิเทศแบบเป็นทางการ

3.4) ทักษะการตัดสินใจร่วมกัน (Group Decision-making) เป็นทักษะพื้นฐานที่ใช้อธิบายว่าทำอย่างไรจึงจะเกิดการตัดสินใจร่วมกันขึ้นได้ ในการตัดสินใจร่วมกันนั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องใช้วิธีการเพื่อที่จะให้แนวคิด นโยบาย เป้าหมายในการทำงานเกิดขึ้นจากการตัดสินใจของกลุ่มผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มตัดสินใจ วิธีดำเนินงานร่วมกัน การตัดสินใจร่วมกัน จะนำไปสู่ความรับผิดชอบร่วมกัน การตัดสินใจประกอบด้วยการตัดสินใจข้างเดียวและการตัดสินใจที่มีการปรึกษาหารือ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนต้องเลือกใช้แนวทางในการตัดสินใจให้เหมาะสม

3.5) ทักษะการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting or Envisioning) ทักษะการกำหนดเป้าหมายหรือทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์เป็นสมรรถภาพในการสร้างมโนคติและการถ่ายทอดความต้องการให้เกิดมโนคตินั้นอย่างเหมาะสม โดยการชักจูงให้บุคคลอื่นพิจารณาเป้าหมายและร่วมกิจกรรมด้วยความกระตือรือร้น จนทำให้วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายนั้นถูกกำหนดและควบคุมจนกลายเป็นการตั้งมั่น การพิจารณาการกำหนดวิสัยทัศน์ สามารถพิจารณาได้ตามขบวนการต่อไปนี้คือการกำหนดมโนทัศน์ที่เป็นรูปธรรม การวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค การกำหนดกลยุทธ์สำหรับเอาชนะอุปสรรคและการวิเคราะห์การทำงานเพื่อให้เป้าหมายหรือวิสัยทัศน์เป็นผลสำเร็จ

3.6) ทักษะการวัดผลและการวางแผน (Assessing and Planning) ทักษะการประเมินผลและการวางแผนเป็นทักษะที่ใช้ในการประเมินผลและวางแผนการประเมินเพื่อนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้ไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่ การใช้เวลาสำหรับการวางแผนการประเมินเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงในองค์การ โครงสร้างขององค์การ จุดอ่อนกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ เป็นต้น ในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้ไปสู่ความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยความถูกต้องแม่นยำของข้อมูลข่าวสาร ซึ่งข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นสำหรับโรงเรียนนั้น สามารถเข้าถึงได้มากมายหลายทาง เช่น สอบถามจากผู้เกี่ยวข้อง อ่านจากบันทึกของโรงเรียนการสำรวจแบบปลายเปิด และการใช้เทคนิคเดลฟาย เป็นต้น นอกจากนี้ในการประเมินผลจำเป็นต้องมีการวางแผนการประเมินเพื่อที่จะประเมินการ

วางแผนได้หลายวิธี เช่น แผนภูมิของ Gant's Charts โปรแกรมประเมินผล (PERT) เทคนิค PPBS การบริหารโรงเรียนโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) เป็นต้น

3.7) ทักษะการสังเกต เนื่องจากครูเป็นผู้มีส่วนร่วมที่มีสมรรถภาพในองค์การบริหารโรงเรียนสามารถอำนวยความสะดวกต่อการเปลี่ยนแปลงโดยเป็นผู้จัดเตรียมให้ผลสะท้อนกลับต่อครู โดยวิธีการสังเกตให้เกิดประโยชน์ การสังเกตเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนทำการสังเกตการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบมีวิธีการสังเกตได้หลายวิธี ขึ้นอยู่กับจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ เช่น การสังเกตเพื่อแนะนำการสอน การสังเกต เพื่อช่วยให้ครูได้ทราบผลสะท้อนกลับของการสอนเพื่อปรับปรุงงาน เป็นต้น

3.8) ทักษะการวิจัยและการประเมินผลในการวิจัยการประเมินผลที่ดีควรมีความชัดเจน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่จะต้องวิเคราะห์ความสำเร็จของโปรแกรมการสอนและกำหนดการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น สำหรับการทำให้โปรแกรมการสอนเป็นผลสำเร็จในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงโปรแกรมการสอนจะต้องทำบนพื้นฐานของข้อมูลที่กว้างขวางครอบคลุมและเชื่อถือได้

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญและเป็นตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ และมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหาร ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีคุณลักษณะโดดเด่นเหมาะสม มีความรู้เชิงทฤษฎี ทักษะ บทบาทหน้าที่ คุณธรรม และประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษายุคใหม่ เพื่อนำพาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ สามารถสนองต่อการแข่งขัน และ ทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก

2.1 ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัย ชั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญา ทั้งของรัฐและเอกชน (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2546) คำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” ไม่ว่าจะ เป็นประถมศึกษา หรือมัธยมศึกษาเรียกว่า Principal หรือเรียกว่า Head of School เป็นคำที่ใช้เรียกผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียนของรัฐ แต่ถ้าเป็นโรงเรียนเอกชน อาจใช้คำอื่นๆ เช่น Head Teacher, Head Master หรือ Head Mistress สำหรับประเทศไทยผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบันเรียกว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา เมื่อก่อนเรียกว่า “ครูใหญ่” หรือ “อาจารย์ใหญ่” (ประกอบ บุรัตน์, 2552)

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบ การศึกษาประสิทธิภาพของการบริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษา นักวิชาการหลายท่านมีความเห็นตรงกันว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษานั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารส่วนหนึ่ง ดังนั้น

ผู้บริหารจึงเป็นตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก

ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องมีคุณลักษณะที่โดดเด่น มีทักษะและบทบาทในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์และนำไปสู่การปฏิบัติในอนาคตจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ สามารถกำหนดประเด็นศึกษาที่สำคัญ 4 ด้านหลักได้แก่คุณลักษณะความเป็นผู้นำยุคใหม่ ทักษะยุคใหม่ บทบาทหน้าที่ และคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

2.2 องค์ประกอบผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

1) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่

จากการสังเคราะห์ แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ของ Maxine (2015) Gerald Aungus (2012) และ George Couros (2010) ได้เขียนบทความเรื่อง Top 10 Characteristics of Successful 21st Century School Leaders: 21st Century Administrators: New Roles, New Responsibilities และ The 21st Century Principal ตามลำดับ สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลในศตวรรษที่ 21 ควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. นักสร้างสรรค์ (Creative) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ มีกระบวนการผลักดันให้บุคลากรในโรงเรียนที่มีความสามารถสร้างสรรค์งานให้มีคุณภาพและมาตรฐานมากขึ้น ต้องผลักดันเพื่อประโยชน์ของนักเรียน และจะต้องหาวิธีจัดการอย่างต่อเนื่องเหมือน “ทฤษฎีน้ำไหล (Flow Theory)”

2. นักการสื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่การสื่อสารโดยการแบ่งปันข้อมูลผ่านหลายสื่อเท่านั้น แต่ยังเป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิภาพซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่กลุ่มผู้บริหารต้องเป็นผู้สื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

3. นักคิดวิเคราะห์ (Critical Thinker) ผู้บริหารจึงต้องให้ความสนใจในความคิดที่ครูหรือบุคลากรแสดงออกเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง โดยเฉพาะด้านผลกระทบที่มีต่อโรงเรียนและนักเรียนในระยะยาว และจะได้รับประโยชน์เหล่านั้นมากที่สุดได้อย่างไร ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะต้องนำเอาข้อมูลและความคิดต่างๆ มาใช้ในการตัดสินใจทั้งหมด

4. สร้างชุมชน (Builds Community) ในที่นี้ หมายถึง การประสานเชื่อมโยงต่อกกลุ่มคนที่เหมาะสม ตัวอย่างเช่น วิธีที่จะสร้างโอกาสให้กับบุคลากรเพื่อเชื่อมโยงต่อกับคนอื่นๆ ที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้มากขึ้น มันเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่เพียงแต่พัฒนาผู้นำในโรงเรียนเท่านั้น แต่เป็นการเปิดโอกาสให้คนอื่นเห็นความเป็นผู้นำด้วย

5. การมีวิสัยทัศน์ (Visionary) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ต้องมีวิสัยทัศน์ในการที่จะทำให้โรงเรียนเตรียมพร้อมที่ดีที่สุดสำหรับนักเรียนไปสู่อนาคตที่ต้องการ และสามารถแบ่งปันวิสัยทัศน์ไปพัฒนาชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมกันได้ด้วย

6. การสร้างความร่วมมือ และการติดต่อ (Collaboration and Connection) ผู้บริหารต้องแสวงหา แบ่งปันข้อมูล และความรู้อย่างเปิดเผยชัดเจน มีการค้นหาความเข้าใจและปฏิบัติอย่างเข้าใจกับคนอื่น มีการติดต่อกับโลกภายนอกผ่านทางบล็อกและสื่อทางสังคม และต้องสร้างการร่วมมือกับผู้อื่น

7. สร้างพลังเชิงบวก (Positive Energy) ผู้บริหารต้องสร้างหลักการทั้งเชิงบวก เชิงรุกและวิธีการดูแลเอาใจใส่ ต้องใช้เวลาในการพบปะพูดคุยกับนักเรียน ครูและผู้ปกครองรับรู้และคุณค่าของพวกเขาโดยการพัฒนาความสัมพันธ์ที่แท้จริงให้เกิดขึ้น นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องสร้างสุขภาพตนเอง สวัสดิการและระดับพลังงานให้พร้อมเสมอ

8. ความเชื่อมั่น (Confidence) ผู้บริหารต้องมีลักษณะความมั่นใจ (Confidence) เข้าถึงได้ง่าย (Approachable) มีความโดดเด่น (Be Visible) ในฐานะที่เป็นผู้นำต้องมีความกล้าที่จะต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก ซึ่งสถานการณ์เหล่านี้มักจะอยู่ในความสงบเสมอ และมีความมั่นใจในการรักษาขวัญกำลังใจและความเชื่อมั่นในชุมชนโรงเรียน

9. ความมุ่งมั่นและความพากเพียร (Commitment and Persistence) ผู้บริหารต้องแสดงความมุ่งมั่นและความทุ่มเท (Dedication) อย่างจริงจัง เพื่อผลักดันให้กับครูและนักเรียนเกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน และอย่ายอมแพ้ (Never Give Up) เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดไว้

10. ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ (Willingness to Learn) ผู้บริหารต้องเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เพราะการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 เป็นที่น่าตื่นเต้นและนำมาใช้เสริมสร้างศักยภาพผู้บริหาร และสังคมโรงเรียนผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (Be a Lifelong Learner)

11. ต้องเป็นนักประกอบการ คิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Entrepreneurial, Creative and Innovative) ความสามารถในการคิดนอกกรอบเป็นพลังที่มีอำนาจของผู้บริหาร การคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการบริหารจัดการกับความซับซ้อนทางสังคมในศตวรรษที่ 21 และต้องพัฒนาโรงเรียนเป็นองค์การประกอบการ (Entrepreneurial Organization) ได้ด้วย

12. นักริเริ่มงาน (Intuitive) ผู้บริหารต้องเรียนรู้ถึงความเชื่อมั่นในสัญชาตญาณ (instincts) ของตนเอง ความสามารถการเป็นนักคิด นักริเริ่มสร้างสรรค์ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาให้สำเร็จอย่างไม่คาดฝันหรือจากการสังหรณ์ใจ (intuitively) ซึ่งเป็นการเกิดขึ้นจากความชาญฉลาดที่ดี

13. ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ (Ability to Inspire) ผู้บริหารควรสร้างความกระตือรือร้นและความคิดเชิงบวกต่อบุคลากรในการร่วมกันกำหนดทิศทางในอนาคต สิ่งทั้งหมดนี้ต้องเน้นให้เกิดขึ้นในขณะที่ยังดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

14. การเจียมเนื้อเจียมตัว (Be Humble) ผู้บริหารมีความสำคัญต่อการทำหน้าที่ในโรงเรียน ซึ่งงานผู้บริหารไม่ใช่เป็นรูปปั้นแต่เป็นงานที่เอื้อต่อทุกคนในโรงเรียนนั่นคือ ต้องมีสัมมาคารวะ การรู้จักบุคคลในชุมชน การเปิดโอกาสกับครู และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

15. ตัวแบบที่ดี (Good Model) หากคุณกำลังส่งเสริมทักษะในศตวรรษที่ 21 ต้องรู้ และฝึกพวกเขาให้มีความคิดสร้างสรรค์ การทำงานร่วมกัน ฝึกการสื่อสารที่ดี และคิดวิเคราะห์เป็นการใช้เทคโนโลยี อย่างมีประสิทธิภาพ และการปลูกฝังสร้างสรรค์นวัตกรรม จัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย สำหรับการเรียนรู้และความเสี่ยง

สรุปว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ ความสามารถทางวิชาการ การสื่อสาร และเทคโนโลยีการเป็นนักริเริ่มสร้างสรรค์และประกอบการนักสร้างพลังและแรงบันดาลใจเชิงบวก ตัวแบบที่ดี และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้

2.3 ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ทักษะยุคใหม่เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้นำของสถานศึกษา จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นและสำคัญต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาและการบริหารตนเอง อย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ มีนักวิชาการให้ทัศนะด้านทักษะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ดังนี้

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับทักษะยุคใหม่ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพของ Weigel (2012) ได้เขียนบทความเรื่อง Management Skills for the 21st Century: Avis Gaze (2016) เขียนงานเรื่อง Preparing School Leaders: 21st Century Skills และ National Association of Secondary School Principals (NASSP) (2013) เขียนหนังสือเรื่อง 10 Skills for Successful School Leaders สามารถสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับทักษะยุคใหม่ของผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ที่สอดคล้องกัน ได้ดังนี้

1. ทักษะการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์ (Critical and creative thinking skill)
2. ทักษะการแก้ปัญหา (Problem solving skills)
3. ทักษะการสื่อสาร (communication skill)
4. ทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล (Technological and digital literacy skills)
5. ทักษะด้านการบริหารองค์การ (Organizational management skills)
6. ทักษะการบริหารงานบุคคล (Personal management skills)
7. ทักษะทำงานเป็นทีม (Teamwork skills)
8. ทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ (Learning innovation skill)
9. ทักษะการกำหนดทิศทางองค์กร (Setting instructional direction skill)

10. ทักษะการรับรู้ไว (Sensitivity skill)
11. ทักษะการตัดสินใจ (Adjustment skill)
12. ทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results orientation skill)
13. ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skill)
14. ทักษะคุณธรรมจริยธรรม (ethical-moral skills)

สรุปได้ว่า ทักษะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยทักษะต่างๆ ดังนี้ การคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา การสื่อสาร การทำงานเป็นทีมเทคโนโลยีและดิจิทัล การตัดสินใจมุ่งผลสัมฤทธิ์มนุษยสัมพันธ์ และคุณธรรมจริยธรรม

2.3 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

บทบาทเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่แสดงออกตามตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งเป็นไปตามความคาดหวังของสังคม บทบาทของบุคคลจึงมีความแตกต่างกันไปตามวัฒนธรรม สำหรับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นหน้าที่ในการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามตำแหน่งที่ดำรงอยู่ มีนักวิชาการให้ทัศนะด้านบทบาทยุคใหม่ที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำไปใช้ประโยชน์ มีรายละเอียดดังนี้

The Wallace Foundation (2012) เป็นมูลนิธิให้ทุนสนับสนุนโครงการส่งเสริมความเป็นผู้นำการศึกษาใน 24 รัฐของประเทศสหรัฐอเมริกาเสนอแนวทางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลควรนำไปใช้มี 5 ประการ ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อความสำเร็จทางวิชาการสำหรับนักเรียน (Shaping a vision of academic success for all students) การนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเข้าใจ และมีส่วนร่วมของบุคลากรในการมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนให้บรรลุผลตามเป้าหมาย
2. สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นเพื่อการศึกษา (Creating a climate hospitable to education) ผู้บริหารต้องจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะกับนักเรียน และบุคคลภายนอก เพราะโรงเรียนเป็นศูนย์กลางทางการเรียนและกิจกรรม บรรยากาศมีความสำคัญที่เอื้อต่อการเรียนการสอน และการเรียนรู้ของผู้เรียน
3. การปลูกฝังภาวะผู้นำให้กับบุคคลอื่น (Cultivating leadership in others) ทั้งครูในโรงเรียน ถือว่าทรัพยากรสำคัญในการบริหาร การสร้างให้ครูเป็นผู้นำทางวิชาการจะส่งผลให้โรงเรียนมีการพัฒนาไปสู่คุณภาพและมีมาตรฐานทางการศึกษา
4. การปรับปรุงการเรียนการสอน (Improving instruction) ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะมุ่งทำงานด้วยความเอาใจใส่ในการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยมุ่งถึงคุณภาพการสอนและให้บรรลุผลสำเร็จตามความคาดหวังของผู้เรียนและผู้ปกครอง

5. การบริหารจัดการกับคน ข้อมูล และกระบวนการ (Managing people, data and processes) ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรทั้งครูบุคลากร และผู้เรียน รวมทั้งการนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาสารสนเทศเพื่อการบริหารและกระบวนการการบริหาร

Derick Meado (2016) ผู้เชี่ยวชาญด้านการสอน ได้เขียนบทความเรื่อง The Role of the Principal in Schools ได้สรุปบทบาทหน้าที่ในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ที่สำคัญ 9 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทในฐานะผู้นำ (Role as School Leader) ประกอบด้วย การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Being an Effective Leader) โครงการจัดหาทุนอุปถัมภ์โรงเรียนการพัฒนาการประเมินผลครูผู้สอน และนโยบายการพัฒนาโรงเรียน เป็นต้น

2. บทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัยของผู้เรียน (Role in Student Discipline) งานส่วนใหญ่ของผู้บริหาร การรักษาระเบียบวินัยของนักเรียน ที่ผู้บริหารต้องสร้างความเข้าใจให้แก่ครูทุกคน และต้องเป้าหมายของการนำไปใช้กับผู้เรียน จะทำให้ทำงานง่ายขึ้น

3. บทบาทในฐานะผู้ประเมิน (Role as a Teacher Evaluator) ผู้บริหารส่วนใหญ่ต้องมีความรับผิดชอบในการประเมินผลงานของครู โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีครูผู้สอนที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องจัดให้มีการประเมินตามกระบวนการด้านคุณภาพครูอย่างมีความเป็นธรรม และต้องชี้ให้เห็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของการปฏิบัติหน้าที่ของครู

4. บทบาทในการพัฒนาการดำเนินงานและการประเมินโครงการ (Role in Developing, Implementing, and Evaluating Programs) เป็นเป็นหนึ่งบทบาทที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องหาวิธีการพัฒนาประสบการณ์ของผู้เรียนเพิ่มขึ้น โครงการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพต้องครอบคลุมพื้นที่เพื่อเป็นแนวทางเดียวกันและต้องมีการประเมินทุกปี และพัฒนาเสมอถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น

5. บทบาทในการทบทวนนโยบายและกระบวนการภายใน (Role in Reviewing Policies and Procedures) เอกสารสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหาร (Governing) โรงเรียน คือ คู่มือนักเรียน (Student Handbook) ถือเป็นตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสามารถทำให้งานของผู้บริหารง่ายขึ้น ให้นักเรียน ครู และผู้ปกครองได้รู้นโยบายและขั้นตอนการทำงานประสบผลสำเร็จได้

6. บทบาทในการกำหนดตาราง (Role in Schedule Setting) การสร้างตารางต้องทำทุกๆ ปี ซึ่งจะเป็นภาระงานที่ผู้บริหารต้องสร้างขึ้นเอง ได้แก่ ตารางการติวเข้มการเข้าเรียน ตารางการปฏิบัติงาน ตารางการใช้ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ตารางการใช้ห้องสมุด ฯลฯ ตรงข้ามผู้บริหารต้องตรวจสอบแต่ละตารางเหล่านั้นว่า ไม่ทำให้บุคลากรแต่ละคนต้องมีตารางมากเกินไปในแต่ละปี

7. บทบาทในการจ้างครูใหม่ (Role in Hiring New Teachers) เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียน ต้องจ้างหรือรับครูและเจ้าหน้าที่เข้ามาใหม่ในการทำงานได้อย่างถูกต้อง ด้วยกระบวนการสัมภาษณ์หรืออบรมจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง

8. บทบาทในการปกครองและชุมชนสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับพ่อแม่และสมาชิกในชุมชนสามารถเป็นประโยชน์กับคุณในความหลากหลายของพื้นที่ การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลและธุรกิจในชุมชนสามารถช่วยให้โรงเรียนอย่างมาก รวมถึงประโยชน์ที่ได้รับบริจาคเวลาส่วนตัวและการสนับสนุนในเชิงบวกโดยรวม

9. บทบาทในการมอบหมายงาน (Delegating) ผู้นำหลายคนโดยธรรมชาติมีงานหนักอยู่ในมือที่ต้องสั่งการลงไป ผู้บริหารต้องมีการมอบหมายงานบางอย่างซึ่งเป็นสิ่งจำเป็น โดยมอบหมายให้กับบุคคลที่มีความรู้และไว้วางใจผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพไม่มีเวลามากพอที่จะทำทุกอย่างที่ต้องการทำด้วยตัวเอง จึงต้องพึ่งพาคนอื่นๆ มาช่วยทำเพื่อให้ผลงานบรรลุผลสำเร็จ

Grossman (2011) กล่าวว่า เพื่อเป็นการตอบสนองต่อความรับผิดชอบใหม่เหล่านี้ สมาคมโรงเรียนภาวะผู้นำระหว่างรัฐ (ISLLC) สร้างชุดมาตรฐานการพัฒนาสำหรับผู้บริหารโดยกลุ่มองค์กรที่เป็นผู้นำการศึกษาแห่งชาติได้แก่ สมาคมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแห่งชาติ สมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งชาติและสภาหัวหน้าเจ้าหน้าที่โรงเรียนของรัฐ ได้พัฒนาชุดมาตรฐานการพัฒนาผู้บริหารซึ่งได้นำมาใช้ในการพัฒนาในปี 2008 มีแนวทางที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่อตามบทบาท ดังนี้

1. บทบาทในการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ
2. บทบาทในการออกแบบหลักสูตร การใช้หลักสูตร การวัดผล และการประเมินผล
3. หลักความสัมพันธ์กับการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์
4. บทบาทในการบริหารสารสนเทศ การรวบรวมข้อมูล และกลยุทธ์การวิเคราะห์ข้อมูล
5. วิธีสร้างแรงบันดาลใจบุคคลด้วยวิสัยทัศน์ที่ให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ในระดับสูงขึ้น

DoDEA 21 (2014) ได้นำเสนอเครื่องมือการประเมินเรื่อง Instructional Leadership: Self-Assessment and Reflection Continuum เป็นเครื่องมือประเมินความเป็นผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 การกำหนดตัวชี้วัดด้านสมรรถนะและความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในศตวรรษที่ 21 มีบทบาท 4 ด้านหลัก ดังนี้

1. ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 กำหนดให้มีการกำกับดูแลด้านการบูรณาการการเรียนการสอนต่อการประยุกต์นวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ และการประเมินผล ได้แก่ การให้คำแนะนำแนวคิดใหม่ๆ สำหรับครูผู้สอนเกี่ยวกับการใช้ห้องเรียนที่มีประสิทธิผล การสนับสนุนให้การเรียนการสอนสอดคล้องกับปัจจัยภายในและภายนอกโรงเรียน

2. มีการนำรูปแบบทางดิจิทัลมาสนับสนุนการเรียนการสอนของครูเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียนได้แก่ นำไปใช้ในห้องเรียน ส่งเสริมให้ครู นักเรียนใช้เครื่องมือทางดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ และใช้อย่างต่อเนื่องรวมทั้งการประเมินประเมินความพร้อมของโรงเรียนที่จะนำทักษะทางดิจิทัลมาใช้

3. ให้โอกาสแก่ครูได้พิจารณาไตร่ตรอง กำหนดจุดมุ่งหมาย และการร่วมมือกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างมืออาชีพในสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยงแล้วสามารถนำมาเป็นโอกาส ได้แก่ ให้ครูกำหนดยุทธศาสตร์การวิจัยด้านหลักสูตร ด้านการเรียนการสอน และด้านการประเมินผล และให้นำผลการวิจัยมาใช้ประโยชน์ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ครูได้เรียนรู้อย่างมืออาชีพได้อย่างแท้จริง

4. ต้องจัดสภาพแวดล้อมบนพื้นฐานยึดการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์และความรู้สึกที่ดีต่อของชุมชน ได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อมของโรงเรียนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน และการเรียนรู้ด้านทักษะในศตวรรษที่ 21 กำหนดให้จัดสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือยึดหยุ่นภายในโรงเรียนและชุมชน นอกจากนี้ควรเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ด้านโลกมากขึ้น และออกแบบทางสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มโอกาสการพัฒนาทักษะการคิด ทักษะชีวิต และทักษะทางอาชีพและเตรียมผู้เรียนสำหรับการทำงานในอนาคต

สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ ประกอบด้วย บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการบทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัย บทบาทในฐานะผู้ประเมิน บทบาทในการทบทวนนโยบาย บทบาทในการการบริหารหลักสูตรและการสอน บทบาทในการกำหนดตารางการปฏิบัติงาน บทบาทในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ บทบาทในการส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร บทบาทในการประชาสัมพันธ์บทบาทในการประสานสัมพันธ์กับชุมชน และบทบาทในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

2.4 คุณธรรมและจริยธรรมในศตวรรษที่ 21

คุณธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ถึงแม้จะไม่มีกำหนดให้ปฏิบัติไว้อย่างชัดเจนแต่ต้องประยุกต์จากหลักคุณธรรม จริยธรรมตามแนวทางศาสนาระเบียบกฎหมายคำสั่งและจรรยาบรรณจากการศึกษาแนวคิดด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาของนักวิชาการกล่าวสอดคล้องกันว่า ผลกระทบหลายด้านของผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้เกี่ยวข้องกับปัญหาคุณธรรมโดยตรงแต่วัตถุประสงค์ด้านคุณธรรมต้องเป็นตัวขับเคลื่อน (Driver) ศักยภาพของผู้นำให้สามารถบริหารจัดการบรรลุผลสำเร็จได้ รายละเอียด ดังนี้

Richard Gregory (2010) ได้เขียนบทความเรื่อง Moral and Ethical Leadership in Administrator Preparation ได้นำเสนอ ควรมีการให้ความรู้ด้านจริยธรรมกับกลุ่มเตรียมเป็นผู้นำใหม่ (Pre-service) และผู้นำที่ปฏิบัติงานแล้ว ต้องมีแนวทางการเตรียม ดังนี้ 1) ต้องสอนและฝึกปฏิบัติด้าน

จริยธรรม 2) การฝึกปฏิบัติและตัดสินใจเชิงจริยธรรมและ 3) มีรูปแบบการการปลูกฝังจริยธรรมทั้งทางทฤษฎี การปฏิบัติ โดยเน้นเนื้อหา และการลงปฏิบัติภาคสนามให้กับ กลุ่มผู้บริหารรุ่นใหม่

Hester and Killian (2011) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะตัวแทนคุณธรรม (Moral Agency) ต้องทำหน้าที่เป็นตัวแทนทางคุณธรรม ต้องให้ความสนใจกับบุคลากรในโรงเรียนในการพัฒนาตนเอง ต้องมีความรับผิดชอบด้านกฎกติกาทางจริยธรรม มีข้อผูกพันกับการดูแลเอาใจใส่ทางจริยธรรม และให้บุคลากรมีความรู้สึกเอาใจใส่ด้านจริยธรรมหรือสาเหตุหลัก

Brown and Trevi (2006) และ (Greenfield (2004) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมสามารถเข้าใจดีที่สุดได้ใน 2 กระบวนการที่แยกเป็นส่วนๆ ระหว่างพฤติกรรมด้านคุณธรรมของบุคคลกับอิทธิพลด้านคุณธรรมและจริยธรรม สามารถอธิบายได้ว่า กระบวนการได้ยึดหลักสัญญาสำหรับการให้ ผู้บริหารโรงเรียนได้นำลักษณะที่เป็นแบบอย่างที่ดีที่สุดมาช่วยให้ครูได้พัฒนา และมีการให้อำนาจในการอบรมสั่งสอน และนำบริบทที่เป็นความกดดันภายในมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียน และมีข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรทำหน้าที่การบริหารคุณธรรม 2 วิธีการ คือ 1) ผ่านทัศนคติ ที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ และการประมวผลในค่านิยมที่สอดคล้องกับจริยธรรมในวิชาชีพของตน และ 2) วิธีที่ให้บุคลากรทำหน้าที่ของพวกเขา และผลประโยชน์การปฏิบัติงานประจำวัน

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2546) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ ธรรมนุญชีวิต เรื่อง พุทธจริยศาสตร์ สำหรับผู้บริหาร ดังนี้

1. ด้านคุณลักษณะสำหรับผู้บริหารในทุติยาปถกสูตร ได้พูดถึงคุณลักษณะของบุคคลที่จะทำหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี มีลักษณะ 3 ประการได้แก่ 1) จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล 2) วิรูโร หมายถึง จัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และ 3) นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึงพาอาศัยคนอื่นได้เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

2. วิธีการบริหาร ในอธิปไตยสูตร ผู้บริหารต้องมีรูปแบบ และวิธีการบริหาร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวได้ สามารถสรุปแนวทางการบริหารได้ 3 วิธี ได้แก่ 1) อัตตอธิปไตย ถือตนเป็นใหญ่ กล่าวคือ เอาตนเอง เอาฐานะ ศักดิ์ศรี เกียรติภูมิของตนเองเป็นใหญ่ การกระทำด้วยปรารถนาและสิ่งที่เกิดด้วยตนเป็นประธาน ในฝ่ายกุศล คือ เว้นทำชั่ว ทำดี เคารพตน 2) โลกาธิปไตย ถือโลกเป็นใหญ่ คือ การถือเอาความนิยมของชาวโลกเป็นใหญ่ หวั่นไหวไปตามเสียงนินทาและสรรเสริญ การกระทำด้วยปรารถนาจะเอาใจหมู่ชน หาความนิยมหรือ ในฝ่ายกุศลได้แก่ การเว้นทำชั่วทำแต่ความดี ด้วยความเคารพเสียงหมู่ชน และ 3) ธรรมาธิปไตย ถือธรรมเป็นใหญ่ คือ หลักการ ความจริง ความถูกต้อง ความดี เผลดผลเป็นใหญ่ เป็นไปโดยชอบธรรม และเพื่อความดีงาม

3. หลักธรรมเพื่อการบริหาร นักบริหารแบบธรรมาธิปไตย ยึดหลักธรรมในการบริหารงาน ซึ่งธรรมในการบริหารมีดังนี้

3.1 หลักพะละ 4 ประการ ได้แก่ 1) ปัญญาพะละ เป็นพลังทางปัญญาที่ใช้ในการศึกษา มีความรู้ความเข้าใจอย่างมีเหตุผลที่ชัดเจน 2) วิริยพะละ เป็นผู้ประกอบกิจการหน้าที่การงาน ด้วยความเพียรมานะบากบั่นพยายาม 3) อนวัชชพะละ กำลังสุจริตหรือกำลังบริสุทธิ์ การประพฤติปฏิบัติที่สะอาดบริสุทธิ์ และ 4) สังคหพะละ กำลังการสงเคราะห์ คือ การช่วยเหลือเกื้อกูล สร้างประโยชน์แก่เพื่อนมนุษย์และส่วนรวม

3.2 อิทธิบาทธรรม 4 ได้แก่ 1) ฉันทะความรักงานคือจะต้องเป็นผู้รักงานที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบอยู่และทั้งจะต้องเอาใจใส่กระตือรือร้นในการเรียนรู้งานและเพิ่มพูนวิชาความรู้ความสามารถใน 2) วิริยะความเพียรคือจะต้องเป็นผู้มีความขยันหมั่นเพียรประกอบด้วยความอดทนไม่ย่อท้อต่อความยากลำบากในการประกอบกิจการงานในหน้าที่หรือในอาชีพของตน 3) จิตตะความเป็นผู้มีใจจดจ่ออยู่กับการทำงานผู้ที่ทำงานได้สำเร็จด้วยดีมีประสิทธิภาพ จะต้องเป็นผู้เอาใจใส่ต่อกิจการงานที่ทำและมุ่งกระทำอย่างต่อเนืองจนกว่าจะสำเร็จ และ 4) วิมังสาความเป็นผู้รู้จักพิจารณาเหตุสังเกตผลในการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ดำเนินไปตามนโยบายและแผนงานที่วางไว้

3.3 สังคหวัตถุ 4 ประการ เป็นธรรมที่ผู้บริหารผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ 1) ทาน การให้การแบ่งปัน คือการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ ช่วยเหลือสงเคราะห์ผู้อื่นตามสมควร 2) ปิยวาจา การพูดไพเราะ คือการใช้คำสุภาพ ไพเราะน่าฟัง ชี้แจงในสิ่งที่เป็นประโยชน์ มีเหตุผล หรือคำที่แสดงถึงความเห็นอกเห็นใจเป็นต้น และ 4) อัตถจริยา การทำประโยชน์แก่บุคคลอื่น คือ การช่วยเหลือด้วยแรงกาย และชวนชวน ช่วยเหลือกิจการต่างๆ การบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ รวมทั้งการแก้ปัญหาและการส่งเสริมสนับสนุน เป็นต้น

3.4 พรหมวิหารธรรม 4 ประการได้แก่ 1) เมตตา ความรัก คือ ความปรารถนาดีไม่มีตรีต้องการช่วยเหลือให้คนอื่นประสบสุข 2) กรุณา ความสงสาร คือ อยากรช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ เดือดร้อน 3) มุทิตา ความเบิกบานยินดี เมื่อเห็นผู้อื่นมีสุข ก็แสดงความยินดี ชื่นชม พร้อมทั้งจะส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จ และ 4) อุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง ความสม่ำเสมอ การมีพฤติกรรมที่ทำประโยชน์หรือการเคารพเสมอดันเสมอปลายทั้งต่อหน้าและลับหลัง

3.5 สปัจริยธรรม 7 ประการ เป็นหลักธรรมสำหรับสัตตบุรุษ ได้แก่ 1) ธัมมัญญูตา คือการรู้จักเหตุ 2) อัตถัญญูตา คือ การรู้จักผล 3) อัตตัญญูตา คือ การรู้จักตนเอง 4) มัตตัญญูตา คือ การรู้จักพอประมาณ 5) กาลัญญูตา คือ การรู้จักกาลเวลา 6) ปริสัญญูตา คือ การรู้จักชุมชน และ 7) บุคคลัญญูตา คือ การรู้จักบุคคล

3.6 ทศพิธราชธรรม หมายถึงธรรมสำหรับพระราชา แต่ความเป็นจริงสามารถนำมาปรับใช้กับข้าราชการทั่วไปได้ ได้แก่ 1) ทาน คือการรู้จักแบ่งปัน 2) ศील คือ การรู้จักห้ามประพฤติปฏิบัติ 3) ปริจจาคะ คือการเสียสละเพื่อประโยชน์สุขแก่ประชาชน 4) อาชชวะ คือ การปฏิบัติด้วยความซื่อสัตย์สุจริต 5) มัททวะ คือ การประพฤติปฏิบัติที่สุภาพอ่อนโยน มีอัธยาศัยที่ดี 6) ตะปะ คือ มีความมุ่งมั่นใน

การปฏิบัติงาน ไม่หลงระเหิงในกิเลสตัณหา 7) อักโกธะ คือ ไมโลภโกรธหลงในสิ่งที่เป็นอบายมุข 8) อวิหิงสา คือ การรักความสงบ ไม่สร้างความเดือดร้อนต่อบุคคลอื่น 9) ขันติ คือ ความอดทนต่อความยากลำบาก ปัญหาอุปสรรค ไม่ท้อถอย และ 10) อวิโรธนะ คือ การปฏิบัติตามครรลองครองธรรมของบ้านเมืองและจารีตประเพณีของสังคม

สรุปได้ว่า คุณธรรมและจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับบริบทการบริหารจัดการ ประกอบด้วย คุณธรรมที่มีอยู่ในตัวของผู้บริหารการนำหลักธรรมมาปฏิบัติจนเป็นอุปนิสัยติดตัวประกอบด้วย คุณธรรมจริยธรรมสำหรับตนเอง คุณธรรมจริยธรรมเพื่อการปฏิบัติหน้าที่การบริหาร และ คุณธรรมจริยธรรมสำหรับสังคม

2.4 สรุปผล

ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีรู้เชิงทฤษฎี ความสามารถ มีทักษะ และประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษาให้ทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงโลกยุคใหม่ 4 ด้าน ดังนี้

1. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย การวิสัยทัศน์ ความรู้ทางวิชาการ นักประกอบการ นักริเริ่มสร้างสรรค์และประกอบการความสามารถด้านเทคโนโลยี นักสร้างพลังและแรงบันดาลใจเชิงบวก ตัวแบบที่ดี และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้

2. ทักษะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยทักษะต่างๆ ดังนี้ การคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา การสื่อสาร การทำงานเป็นทีมเทคโนโลยีและดิจิทัล การตัดสินใจผลสัมฤทธิ์และ มนุษย์สัมพันธ์

3. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ ประกอบด้วย บทบาทในฐานะผู้นำ ทางวิชาการบทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัยบทบาทในฐานะผู้ประเมิน บทบาทในการทบทวนนโยบาย บทบาทในการการบริหารหลักสูตรและการสอน บทบาทในการกำหนดตารางการปฏิบัติงาน บทบาทในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ บทบาทในการส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร บทบาทในการประชาสัมพันธ์ บทบาทในการประสานสัมพันธ์กับชุมชน และบทบาทในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

4. คุณธรรมและจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับบริบทการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นคุณธรรมที่มีอยู่ในตัวของผู้บริหารการนำหลักธรรมมาปฏิบัติจนเป็นอุปนิสัยติดตัวประกอบด้วยคุณธรรมจริยธรรมสำหรับตนเอง คุณธรรมจริยธรรมเพื่อการปฏิบัติหน้าที่การบริหาร และ คุณธรรมจริยธรรมสำหรับสังคม

3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

3.1 ความหมายของรูปแบบ

คำว่ารูปแบบ (Model) เป็นการบรรยายความเชื่อมโยงของสิ่งที่เป็นองค์ประกอบสำคัญเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ความรู้โดยมีคุณลักษณะเช่น ความเป็นระบบ (Systematic) ระบบเปิด (Open) พลวัต (Dynamic) มีลักษณะทำให้เหมาะได้ (Adaptive) เป็นนวัตกรรม (Innovation) โดยมีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Bardo and Hartman (1982: 245) ได้กล่าวถึงความหมายของรูปแบบในทางสังคมศาสตร์ว่า รูปแบบมีลักษณะเป็นชุดของข้อความเชิงนามธรรม เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะ หรือบรรยายคุณสมบัติของสิ่งนั้น โดยอธิบายว่ารูปแบบประกอบด้วยเป็นอะไรบางอย่างที่เราพัฒนาขึ้นมา เพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจและการนำไปใช้

Tosi and Carroll (1982: 74) กล่าวว่ารูปแบบอาจสร้างเป็นของจริงหรือภาพจำลองของสภาพการณ์ลักษณะใดลักษณะหนึ่ง อาจมีตั้งแต่รูปแบบอย่างง่าย ๆ จนถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อน และมีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ที่เป็นแบบจำลองของวัตถุ และรูปแบบเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์

Stoner and Wankel (1986: 44) ได้กล่าวว่า รูปแบบเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์ต่างๆ ที่สนใจ เพื่อจัดทำเป็นรูปแบบให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นได้ง่ายขึ้น

Keeves (1988: 559) ให้นิยามว่า รูปแบบทางสังคมศาสตร์ หมายถึง การแสดงโครงสร้างหลักของสิ่งต่างๆ เพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร

Willer (1986) กล่าวว่ารูปแบบเป็นการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์โดยอาศัยความมีเหตุผลที่เป็นระบบแบบทางการและมีจุดมุ่งหมาย เพื่อการกระทำให้เกิดความกระจ่างชัดทั้งในเรื่องของนิยามความสัมพันธ์และข้อความที่เกี่ยวข้อง ชุดของทฤษฎีที่ ผ่านการทดสอบความแม่นยำ (Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) แล้วสามารถระบุและพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยวิธีทางคณิตศาสตร์หรือทางสถิติได้ด้วย

Raj (1996: 197) กล่าวว่า รูปแบบหมายถึง รูปร่างที่จัดทำขึ้นเพื่อเลียนแบบความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง มีจุดมุ่งหมายเพื่อจัดระบบความคิดในเรื่องนั้นๆ ให้เข้าใจง่ายขึ้น

Good (2005: 177) ในพจนานุกรมการศึกษาได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ 4 ลักษณะ ดังนี้

1. เป็นชุดของตัวแปรหรือปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งรวมกันเป็นองค์ประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางสังคม อาจเขียนออกมาเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

2. เป็นแผนภูมิหรือแผนภาพ ซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ที่ใช้เป็นหลักการหรือแนวคิดของสิ่งนั้นๆ
3. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ที่สำหรับเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
4. เป็นตัวอย่างเพื่อใช้ในการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศ เพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบภาษาต่างประเทศที่ต้องการ เป็นต้น

Thinkexist (2008: 1) กล่าวว่า รูปแบบ (Model) เป็นแบบจำลองขั้นตอนหรือระบบการปฏิบัติงาน หรือแบบแปลนของการก่อสร้างที่เขียนไว้ล่วงหน้า หรือสิ่งของที่เป็นตัวแทนที่แสดงความคิดของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ทิตินา แคมมณี (2552) ได้อธิบายความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง เครื่องมือทางความคิดเพื่อใช้ในการสืบสอบหาคำตอบ ความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น โดยสร้างมาจากความคิด ประสบการณ์ หรือจากทฤษฎี หลักการต่างๆ และแสดงออกในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

จิระพงษ์ หอมสุวรรณ (2556: 75) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง องค์ประกอบที่บ่งบอกถึงความสัมพันธ์กันของชุดปัจจัยหรือตัวแปร ซึ่งอาจเป็นแนวคิดที่เป็นรูปธรรมหรือนามธรรมก็ได้

พดศศิวิศ โนรี (2556: 45) รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองซึ่งเกิดจากแนวคิด ทฤษฎี หรือประสบการณ์ อาจมีลักษณะเป็นรูปธรรมหรือนามธรรมก็ได้ ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่บ่งบอกถึงความสัมพันธ์กันของชุดปัจจัยหรือตัวแปร

มะณู คุ่มกล้า (2557: 44) ได้กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง ชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมกันเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม สามารถจำแนกได้สองลักษณะ คือรูปแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรมและรูปแบบจำลองของสิ่งที่เป็น นามธรรม

จากความหมายของรูปแบบที่ได้กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า รูปแบบในทางการศึกษาหรือทางสังคมศาสตร์ หมายถึง โครงสร้างหรือชุดขององค์ประกอบ ที่มีตัวแปรหรือปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ ซึ่งรูปแบบสร้างขึ้นมาจากหลักการ แนวความคิด ทฤษฎี หรือประสบการณ์ต่างๆ

3.2 ประเภทของรูปแบบ

การแบ่งประเภทของเพื่อให้สามารถทำความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบได้ดีมากยิ่งขึ้นรูปแบบมีหลายประเภทด้วยกัน ซึ่งนักการศึกษาได้จัดแบ่งประเภทของรูปแบบไว้ ดังต่อไปนี้

Smith and Others (1980: 461) ได้กล่าวถึงประเภทของรูปแบบว่า รูปแบบสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) แบ่งออกเป็น 2 ชนิด ได้แก่ 1) รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา เป็นต้น 2) รูปแบบเสมือนจริง

(Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนจะทำการทดลอง รูปแบบชนิดนี้มีความใกล้เคียงของจริงมากกว่าชนิดแรก

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) แบ่งออกเป็น 2 ชนิด ได้แก่ 1) รูปแบบข้อความ (Verbal Model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) เป็นการใช้ข้อความในการอธิบายโดยย่อ 2) รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model) เช่น สมการและโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

Joyce and Weil (1985: 74) ได้จัดแบ่งประเภทรูปแบบตามแนวคิดพื้นฐานในการบรรยายและอธิบายปรากฏการณ์ของสิ่งนั้นๆ เป็นหลัก และได้แบ่งรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนไว้ 4 รูปแบบ คือ

1. Informational-Processing Model เป็นรูปแบบที่เกี่ยวกับกิจกรรมของสมองมนุษย์ในการจัดกระทำ จัดเก็บ และใช้ข้อมูล ซึ่งเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในงานแต่ละชนิดที่มีความแตกต่างกัน ต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับโอกาสและสถานการณ์ต่างๆ เช่น ข้อมูลที่มุ่งพัฒนาสมรรถภาพของผู้เรียนในด้านการคิด การเรียนรู้ที่มีความหมาย และการพัฒนาการสร้างสรรค์ความรู้เองโดยผ่านการกระทำกับสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

2. Personal Model เป็นรูปแบบการสอนที่เกี่ยวกับการพัฒนาตนที่ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลและการพัฒนาบุคคลเฉพาะราย เพื่อสร้างความสำนึกในคุณค่าของตนเองและความเข้าใจตนเอง ผู้สอนและผู้เรียนร่วมกันพัฒนาสมรรถภาพของตนเอง ทำให้ผู้เรียนเปิดใจกว้างต่อประสบการณ์ใหม่ ผู้เรียนได้เรียนรู้ข้อเท็จจริง เกิดความคิดรวบยอด ตลอดจนการฝึกทักษะและพัฒนาพฤติกรรมทางสังคม

3. Social Interaction Model เป็นกลุ่มของรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม เป็นการศึกษาพฤติกรรมของบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อกันและกัน เป็นความสัมพันธ์ทางสังคม การรับรู้ทางสังคม การปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม ในทางสังคมขั้นพื้นฐาน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสองคน เช่น ครูผู้สอนกับนักเรียน ผู้ชื้อกับผู้ขาย เป็นต้น

4. Behavior Model เป็นกลุ่มของรูปแบบการสอนที่ใช้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบ จุดเน้นที่สำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้เรียนซึ่งเกิดจากแรงจูงใจ (Motivation) ความสามารถในการกระทำ (Ability to Act) และตัวกระตุ้นให้เกิดการกระทำ (Trigger to Act)

Steiner (1988: 148) กล่าวว่า รูปแบบแบ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model) เป็นแบบจำลองทางกายภาพ เช่น แบบจำลองรถยนต์ แบบจำลองเครื่องบิน เป็นต้น

2. รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากกรอบความคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐาน ตัวของทฤษฎีไม่ใช่รูปแบบหรือแบบจำลองแต่เป็นตัวช่วยให้เกิดรูปแบบที่มีโครงสร้างต่างๆ ที่สัมพันธ์กัน

Keeves (1997: 178) ได้แบ่งรูปแบบทางการศึกษาไว้ 5 ประเภท ดังนี้

1. รูปแบบที่อธิบายด้วยภาษา (Semantic Models) เป็นรูปแบบที่แสดงออกด้วยการใช้ภาษาในการบรรยายลักษณะของรูปแบบ ซึ่งเป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษา เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิดจำแนกเป็นองค์ประกอบ เช่น หลักการ จุดมุ่งหมาย วิธีการ กระบวนการ และการประเมินผล อธิบายอย่างเป็นระบบ โดยในแต่ละองค์ประกอบจะมีความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง รูปแบบนี้มีจุดอ่อนที่ขาดความชัดเจนแน่นอนที่ยากต่อการทดสอบ ฉะนั้นรูปแบบนี้จึงขึ้นอยู่กับความชัดเจนของการใช้ภาษา

2. รูปแบบที่มีลักษณะเป็นแผนภูมิ (Schematic Models) เป็นรูปแบบที่แสดงแผนที่หรือแผนภูมิที่จะพยายามเชื่อมโยงหน่วยและกลุ่มต่างๆ ให้เข้ามาสัมพันธ์กัน รูปแบบนี้นิยมใช้ในสาขาจิตวิทยา

3. รูปแบบเชิงอุปมาหรือเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Models) เป็นรูปแบบที่ใช้หลักการคิดหาเหตุผล โดยการเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นนามธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นรูปธรรม รูปแบบนี้นิยมใช้ในสาขาวิทยาศาสตร์ทางกายภาพ และไม่ค่อยใช้ในสาขาสังคมและพฤติกรรมศาสตร์

4. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematic Models) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปร โดยใช้สัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ โดยเฉพาะในการวัดและประเมินผลทางการศึกษา ส่วนมากพัฒนามาจากรูปแบบเชิงข้อความ รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์นี้สามารถเขียนความสัมพันธ์ได้ในรูปของสูตร หรือสมการทางคณิตศาสตร์

5. รูปแบบเชิงเหตุผลหรือเชิงสาเหตุ (Causal Models) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า วิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) แนวคิดสำคัญของรูปแบบนี้จะเกี่ยวข้องกับการสร้างสมการโครงสร้างอย่างง่ายของสาเหตุกับตัวแปรต่างๆ ภายใต้การให้เหตุผลการตัดสินใจรูปแบบนี้ทำให้สามารถศึกษารูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ รูปแบบจะเขียนในลักษณะเส้นตรง แต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างตัวแปร จากนั้นมีการเก็บรวบรวมข้อมูลในสภาพการณ์ที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบ

บรรจง เจริญสุข (2552: 68) กล่าวถึงประเภทของรูปแบบว่า มีหลายประเภทด้วยกัน ในแต่ละสาขาก็มีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป เช่น รูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ ได้แบ่งออกเป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปไมยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม รูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษา

ด้วยภาษา แผนภูมิ รูปภาพ รูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ และรูปแบบที่นำเอาตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เป็นต้น

จากการศึกษาประเภทของรูปแบบดังกล่าวในข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่าประเภทของรูปแบบแบ่งได้เป็น รูปแบบเชิงกายภาพ รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ รูปแบบเชิงภาษา รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ รูปแบบเชิงเหตุผล รูปแบบเชิงกายภาพ และรูปแบบเชิงแนวคิด ซึ่งการแบ่งประเภท ของรูปแบบขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการอธิบายหรือการใช้รูปแบบนั้น

3.3 การนำเสนอรูปแบบ

Willer (1986: 83) กล่าวถึง การนำเสนอรูปแบบว่า การนำเสนอรูปแบบอาจมีขั้นตอนการดำเนินงานที่แตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปอาจแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การสร้างรูปแบบและการสรรหาความเที่ยงตรงของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่า มีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนี้ๆจากการศึกษาการนำเสนอรูปแบบของหน่วยงานหรือนักวิชาการ พบว่า การนำเสนอรูปแบบขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการพัฒนารูปแบบนี้ๆ

สมาน อัครภูมิ (2542: 8-9) ได้ทำการนำเสนอรูปแบบการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับหลักการและข้อมูลพื้นฐานประกอบการสร้างรูปแบบ 2) การสร้างรูปแบบในขั้นตอน 3) การประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด และ 4) การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2544: 9) ได้ทำการวิจัยเพื่อนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบของแนวคิดสำหรับการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์การระบบงาน และการประยุกต์การบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพ ทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบรูปแบบระบบบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจากผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นตอนที่ 5 การปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาเป็นรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การที่สมบูรณ์ และขั้นตอนที่ 6 สรุปและนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และจัดทำรายงานผลการวิจัย

สุทัศน์ ขอบคำ (2545: 14-15) ได้นำเสนอรูปแบบเรื่อง รูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาทฤษฎี ข้อมูลเกี่ยวข้องและความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษาทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

โดยแบ่งออกเป็นขั้นตอนย่อย ได้แก่ 1) การศึกษาทฤษฎีการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา 2) ศึกษาสภาพการกระจายอำนาจ การจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไปสู่อำเภอ 3) ศึกษาแนวคิดกระจายอำนาจ การจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไปสู่อำเภอของผู้บริหารการศึกษาและนักวิชาการ 4) รูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของต่างประเทศ และ 5) ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษาทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ที่มีต่อการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไปสู่อำเภอ และขั้นตอนที่ 2 ขั้นการพัฒนา เป็นการนำเอาผลการศึกษาจากขั้นตอนที่หนึ่งมาสังเคราะห์สร้างรูปแบบ จำลองการกระจายอำนาจ การจัดการศึกษา โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ได้แก่ 1) สร้างรูปแบบ การกระจายอำนาจ การจัดการศึกษา 2) สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบที่สร้างขึ้นจากผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 13) ปรับปรุงรูปแบบ 4) สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบจากผู้เชี่ยวชาญ และ 5) ปรับปรุงรูปแบบ

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า การนำเสนอรูปแบบเป็นการสร้างหรือปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงานขององค์การ หน่วยงาน สาระ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเรื่องที่ต้องการศึกษาที่แสดงถึงแนวความคิด วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิธีการ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นด้วยกระบวนการศึกษาหลักการแนวความคิด ทฤษฎี การสังเคราะห์ การสร้างรูปแบบ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ ขั้นการศึกษาและการสำรวจข้อมูลขั้นต้นขั้นการสร้างรูปแบบจำลองขั้นการพัฒนาแบบ ขั้นตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปของรูปแบบ และขั้นสรุปและนำเสนอรูปแบบ

3.4 องค์ประกอบและคุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบ ไว้ดังนี้

Bardo and Hartman (1982: 70-76) ได้กล่าวว่า รูปแบบควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง หรือประกอบด้วยรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม ไม่ได้มีข้อกำหนดที่แน่นอน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทหรือปรากฏการณ์นั้นๆ ตัวอย่าง เช่น รูปแบบที่มีลักษณะเป็นรูปแบบเชิงระบบ เป็นรูปแบบที่แสดงองค์ประกอบย่อยของระบบที่ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการ 3) ผลผลิต และ 4) ข้อมูลย้อนกลับจากสภาพแวดล้อม และได้เสนอว่า องค์ประกอบของรูปแบบในเชิงสังคมศาสตร์ควรประกอบด้วย

1. สถาบัน (Institution) เป็นระบบของสังคมที่มีการกำหนดแนวปฏิบัติไว้เป็นแนวทาง และมีการมาใช้อย่างสม่ำเสมอ หน่วยย่อยของสถาบันแบ่งออกเป็น บทบาท (Role) และความคาดหวัง (Expectation) ซึ่งบทบาทจะเกี่ยวพันกับบุคลิกภาพของบุคคล และในบทบาทนั้นจะหมายถึงลักษณะของตำแหน่งหน้าที่ซึ่งอยู่ภายใต้สถาบัน เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้สวมบทบาท ในส่วนของความคาดหวังเป็นเรื่องของเกณฑ์มาตรฐานของสังคมหรือสถาบันที่มุ่งหวังจะได้รับจากผู้สวมบทบาท บทบาท

ที่สมบูรณ์ควรกำหนดความสัมพันธ์กับบทบาทอื่นๆ ภายในสถาบัน แนวคิดนี้เองทำให้การกำหนดงานในแต่ละหน้าที่เป็นไปในรูปของการจัดลำดับชั้น โดยกำหนดให้บทบาทหนึ่งมีบทบาทต่อเนื่องไปกับอีกบทบาทหนึ่งต่อไปเรื่อยๆ จนทำให้การดำเนินงานของสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. บุคคล (Individual) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบสังคม ทั้งนี้สถาบันจะดำเนินการไม่ได้หากไม่มีองค์ประกอบด้านบุคคล ส่วนประกอบย่อยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสถาบัน 2 ประการ คือ บุคลิกภาพ (Personality) และความต้องการ (Need Disposition) โดยที่บุคลิกภาพของบุคคลมีความสำคัญต่อการวางตัว การสวมบทบาท ความต้องการในการทำงาน ในส่วนของความต้องการเป็นแนวโน้มในการพยายามทำตัวให้เหมาะสม และปฏิบัติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่แน่นอนของแต่ละคน โดยมีความคาดหวังบนพื้นฐานในการแสดงออก

Keeves (1997: 561-565) กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบ ควรประกอบด้วย

1. หลักการของรูปแบบ มีลักษณะเป็นแนวความคิดหรือสาระสำคัญที่ใช้ในการกำหนดกระบวนการหรือวิธีการและกิจกรรมการดำเนินงานในลักษณะของความสัมพันธ์ที่มีความต่อเนื่อง

2. จุดมุ่งหมายของรูปแบบ หมายถึงข้อความที่แสดงถึงสิ่งที่ต้องการจะให้เกิดผลใน แต่ละกิจกรรมหรือวิธีการในรูปแบบ โดยสามารถตรวจวัดและประเมินผลได้มีลักษณะสำคัญ ได้แก่ มีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจง วัดและประเมินผลได้ รวมถึงสามารถทำความเข้าใจได้และมีเกณฑ์มาตรฐานรองรับ

3. วิธีการ/กระบวนการของรูปแบบ มีลักษณะเป็นขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ในรูปแบบ โดยเรียงลำดับก่อนหลังและมีความต่อเนื่องกันของกิจกรรมการดำเนินงาน

4. การประเมินผลของรูปแบบ เป็นวิธีการเพื่อให้ทราบว่าการทำงานตามรูปแบบนั้นประสบความสำเร็จเพียงใด เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การตัดสิน นอกจากนี้ยังบอกได้ว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามรูปแบบนั้นอย่างไร

ทิสนา แคมมณี (2552: 221-222) ได้กล่าวว่างค์ประกอบของรูปแบบ ได้แก่

1. แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ
2. ความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบ
3. ความหมายและวัตถุประสงค์ของรูปแบบ
4. ยุทธศาสตร์ (Strategies) ของรูปแบบ
5. บริบทและตัวป้อน (Input) ของรูปแบบ
6. กระบวนการ (Process) ของรูปแบบ
7. ผลที่ควรจะได้รับ (Output) จากการใช้รูปแบบ

สุนันทา แก้วสุข (2553: 4) กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบ ได้แก่

1. บริบท เช่น สภาพแวดล้อม นโยบาย วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ แผนยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานหลัก

2. ปัจจัยนำเข้าหรือปัจจัยพื้นฐาน เช่น ผู้บริหาร อาจารย์หรือครู บุคลากร นักศึกษา งบประมาณ หลักสูตร อาคารสถานที่ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อกระบวนการที่ใช้

3. กระบวนการ เช่น กระบวนการบริหาร กระบวนการเรียนการสอน กระบวนการวิจัย กระบวนการบริหารวิชาการแก่สังคม และกระบวนการการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

4. ผลผลิต ด้านปริมาณและคุณภาพในทุกๆ ด้านของกระบวนการ

5. ผลลัพธ์ เช่น ความศรัทธาของประชาชนและการสนองด้านกำลังคนของประเทศ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การสร้างรูปแบบไม่ว่าจะเป็นรูปแบบที่ครอบคลุมงานทั้งระบบขององค์การหรืองานบางส่วนขององค์การก็ตาม ผู้สร้างไม่สามารถออกแบบองค์ประกอบย่อยของระบบนั้นๆ ได้ทั้งหมด เพราะจะมีรายละเอียดและความสลับซับซ้อนมากเกินไป การออกแบบรูปแบบจึงกำหนดเฉพาะองค์ประกอบที่สำคัญ และการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไร มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไร ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ ที่กำลังศึกษา ซึ่งจะออกแบบตามแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบ เป็นหลัก โดยมีสมมติฐานว่า หากองค์ประกอบเหล่านั้นทำหน้าที่ตามที่ออกแบบหรือสร้างไว้แล้ว การดำเนินงานขององค์การจะเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ค่อนข้างจะแน่นอน ซึ่งจากการศึกษาแนวคิดของนักการศึกษาดังกล่าว พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบ ควรประกอบด้วย

1. ทฤษฎีพื้นฐานหรือหลักการของรูปแบบ เป็นการออกแบบรูปแบบบนฐานคิดของทฤษฎีและหลักการที่สอดคล้องสัมพันธ์กับรูปแบบที่ต้องการ

2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ เป็นเป้าหมายในการออกแบบกลไกของรูปแบบ เพื่อสร้างความชัดเจนถึงความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งอาจจะกำหนดให้ครอบคลุมงานทั้งหมดที่องค์การกำลังดำเนินการอยู่หรือเป็นเพียงส่วนหนึ่งของงานทั้งหมดก็ได้ ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุตามเจตนารมณ์ที่จะดำเนินการหรือผลผลิตที่ต้องการให้เกิดขึ้นก็ได้

3. ตัวป้อนของรูปแบบ (Input) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานของรูปแบบ

4. กระบวนการของรูปแบบ (Process) เป็นการกำหนดขั้นตอนการนำรูปแบบไปใช้ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบ

5. ผลผลิตของรูปแบบ (Output) เป็นภาพความสำเร็จที่ตัดสินคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน เกิดจากการมีปัจจัยนำเข้าส่งไปที่กระบวนการก่อให้เกิดผลผลิตขึ้น

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ และประยุกต์องค์ประกอบของรูปแบบจากแนวคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบในการศึกษา เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารวิทยาลัยสารพัดช่าง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม 2) ขอบข่ายงานการบริหารแบบมีส่วนร่วม และ 3) กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม

3.5 ลักษณะของรูปแบบที่ดี

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีผู้กล่าวถึง ลักษณะของรูปแบบที่ดี ไว้ดังนี้

Getzels and Others (1968: 30) ได้ให้หลักการของรูปแบบที่ดี ไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. รูปแบบจะต้องเป็นที่รวมของแนวคิดและแสดงความสัมพันธ์ของแนวความคิด
2. โครงสร้างของแนวความคิด และความสัมพันธ์ดังกล่าว จะต้องสามารถปฏิบัติ (Operation) และวางอยู่ในรูปแบบขององค์การ (Organization) ได้
3. รูปแบบจะต้องยึดหลักการและอยู่บนพื้นฐานทางการบริหารหรือผลงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารภายใต้แนวคิดและความสัมพันธ์ดังกล่าว

Keeves (1988: 560) ได้กล่าวว่า รูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ดีนั้นมี ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (Structural Relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องเนื่องกันแบบรวมๆ (Associative Relationship)
2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น สามารถถูกตรวจสอบได้โดยการสังเกต หรือการทดสอบรูปแบบเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างโมทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของ ตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

Husen and Postlethwaite (1994: 286) ได้กล่าวว่ารูปแบบที่ดี และมีประโยชน์ ควรมีคุณลักษณะดังนี้ คือ

1. รูปแบบควรจะนำไปสู่การทำนายของผลที่จะเกิดภายหลังได้ ด้วยข้อมูลที่นำเชื่อถือได้
2. โครงสร้างของรูปแบบควรจะแสดงให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการศึกษา
3. รูปแบบควรจะให้คำอธิบายที่ช่วยขยายความรู้ในแนวคิดใหม่และนำไปสู่การแสวงหาคำความรู้ที่ต้องการศึกษาได้มากขึ้น

4. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันธรรมดา อย่างไรก็ตามการวิเคราะห์หาค่าสหสัมพันธ์และการถดถอยจะนำมาใช้ในช่วงแรกของการตรวจสอบ เพราะว่าอาจจะบอกได้ถึงตัวแปรสำคัญที่มีความสัมพันธ์ที่ต้องการศึกษา ดังนั้นสหสัมพันธ์และการถดถอยจะสามารถนำไปสู่การสร้างรูปแบบได้

สรุปจากแนวคิดของนักการศึกษาและนักวิชาการสรุปได้ว่า รูปแบบที่ดี และมีประโยชน์ควรประกอบด้วย

1. ควรเป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (Structural Relationship)
2. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา
3. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างโมเดลใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา
4. รูปแบบควรนำไปสู่การทดสอบหรือการทดลองใช้ ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้วถ้าปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิก
5. รูปแบบที่สร้างขึ้นในเรื่องใด จะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้นๆ

3.6 การพัฒนารูปแบบ

ได้มีผู้กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ ดังนี้

บุญชม ศรีสะอาด (2556) ได้กล่าวถึง กระบวนการวิจัยการพัฒนารูปแบบโดยได้แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ และ 2) การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ

วารุ เฟิงส์วีสต์ (2553: 9-10) ได้กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ และ ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมา ก่อนเป็นรูปแบบตามสมมติฐาน (Hypothesis Model) โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ผู้วิจัยอาจจะศึกษารายกรณีหน่วยงานที่ดำเนินการในเรื่องนั้นๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งผลการศึกษานำมาใช้กำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่างๆ ภายในรูปแบบรวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรเหล่านั้น หรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบ ดังนั้นการพัฒนารูปแบบในขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยหลักการของเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญ ซึ่งโดยทั่วไปการศึกษาในขั้นตอนนี้จะมีขั้นตอนย่อยๆ ดังนี้

1.1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำสารสนเทศที่ได้มาวิเคราะห์ และสังเคราะห์เป็นร่างกรอบความคิดการวิจัย

1.2 การศึกษาจากบริบทจริงในชั้นตอนนี้อาจจะดำเนินการได้หลายวิธี ดังนี้

1.2.1 การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินการในปัจจุบันของหน่วยงาน โดยศึกษาความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ซึ่งวิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสอบถาม การสำรวจ การสนทนากลุ่ม เป็นต้น

1.2.2 การศึกษารายกรณี (Case Study) หรือพหุกรณี หน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จหรือมีแนวปฏิบัติที่ดีในเรื่องที่ศึกษา เพื่อนำมาเป็นสารสนเทศที่สำคัญในการพัฒนารูปแบบ

1.2.3 การศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ วิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นต้น

1.3 การจัดทำรูปแบบ ในชั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะใช้สารสนเทศที่ได้ในข้อ 1.1 และ 1.2 มาวิเคราะห์ และสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบความคิดการวิจัย เพื่อนำมาจัดทำรูปแบบ อย่างไรก็ตามในงานวิจัยบางเรื่องนอกจากจะศึกษาตามขั้นตอนที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยยังอาจจะศึกษาเพิ่มเติมโดยใช้กระบวนการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique) หรือการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในการพัฒนารูปแบบก็ได้

ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ ภายหลังจากที่ได้พัฒนารูปแบบในขั้นตอนแรกแล้วจำเป็นที่จะต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าว เพราะรูปแบบที่พัฒนาขึ้นถึงแม้จะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบของบุคคลอื่น และผลการวิจัยที่ผ่านมา แต่ก็เพียงรูปแบบตามสมมติฐาน ซึ่งจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่ การเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริงหรือทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริงจะช่วยให้ทราบอิทธิพลหรือความสำคัญขององค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรต่างๆ ในรูปแบบผู้วิจัยอาจจะปรับปรุงรูปแบบใหม่โดยการตัดองค์ประกอบหรือตัวแปรที่พบว่ามีอิทธิพลหรือมีความสำคัญน้อยออกจากรูปแบบ ซึ่งจะทำได้รูปแบบที่มีความเหมาะสมยิ่งขึ้นการทดสอบรูปแบบอาจกระทำได้ใน 4 ลักษณะ ดังนี้

1) การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินตามมาตรฐานที่กำหนด การประเมินที่พัฒนาโดย The Joint Committee on Standards of Educational Evaluation ภายใต้การดำเนินงานของ Stufflebeam และคณะ ได้นำเสนอหลักการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบ ประกอบด้วยมาตรฐาน 4 ด้าน (สุวิมล ว่องวานิช, 2549: 54-56) ดังนี้

1.1) มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

1.2) มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) เป็นการประเมินการสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

1.3) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

1.4) มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

2) การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ การทดสอบรูปแบบในบางเรื่องไม่สามารถกระทำได้โดยข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยการประเมินค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบหรือการดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ แต่งานวิจัยบางเรื่องนั้นต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุป ซึ่ง Eisner (1976: 192 - 193) ได้เสนอแนวคิดของการทดสอบหรือประเมินรูปแบบโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีแนวคิด ดังนี้

2.1) การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้นการวิเคราะห์และวิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไปแต่อาจจะผสมผสานกับปัจจัยต่างๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรรย์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับข้อมูลคุณภาพ ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2.2) รูปแบบการประเมินที่เป็นความชำนาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยพัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากการวัดคุณค่าที่ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้น ทั้งนี้เพราะเป็นองค์ความรู้เฉพาะสาขา ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริงๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้น ในวงการศึกษานิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะ

2.3) รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือ ว่า ผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและมีดุลพินิจที่ดี ทั้งนี้ มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

2.4) รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณาการบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการการเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

3) การทดสอบรูปแบบโดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มักจะใช้กับการพัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟาย เมื่อผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟายเสร็จสิ้นเรียบร้อยแล้ว

แล้ว ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในรอบสุดท้ายมาจัดทำเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อนำไปสำรวจความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

4) การทดสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้รูปแบบ การทดสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้รูปแบบนี้ ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้จริงกับกลุ่มเป้าหมาย มีการดำเนินการตามกิจกรรมอย่างครบถ้วนผู้วิจัยจะนำข้อค้นพบที่ได้จากการประเมินไปปรับปรุงรูปแบบต่อไป

ในการประเมินผลการดำเนินงานที่ได้จากการดำเนินตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้น ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Performance Indicators) ในการวัดผลการดำเนินงาน ควรพิจารณาจากตัวชี้วัดซึ่งสามารถสะท้อนคุณภาพหรือความสำเร็จของการดำเนินงาน ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ ควรครอบคลุมถึงประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ซึ่งมีรายละเอียด (ศิริชัย กาญจนวาลี, 2550: 147) ดังนี้

1. ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง การบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่พึงปรารถนา นั่นคือ ผลการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นผลผลิต ผลกระทบ ผลลัพธ์ ได้ผลตรงตามผลที่คาดหวังไว้และเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้หรือผู้บริโภค

2. ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสามารถของการใช้ทรัพยากรและกระบวนการปฏิบัติงานในการสร้างผลผลิต ประสิทธิภาพสามารถพิจารณาได้ 2 ลักษณะ ได้แก่

2.1 ประสิทธิภาพในการประหยัด หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดหรือใช้อย่างคุ้มค่าก่อให้เกิดผลสูงสุด

2.2 ประสิทธิภาพในการผลิต หมายถึง ความสามารถในการลดค่าใช้จ่ายต่อหนึ่งหน่วยการผลิตจากการศึกษาเอกสารเกี่ยวข้องกับแนวคิดในการพัฒนารูปแบบ สามารถสรุปเป็นแนวทางในการสร้างและพัฒนารูปแบบในงานวิจัยฉบับนี้ได้ว่า

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อนำสารสนเทศที่ได้มาวิเคราะห์ และสังเคราะห์เป็นร่างกรอบความคิดการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาในปัจจุบันของหน่วยงาน โดยศึกษาความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ซึ่งใช้วิธีการสอบถาม การสำรวจ การสนทนากลุ่ม

ขั้นตอนที่ 3 การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ โดยแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะ 1 การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้นการวิเคราะห์และวิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกพิจารณา ประกอบกับหลักการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบ ประกอบด้วยมาตรฐาน 4 ด้าน 1) มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) 2) มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) 3) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety

Standards) 4) มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) ระยะ 2 การทดสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้รูปแบบนี้ ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้จริงกับกลุ่มเป้าหมายจำนวน 1 โรงเรียน และทดสอบรูปแบบด้วยการศึกษาประสิทธิภาพของรูปแบบด้วยมาตรฐาน 4 ด้าน เช่นเดียวกับผู้ทรงคุณวุฒิ และทดสอบด้วยการศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบด้วยผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

สมาน อัครภูมิ (2537: 66) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบการบริหารการประถมศึกษา ระดับจังหวัดโดยมีขั้นตอนการดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับหลักการและข้อมูลพื้นฐานประกอบการสร้างรูปแบบ 2) การสร้างรูปแบบขั้นต้น 3) การประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบ และ 4) การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์

สมศักดิ์ ตลประสิทธิ์ (2539: 9) ได้ทำการวิจัยเพื่อนำเสนอรูปแบบบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในการบริหารสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีขั้นตอนการดำเนินการ 6 ขั้นตอนคือ 1) กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 2) การวิเคราะห์องค์การระบบงานและการประยุกต์การบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ 3) การออกแบบรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด 4) การตรวจสอบรูปแบบระบบบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5) การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาเป็นรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การที่สมบูรณ์ และ 6) สรุปและนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

สุวิมล โปธิ์กลิ่น (2549: 88) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กมีขั้นตอนในการสร้างและพัฒนาารูปแบบคือ 1) ศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบ 2) สร้างรูปแบบโดยการจัดทำารูปแบบตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบปรับปรุงรูปแบบจัดทำคู่มือการดำเนินการตามรูปแบบประเมินความเหมาะสมของคู่มือ 3) ทดลองใช้รูปแบบ และ 4) ประเมินผลการใช้รูปแบบ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการพัฒนาารูปแบบเป็นการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบหรือกรอบงานที่จะสร้างและพัฒนาารูปแบบโดยการจัดทำารูปแบบตรวจสอบรูปแบบปรับปรุงรูปแบบจัดทำคู่มือการดำเนินการตามรูปแบบประเมินความเหมาะสมของคู่มือทดลองใช้รูปแบบและประเมินผลการใช้รูปแบบด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับงานวิจัย

3.7 การตรวจสอบและการประเมินรูปแบบ

นักการศึกษาได้ให้หลักการ แนวคิด และวิธีการตรวจสอบและประเมินรูปแบบในลักษณะต่างๆ กันมีหลายวิธีการ ดังนี้

Eisner (1994: 192-193) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ งานในบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดมากกว่าการวิจัยในเชิงปริมาณ โดยเชื่อว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีคุณสมบัติพื้นฐานของผู้มีความรู้ มีประสบการณ์สามารถตรวจสอบรูปแบบได้ และได้เสนอแนวคิดการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ ดังนี้

1. การตรวจสอบโดยวิธีนี้ มิได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal-Based Model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive Model) หรือกระบวนการตัดสินใจ (Decision Making Model) แต่การตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ แต่อาจผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาด้านต่างๆ เข้าด้วยกัน ตามวิถรณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการตรวจสอบ

2. เป็นรูปแบบการตรวจสอบที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะตรวจสอบ โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่า ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ ได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ตรวจสอบอย่างแท้จริง

3. เป็นแบบที่ใช้ตัวบุคคล หรือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบ โดยให้ความเชื่อถือถือว่า ผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและมีดุลยพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัย และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการการเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอในการเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์และการเป็นที่เชื่อถือของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ

อุทุมพร จามรمان (2547: 23) กล่าวว่าไว้ว่าในการตรวจสอบรูปแบบ ควรตรวจสอบในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ 2 ประการนี้ ได้แก่

1. การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์ ความเกี่ยวข้อง และเหตุผลระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปร

2. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งการประมาณค่านี้สามารถประมาณข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่าง หรือสถานที่ได้ (Across Time, Sample, Sites) หรืออ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างไปหาประชากรได้ โดยผลการตรวจสอบนำไปสู่คำตอบ 2 ประการ คือ 1) การสร้างรูปแบบใหม่ 2) การปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบเดิม

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบโดยเฉพาะรูปแบบการพัฒนาหรือรูปแบบการบริหาร ซึ่งมีการประเมินรูปแบบลักษณะต่างๆ ดังนี้

คัมภีร์ สุดแท้ (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก มี 2 องค์ประกอบหลัก 17 องค์ประกอบย่อย องค์ประกอบที่ 1 ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก มี 11 องค์ประกอบย่อย องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการพัฒนาการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก มี 6 องค์ประกอบย่อย และผลการประเมินความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความจำเป็นของรูปแบบ โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

สรุปได้ว่าการตรวจสอบและการประเมินรูปแบบมีหลากหลายวิธี ซึ่งจากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และศึกษาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการตรวจสอบและประเมินรูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตภาคใต้ตอนบน โดยการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ และประเมินรูปแบบในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

4. การจัดลำดับความต้องการจำเป็น

4.1 มโนทัศน์เกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น

การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) คือ กระบวนการรวบรวมสารสนเทศเพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความสามารถที่คาดหวังและความสามารถที่เกิดขึ้นจริง จากนั้นทำการจัดลำดับความสำคัญของความแตกต่าง (สุวิมล ว่องวานิช, 2550; Kaufman and Valentine, 1999; อ้างถึงใน Ferdous and Razzak, 2012; International Mine Action Standards (IMAS), 2005) คำถามหลักคือ ปัจจุบันเราเป็นอย่างไร สิ่งที่เราต้องการเป็นอย่างไร และเราจะทำให้ถึงสิ่งที่ต้องการอย่างไร (Erdogen, 2010) วัตถุประสงค์หลักของคำถามนี้ เพื่อให้เราทราบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นคืออะไร เราจะแก้ไขปัญหานั้นอย่างไรและจะเตรียมการวางแผน สำหรับโปรแกรม/โครงการใหม่อย่างไร (IMAS, 2005) ซึ่งมีความแตกต่าง

1. การระบุความต้องการจำเป็น (Needs Identification) เพื่อสำรวจความต้องการเป็นทั้งหมดที่เกิดขึ้นในองค์กร (สุวิมล ว่องวานิช, 2550) เป็นการการระบุปัญหาที่พบว่าจะประเมิน เรื่องใดเพื่อวัตถุประสงค์ใดบ้างที่มีความเสี่ยง ปัจจัยช่วยเหลือมีอะไรบ้าง การตอบสนอง ต่อการช่วยเหลือเป็นอย่างไร แหล่งทรัพยากรและศักยภาพของปัจจัยช่วยเหลือ เช่น ชุมชน รัฐบาล เป็นอย่างไรบ้าง โดยการออกแบบเก็บข้อมูลจะใช้วิธีใด ใช้กลยุทธ์ใดดำเนินการโดยควรมีการสำรวจงบประมาณ เวลา และ

ตรวจสอบหน้าที่ความรับผิดชอบเดิมที่มีอยู่ ทบทวนสารสนเทศที่มี และสร้างคำถามการประเมินพิจารณาตัวแปรที่อาจมีผลกระทบต่อคำตอบและพิจารณาว่าใคร จะเป็นผู้ให้ข้อมูลได้ดีที่สุด (IMAS, 2005; Hauer and Quill, 2011) เทคนิคที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้นมีหลากหลาย โดยจะใช้วิธีใดนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของข้อมูลที่ต้องการ ดังนี้

การประเมินตนเอง การสะท้อนตนเองต่อเป้าหมายของการเรียนรู้ที่ต้องการ อาจใช้วิธีการอัดวิดีโอหรือแฟ้มสะสมผลงาน (Hauer and Quill, 2011)

การสัมภาษณ์เหมาะสมกับข้อมูลเชิงลึกแต่ต้องใช้เวลามาก อาจใช้การสัมภาษณ์แบบ เผชิญหน้าหรือทางโทรศัพท์ (Hauer and Quill, 2011)

การสำรวจที่เหมาะสมกับข้อมูลเชิงปริมาณที่ค่อนข้างมาก (Hauer and Quill, 2011)

การสนทนากลุ่มเหมาะสมกับข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้บุคคลผู้ที่มีส่วนร่วม 8-10 คน มาประชุมอภิปรายกัน ประโยชน์ของการสนทนากลุ่มคือ การสร้างความคิดใหม่ (Hauer and Quill, 2011)

การใช้บุคคลผู้ให้ข้อมูลหลักในองค์กรอาจใช้เครื่องมือคือแบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์ (Hauer and Quill, 2011)

การระดมสมองในการร่วมระบุปัญหาและแก้ไขปัญหา ทั้งนี้หากจะประเมินความต้องการจำเป็นของบุคคลอาจใช้เทคนิคการประเมินตนเอง การสะท้อนตนเอง (Hauer and Quill, 2011)

การใช้แบบสอบถาม สามารถทำได้ทั้งทางไปรษณีย์และทางโทรศัพท์ ลักษณะของข้อมูลที่ได้เป็นการแสดงตามการรับรู้หรือความรู้สึก (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

การสังเกต จะมีการใช้น้อยกว่าการสัมภาษณ์หรือแบบสอบถามเพราะต้องใช้เวลามาก มี ความซับซ้อนในการวิเคราะห์ข้อมูล (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

ทั้งนี้ในบทความของ International Mine Action Standards (IMAS, 2005) กล่าวว่าระยะเวลาในการดำเนินการประเมินความต้องการจำเป็นนั้นควรนานเท่าไร คำตอบคือขึ้นกับการเก็บข้อมูลว่าเพียงพอแล้ว หรือยังซึ่งอาจมีปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้องทำให้ต้องมีการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนโดยปัจจัยภายใน ประกอบด้วย เวลา แคล่งทุน บุคลากร ทักษะของบุคลากร และปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย ขนาดของประเทศ ความหลากหลายของพื้นที่ นโยบายภายนอก

2. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Analysis) เพื่อวิเคราะห์สาเหตุที่นำไปสู่การเกิดความต้องการจำเป็นนั้นๆ (สุวิมล ว่องวานิช, 2550) เทคนิคการวิเคราะห์การประเมินความต้องการจำเป็นที่เป็นที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายคือ PNI_{modified} โดยในวงการการศึกษามีงานวิจัยมากมายที่ใช้เทคนิคนี้มาจัดลำดับความต้องการจำเป็น (ภูมิภาคินศม์ อิศสระยางกุล, 2554; ปรัชญวรรณ วณานันท์, 2554; สติรดา ทาขุลี, 2554; คาคัน วิชัยคัจจร กิติชนส์, 2555; ยุทธพงษ์อายุสุข, 2550; พิมพ์ลักษณ์ เสงสมบุรณ์, 2551 และ ณิชราชาติกุล, 2552) โดยวิธี PNI_{modified}

เป็นสูตรที่ปรับปรุงจากสูตร PNI โดยสูตร PNI เดิม คือ $(I - D) \times I$ กล่าวคือ ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็นค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริงคูณด้วยค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง แต่สูตร (PNI) แบบปรับปรุง หรือ PNI_{modified} เป็นสูตรที่ปรับปรุงโดย นางลักขณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช เป็นวิธีการหาผลต่างของ $(I - D)$ แล้วหารด้วยค่า D เพื่อควบคุมขนาดของความต้อการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยช่วงที่ไม่กว้างมากเกินไปและให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐานในการคำนวณหาอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่ม (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

$$\text{สูตร PNI}_{\text{modified}} = \frac{(I - D)}{D}$$

3. การกำหนดแนวทางการแก้ไข (Needs Solution) การกำหนดแนวทางแก้ไขเพื่อให้ความต้อการจำเป็นนั้นหมดไป สามารถใช้เทคนิคการสนทนากลุ่มหรือการระดมสมอง การสัมภาษณ์ มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา (สุวิมล ว่องวานิช, 2550) ประโยชน์ของการประเมินความต้อการจำเป็น

จากที่กล่าวมาข้างต้น การประเมินความต้อการจำเป็นคือเครื่องมือในการบริหารที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำไปกำหนดแผนงานที่มีความสอดคล้องกับความต้อการของหน่วยงาน และมีความชัดเจนในการดำเนินงาน สามารถให้คำตอบแก่บุคคลทั่วไปเกี่ยวกับการนำทรัพยากรไปใช้ในการพัฒนางานและสร้างความมั่นใจได้ว่าการปฏิบัติสนองความต้อการขององค์กรอย่างแท้จริง (สุวิมล ว่องวานิช, 2550) จึงมีงานวิจัยหลายชิ้นที่นำแนวคิดการประเมินความต้อการจำเป็นมาใช้ในการพัฒนาความสามารถทางการวิจัย/การวัดและประเมินผล และการบริหารทางการศึกษาเพื่อกำหนดกลยุทธ์และแนวทางแก้ไขปัญหา โดยใช้เทคนิค PNI_{modified} มาใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ดังนี้

ยุทธพงษ์ อายุสุข (2550) ทำการวิจัยประเมินความต้อการจำเป็นเพื่อพัฒนาการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนของครู โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อสังเคราะห์วิธีการที่ครูควรใช้ในการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน 2) ศึกษาสภาพจริงของวิธีการที่ครูใช้ในการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน และ 3) ประเมินความต้อการจำเป็นสำหรับการพัฒนาการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนของครู กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือ ครูในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 489 คน เครื่องมือคือแบบสอบถามและแนวคำถามในการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลความต้อการจำเป็นด้วยเทคนิค PNI_{Modified} ในการจัดลำดับความต้อการจำเป็น ผลการวิจัยพบว่า ความต้อการจำเป็น ในการทำวิจัย ปฏิบัติการในชั้นเรียนของครูสูงสุดคือ ขั้นตอนของการสะท้อนผลหลังจากการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ สาเหตุที่ทำให้เกิดความต้อการจำเป็นในการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนคือ ภาระงานจำนวนมากของครู ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนของครูที่สำคัญที่สุด คือ การสนับสนุนของผู้บริหารสถานศึกษา

พิมพ์ลักษณ์ เสงสมบุรณ์ (2551) วิจัยประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบุรณ์เพื่อพัฒนาครูมืออาชีพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูมืออาชีพ 2) ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูมืออาชีพ 3) แนวทางที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูมืออาชีพ โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจและการสนทนากลุ่ม เก็บรวบรวมข้อมูลจากครูในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 440 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม ในส่วนของการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นใช้เทคนิค PNI Modified ในการจัดลำดับความสำคัญ และใช้การสนทนากลุ่มจากผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิจัยพบว่า ครูมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาด้านความรับผิดชอบในวิชาชีพมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการจัดสภาพแวดล้อมในห้องเรียน ด้านการวางแผนและเตรียมการสอน และด้านการจัดการเรียนการสอน โดยโมเดลที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และแนวทางการพัฒนาครู คือ การมีพี่เลี้ยง/ผู้เชี่ยวชาญแนะนำงาน รองลงมาคือ การสัมมนาวิชาการ

ณิชิรา ชาติกุล (2552) ประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อการพัฒนาสมรรถนะด้านการประเมินผลการเรียนรู้ของครูสังคมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความต้องการจำเป็นและพัฒนาสมรรถนะด้านการประเมินผลการเรียนรู้ของครูสังคมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างคือ ครูผู้สอนสังคมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 324 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาใช้เทคนิค PNI Modified ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการเรียนรู้ของครู สิ่งที่ต้องพัฒนาคือ การประเมินหาความสามารถที่แท้จริงของนักเรียนได้ การสร้างเกณฑ์การให้คะแนนและการประเมินแบบอิงกลุ่ม ในส่วนของทักษะทางการประเมินผลการเรียนรู้ สิ่งที่ต้องพัฒนาคือ การตรวจสอบหาค่าความเที่ยงและความตรงของเครื่องมือประเภทต่างๆ การกำหนดประเด็นและเกณฑ์ให้คะแนนการสัมภาษณ์นักเรียน การจัดบันทึกในการสัมภาษณ์นักเรียนและการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนและผู้ปกครอง

คำตัน วิชัยคำจร กิทธิณส์ (2555) พัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อ ส่งเสริมคุณธรรมของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและ สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อส่งเสริมคุณธรรมของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา และ 2) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมคุณธรรมของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน เก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่าง 366 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลความต้องการจำเป็นด้วยเทคนิค PNI modified ผลการวิจัยพบว่า ค่าดัชนี PNI modified ของความต้องการจำเป็นด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย (PNI modified = 0.26)

ด้านคุณธรรมของนักเรียนโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($PNI_{modified} = 0.28$) ความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ ความพอเพียงมีค่าดัชนี ($PNI_{modified} = 0.51$) และกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมคุณธรรมของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา มี 3 ชุด ประกอบด้วย กลยุทธ์ชุด ที่ 1 สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลาง ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้และการประเมินผลคุณธรรม 2) กลยุทธ์เชื่อมโยงเครือข่ายคุณธรรม 3) กลยุทธ์เสริมสร้างความมั่นคงทางคุณธรรม และ 4) กลยุทธ์เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรด้านคุณธรรม กลยุทธ์ชุดที่ 2 สำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้และการประเมินผลคุณธรรม 2) กลยุทธ์เชื่อมโยง เครือข่ายคุณธรรม และกลยุทธ์ชุดที่ 3 กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมคุณธรรม ของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาโดยภาพรวม ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์เชื่อมโยงเครือข่ายคุณธรรม 2) กลยุทธ์เสริมสร้างความมั่นคงทางคุณธรรม 3) กลยุทธ์เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรด้าน คุณธรรม และ 4) กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้และการประเมินผลคุณธรรม

ภูมิภาคิดินศม์ อีสสระยางกุล (2554) พัฒนารูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงินของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) พัฒนารูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการพิจารณาความต้องการจำเป็นของการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน พบว่า มีความจำเป็นต้องลดการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมากที่สุด (ค่า $PNI_{modified} = -0.81$) รองลงไป คือ การบริหารงบประมาณ และการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ค่า $PNI_{modified} = 0.80$) และเพิ่มการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยโรงเรียน (ค่า $PNI_{modified} = 0.41$) และการพัฒนารูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความเหมาะสมและเป็นประโยชน์ คือ “รูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” (School-Based Budgeting and Financial Management Model for Basic Education Institutions) ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะสำคัญคือ 1 เพิ่มระดับการปฏิบัติในการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน และมอบหมายให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนมีบทบาทชัดเจนในการบริหารงบประมาณและการเงิน 2. ลดระดับการปฏิบัติในการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และจัดบุคลากรทำหน้าที่การบริหารงบประมาณและการเงิน เพื่อลดการใช้ครูในหน้าที่ดังกล่าว 3. ลดระดับการปฏิบัติในการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และจัดบุคลากรทำหน้าที่การบริหารงบประมาณและการเงินเพื่อลดการใช้ครูในหน้าที่ดังกล่าว

ปรัชญาวรณ วณานันท์ (2554) พัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยทำการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ปัญหาของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากประชากร คือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ผู้อำนวยการกลุ่ม บริหารงานการเงินและสินทรัพย์ และผู้อำนวยการหน่วยตรวจสอบภายใน และใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI_{modified}) ในการจัดลำดับความต้องการจำเป็น ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาขั้นตอนการติดตามและประเมินผลงบประมาณมากที่สุด โดยมีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.17

4.2 ความสำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็น

การวางแผนการทำงานจะต้องเริ่มการประเมินบริบท เพื่อให้เข้าใจสภาพที่เป็นอยู่ของหน่วยงาน และรู้ความต้องการของหน่วยงานว่าจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองตอบในด้านใด การดำเนินงานดังกล่าวจำเป็นต้องมีเครื่องมือที่ช่วยในการทำงาน ด้วยเหตุนี้จึงมีการพัฒนาวิธีการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (Needs assessment research) เพื่อช่วยวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นและแนวทางการแก้ไข (สุวิมล ว่องวาณิช, 2548: 26)

การวางแผนงานหรือโครงการโดยมิได้คำนึงถึงความต้องการจำเป็นในระดับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต่างๆ และหาแนวทางปรับความต้องการจำเป็น ย่อมจะก่อให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติและปัญหาอื่นๆ ตามมาอย่างไม่สิ้นสุด โดยเฉพาะโครงการด้านบริการสังคม การละเลยต่อความต้องการจำเป็นของกลุ่มเป้าหมาย อาจเป็นเหตุให้โครงการนั้นขาดความร่วมมือและไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือให้บริการไม่ตรงกับความต้องการจำเป็นหรือไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย ทำให้เกิดความล่าช้าหรือสูญเสียทรัพยากรไปโดยเปล่าประโยชน์ (นิศา ชูโต, 2545) ในบริบทของโรงเรียนการวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็นทำให้สามารถระบุสิ่งที่จำเป็นของผู้เรียนซึ่งนำมาใช้ในการพัฒนาออกแบบการจัดการเรียนการสอนชี้ให้เห็นจุดอ่อนของผู้เรียน ระบุจุดอ่อนที่ครูควรได้รับการพัฒนา ชี้นำทิศทางที่โรงเรียนต้องการพัฒนาในอนาคต และยังใช้ประโยชน์ในการเสาะแสวงหาวิธีการพัฒนาผู้เรียนที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อมากที่สุดการจัดทำข้อมูลสารสนเทศถือว่ามีความสำคัญต่อการวางแผนและการพัฒนาองค์การการวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็นทำให้สามารถกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน กำหนดระดับความสำเร็จที่มุ่งหวัง และกำหนดแนวทางการใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยในการทำงาน นอกจากนี้ยังสามารถชี้จุดบกพร่องหรือปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางการแก้ไข การวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็นจึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่ขาดไม่ได้ในการวางแผนและพัฒนางาน และเป็นกิจกรรมที่ดำเนิน การตั้งแต่ก่อนเริ่มวางแผนงาน ระหว่างการปฏิบัติงาน หรือหลังสิ้นสุดการทำงาน นอกจากนี้

สุวิมล ว่องวานิช ยังกล่าวถึง ประโยชน์ของการประเมินความต้องการจำเป็น ไว้ว่าช่วยระบุปัญหาที่เป็น ปัญหาที่แท้จริงทำให้เกิดการแก้ปัญหาได้ตรงจุดเป็นไปตามความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ และ/หรือองค์กร นอกจากนี้ ในการของบประมาณสนับสนุนโครงการจากแหล่งเงินทุนต่างๆ หากมีการ ใช้เทคนิคการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นช่วยในการสำรวจปัญหาหรือความต้องการของหน่วยงาน หรือผู้เกี่ยวข้องก่อน จะทำให้โครงการและ / หรือองค์กรได้รับความเชื่อถือและมีความเป็นไปได้สูงที่จะ ได้รับการสนับสนุน (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2549 ศิริชัย กาญจนวาสี, 2545; เยาวดี วิบูลย์ศรี, 2545; นิศา ชูโต, 2545; สุวิมล ว่องวานิช, 2548) ซึ่งสุวิมล ว่องวานิช ยังกล่าวถึงการวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็นมีความสำคัญสำหรับการวางแผนแบบครบวงจร เป็นกระบวนการที่สำคัญและมีประโยชน์ ดังต่อไปนี้

ประการแรก การวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็น เป็นเครื่องมือบริหารที่มีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถกำหนดแผนงานที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน ป้องกันการสูญเสียทรัพยากร กับการดำเนินงานที่ไม่ได้ผ่านการวิเคราะห์การดำเนินงานมาอย่างแท้จริง

ประการที่สอง ผลที่ได้จากการวิจัยความต้องการจำเป็น เป็นข้อมูลที่สะท้อนภาพบริบทที่เกิดขึ้นของหน่วยงาน ข้อมูลดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่นำไปสู่การวางแผน การกำหนดแนวทางพัฒนา องค์กรให้สอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้น และสนองความต้องการขององค์กร กล่าวได้ว่านักวิชาการได้ ข้อมูลจากการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นในการกำหนดนโยบายใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการ ตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรทุกชั้นตอน ใช้ในการสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดี ระหว่างชุมชนกับองค์กร และระหว่างองค์กร นอกจากนี้ ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยประเมินความต้องการ จำเป็นยังสามารถใช้เป็นหลักเทียบในการดำเนินงาน นำมาช่วยกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน ให้มีความชัดเจน และมั่นใจได้ว่าวัตถุประสงค์ดังกล่าวสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรนั้นอย่าง แท้จริง ประโยชน์ของการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นในประเด็นนี้ สามารถขยายความให้ชัดเจน ขึ้นว่า การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นจะให้คำตอบแก่บุคคลทั่วไปเกี่ยวกับการนำทรัพยากรไปใช้ ในการพัฒนางาน และสร้างความมั่นใจว่าสิ่งที่ได้ปฏิบัติจะสนองความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง เนื่องจากมีข้อมูลเชิงประจักษ์ที่รองรับการตัดสินใจ เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาองค์กร เป็นการ ป้องกันปัญหาการลงทุนที่ไม่สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ได้ข้อมูลที่ชี้ความต้องการและสภาพ ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นจึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยเป็นเกราะ ป้องกันไม่ให้เกิดการใช้อำนาจทางการเมืองในการวางแผนการดำเนินงานในทิศทางที่ไม่พึงประสงค์ รวมทั้งเป็นกลไกสำคัญ ที่ทำให้เกิดความมั่นใจกับทุกฝ่ายและเป็นการป้องกันการตัดสินใจทางการเมือง ได้ว่าเป็นไปอย่างไร้ประไร ยุติธรรม

ประการที่สาม การวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็น เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นในทุก ขั้นตอนของการดำเนินงานที่นำไปสู่การพัฒนาองค์กรตั้งแต่ขั้นตอนแรก ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของ การ

ปฏิบัติงานและพัฒนาโครงการ การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นจะช่วยกำหนดเป้าหมายขององค์กร จากผลการวิจัยซึ่งแสดงความต้องการจำเป็นของลูกค้า และ/หรือ องค์กร ขั้นตอนระหว่างการดำเนินงาน การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น เป็นกระบวนการที่ช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่กำหนด และขั้นตอนสุดท้าย การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นเป็นกระบวนการที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดผล กระทบจากโครงการ ทำให้การพัฒนาการศึกษาได้รับการชี้แนวทางจากฐานข้อมูลที่มีอยู่ ทำให้สามารถ วัตถุประสงค์เปลี่ยนแปลงของการปฏิบัติงานในช่วงเวลาหนึ่ง (Gilmore and Campbell, 1996)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็นมีประโยชน์ในการวางแผนที่มีโอกาสเกิด สัมฤทธิ์ผลตามที่หวัง เป็นข้อมูล ที่ใช้เป็นหลักเทียบความสำเร็จของการดำเนินงาน ทั้งในการวางแผนกล ยุทธ์การทำงานของหน่วยงาน การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรม การประกันคุณภาพการศึกษา และการ ประเมินความต้องการจำเป็นยังเป็นประโยชน์ในบริบทของการศึกษาที่มีเป้าหมายอยู่ที่การพัฒนาผู้เรียน เป็นขั้นตอนสำคัญสำหรับครูผู้สอนในการศึกษาความต้องการจำเป็นของผู้เรียน ทำความรู้จักผู้เรียนที่ ตนเองรับผิดชอบได้อีกด้วย

4.3 ประเภทของความต้องการจำเป็น

การกำหนดความต้องการจำเป็น ตามนิยามความต้องการจำเป็น มีบทบาทสำคัญต่อการ ออกแบบการประเมินความต้องการจำเป็น ซึ่ง สุวิมล ว่องวานิช (2548: 41-42) ได้กล่าวถึงประเภทของ การนิยามความต้องการจำเป็นไว้ดังนี้

1) การนิยามตามโมเดลความแตกต่าง (Discrepancy Model) หมายถึง ความแตกต่างระหว่าง สิ่งที่มีหวังกับสิ่งที่เป็นอยู่จริง นิยามนี้ยังสามารถจำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกกำหนดความต้องการ จำเป็นในลักษณะของความแตกต่างของผลที่เกิดขึ้น แต่ไม่ได้กำหนดว่าต้องมีความแตกต่างกันเท่าใด จึง จะถือว่าเป็นความต้องการจำเป็น กลุ่มที่สองกำหนดความต้องการจำเป็นลักษณะของความแตกต่างของ ผลที่เกิดขึ้นก็ได้หรือไม่ก็ได้ เช่น มุมมองของ Scriven (1967) แต่เกณฑ์การพิจารณาว่าจะเป็นความ ต้องการหรือไม่ ให้พิจารณาจากประโยชน์ที่ได้รับ หากความต้องการจำเป็นได้รับการตอบสนอง หรือ ความเสียหายหรือผลเสียที่จะเกิดขึ้น หากความต้องการจำเป็นนั้นไม่ได้รับการตอบสนอง นิยามนี้ สคริฟ เวน เรียกว่า Performance Needs

2) การนิยามตามโมเดลการแก้ปัญหา (Solution Model) Scriven (1967) ให้ข้อเสนอแนะว่า ความต้องการจำเป็นไม่ต้องกำหนดในลักษณะของความแตกต่างเสมอไป แต่สามารถกำหนดเป็นสิ่งที่ หากไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดสถานะที่ไม่พึงประสงค์ขึ้น หรือสิ่งที่แสดงว่ามีความต้องการ จำเป็นและเป็นประโยชน์ ซึ่งต้องเสริมในส่วนที่ขาดหายไป ให้มีความสมบูรณ์ขึ้น ความต้องการจำเป็น ตามนิยามนี้ จัดอยู่ในกลุ่มของนิยามตามโมเดลการแก้ปัญหา (Solution Model) หมายความว่า สิ่ง

ต้องการและจำเป็นต้องทำให้ได้ หรือทำให้เกิด หรือทำให้มี ซึ่งหากไม่ได้รับจะอยู่ในสภาวะที่ไม่พึงประสงค์ นิยามตามโมเดลการแก้ปัญหา สคริปเวท เรียกว่า Treatment Needs

ประเภทความต้องการจำเป็น มีนักวิชาการ นักประเมินได้จัดประเภทความต้องการจำเป็นไว้หลากหลาย ที่สำคัญมีดังนี้

Bradshaw (1981) และ McKillip (1987) ได้จำแนกความต้องการจำเป็น ตามความคาดหวัง 4 ประเภท สรุปได้ ดังนี้

1) ความต้องการจำเป็นในรูปแบบความแตกต่างของสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่คาดหวังไว้ ซึ่งสภาพที่คาดหวังไว้นั้นได้รับการกำหนดหรือสร้างเกณฑ์จากประสบการณ์และความรู้ของผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ ความต้องการจำเป็นประเภทนี้มีประโยชน์ในการดำเนินการวางแผนในด้านที่ไม่เคยมีประสบการณ์ในการทำงานด้านนั้นมาก่อนหรือมีประสบการณ์เพียงเล็กน้อย แต่กลุ่มเป้าหมายอาจไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์ เนื่องจากเป็นความต้องการจำเป็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเท่านั้น

2) ความต้องการจำเป็นที่เกิดจากความคาดหวังของสมาชิกในกลุ่ม ที่มีผลผลิต หรือผลงานของตน อาทิ ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม การพัฒนาทีมงาน

3) ความต้องการจำเป็นในรูปแบบความแตกต่างของสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่คาดหวังไว้ ซึ่งสภาพที่คาดหวังไว้นั้นเป็นความต้องการของผู้รับบริการ อาทิ จำนวน ผู้สมัครเข้าเรียนในสถานศึกษา ซึ่งเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจด้านงบประมาณและการกำหนดแผนงานขององค์กร

4) ความต้องการจำเป็นในรูปแบบความแตกต่าง ของการได้รับบริการของกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ต่างกัน

Kaufman, Rojas and Mayer (1993) ได้จำแนกความจำเป็นใหม่ตามแนวคิดเชิงระบบได้เป็น 4 ประเภท คือ ความต้องการจำเป็น ด้านปัจจัย (Input Needs) ความต้องการจำเป็น ด้านกระบวนการ (Process Needs) ความต้องการจำเป็นด้านผลลัพธ์ (Outcome Needs) ความต้องการจำเป็นด้านการแก้ปัญหา (Solution Needs) ตามความคิดของ Kaufman, Rojas and Mayer ความต้องการจำเป็นด้านผลลัพธ์ถือเป็นความต้องการจำเป็นที่แท้จริง (Needs) ส่วนความต้องการจำเป็นด้านปัจจัยและกระบวนการ ถือเป็น ความต้องการจำเป็นเทียม (Quasi Needs) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ความต้องการจำเป็นที่แท้จริง (Needs) ความต้องการจำเป็นนี้ ต้องมีการจำแนกเป็น 1) ความต้องการจำเป็นระดับจุลภาค เน้นการวัดผลผลิต 2) ความต้องการจำเป็นระดับ มหภาคเน้นการผลิตผล และ 3) ความต้องการจำเป็นระดับเมกะเน้นการวัดผลลัพธ์โดยการเปรียบเทียบ ความแตกต่างของสภาพที่เป็นจริง กับสภาพที่ควรจะเป็นด้านผลผลิต (Product Gap) ผลิตผล (Output Gap) และผลลัพธ์ (Outcome Gap) ตามลำดับ

2) ความต้องการจำเป็นเทียม (Quasi Needs) ความต้องการจำเป็นจำแนกเป็นต้องการจำเป็นด้านกระบวนการ และปัจจัยโดยการเปรียบเทียบความแตกต่างของสภาพที่เป็นอยู่จริงกับสภาพที่ควรจะเป็นด้านกระบวนการ (Process Gap) และด้านปัจจัย (Input Gap)

สุวิมล ว่องวานิช (2548: 53) ได้แบ่งจำแนกความต้องการจำเป็น ตามช่วงเวลาที่ต้องการกำหนดความต้องการจำเป็น ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) ความต้องการจำเป็นในปัจจุบัน (Present หรือ Current Needs) เช่น ความต้องการจำเป็นของครูในปัจจุบันเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาทักษะการคิดของผู้เรียน 2) ความต้องการจำเป็นในอนาคต (Future Needs) เป็นความต้องการจำเป็นที่กำหนดล่วงหน้าว่าจะมีอะไรเกิดขึ้นบ้าง เพื่อเตรียมการรับมือ หรือป้องกันปัญหาที่คาดว่าจะเกิด เช่น ความต้องการจำเป็นในการผลิตบัณฑิตศึกษาในอีก 10 ปีข้างหน้าจะมีลักษณะเช่นใด หากประเทศไทยจะเปลี่ยนผ่านตนเองเข้าสู่สังคมฐานความรู้ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนากำลังคนระดับช่างฝีมือเพื่อสร้างขีดสมรรถนะในการแข่งขันของประเทศ นอกจากนี้ สุวิมล ว่องวานิช ยังแบ่งประเภทความต้องการจำเป็นตามขอบเขตการวิจัยดังนี้ การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ (Complete Needs Assessment) มีกิจกรรมต้องดำเนินการ 3 ขั้นตอน คือ การระบุความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญที่สุด (Needs Identification) การวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น (Needs Analysis) และการกำหนดทางเลือกของการแก้ปัญหา (Needs Solution)

จากการศึกษาประเภทของความต้องการจำเป็น พบว่ามีการแบ่งประเภทความต้องการจำเป็นไว้หลากหลาย ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้วิจัยว่าต้องการข้อมูลประเภทใด ซึ่งจะช่วยในการออกแบบการวิจัย การเก็บข้อมูลได้ตรงตามความต้องการหรือจุดมุ่งหมาย ในการประเมินความต้องการจำเป็นครั้งนี้ ผู้วิจัยประเมินความต้องการจำเป็นตามนิยามความแตกต่าง และความต้องการจำเป็นของผู้ให้บริการระดับทุติยภูมิ

4.4 ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น

การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นการวางแผนการดำเนินงานเพื่อขจัดปัญหาที่เกิดจากความต้องการจำเป็น มีนักวิชาการได้กล่าวถึงขั้นตอนการประเมินไว้ ที่สำคัญมีดังนี้

นักประเมิน นักวิชาการ มีทัศนะของการวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็นอยู่บนพื้นฐานหลักการ 2 ประการได้แก่ 1) หลักความแตกต่าง (Discrepancy) และ 2) หลักความสำคัญ (Importance) กระบวนการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น โดยทั่วไปจึงกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานเป็น 5 ขั้นตอน (สุวิมล ว่องวานิช, 2548: 81-83) ดังต่อไปนี้

- 1) การศึกษาที่มุ่งหวัง
- 2) การศึกษาสภาพที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน

3) การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างข้อมูลที่ได้จากข้อ (1) และข้อ (2) และจัดลำดับความสำคัญของผลที่เกิดขึ้น เพื่อกำหนดความต้องการจำเป็น

4) การวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่างในข้อ 3 และจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น

5) การศึกษากำหนดแนวทางเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดจากสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็นที่วิเคราะห์ได้จากข้อ (4)

นอกจากนี้ Rouda and Kusy (1995) ยังได้สังเคราะห์ขั้นตอน การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น จากนักวิชาการด้านการประเมินไว้ โดยแบ่งขั้นตอนการดำเนินการออกเป็น 3 ระยะ

ระยะแรก เป็นระยะก่อนการประเมินประกอบด้วยขั้นตอนการเตรียมการ มีการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือวิสัยทัศน์ที่ต้องการจะให้เกิด กำหนดกลุ่มผู้ใช้ประโยชน์จากผลการประเมินความต้องการจำเป็น กลุ่มเป้าหมายและกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการประเมินความต้องการจำเป็น และขั้นการออกแบบการประเมิน เกี่ยวข้องกับการกำหนดนิยามประเภท ขอบข่ายของการประเมินความต้องการจำเป็น การวางแผนงานด้านทรัพยากรค่าใช้จ่าย และระยะในการดำเนินงาน

ระยะที่สอง เป็นระยะระหว่างการประเมิน มีการกำหนดวิธีการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดความต้องการจำเป็น และการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

ระยะที่สาม ระยะหลังการประเมิน มีการนำผลไปใช้ประโยชน์ การเสนอผลหรือรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ กำหนดแนวทางการแก้ไขจัดปัญหาที่เกิดจากความต้องการจำเป็น ในขั้นของการนำผลไปใช้ประโยชน์นี้ แนวคิดของวิทคินและอัลส์ชูด จะแตกต่างจากแนวคิดอื่นตรงที่มีการนำเสนอให้มีการวางแผนการดำเนินงานเพื่อจัดปัญหาที่เกิดจากความต้องการจำเป็น มิได้หยุดแค่ขั้นการกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหาเท่านั้น แต่ต้องวางแผนว่าจะนำเอาแนวทางที่กำหนดไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างไร เพื่อบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์

4.5 การจัดลำดับความต้องการจำเป็น

การจัดลำดับความสำคัญ (Priority Setting) ของความต้องการจำเป็นเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการระบุความต้องการจำเป็น การวิเคราะห์หาสาเหตุและการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา ซึ่งจะทำการประเมินความต้องการจำเป็นมีความสมบูรณ์ สามารถนำผลไปใช้ในการวิเคราะห์หาสาเหตุและวิธีการแก้ไขต่อไป การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น เป็นการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นแต่ละประเด็น จากนั้นนำความต้องการจำเป็นมาเรียงลำดับ (Sort) ตั้งแต่ความสำคัญมากไปหาน้อย (Kaufman, Rojas and Mayer, 1993) ซึ่งจะช่วยให้ ผู้ประเมินความต้องการจำเป็นทราบถึงความต้องการจำเป็น หรือปัญหาที่แท้จริง ที่ควรได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วนก่อนปัญหาอื่น ซึ่งวิธีที่ใช้จัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นนั้น มีหลายวิธีด้วยกัน ผู้ประเมินจะต้องเลือกใช้และ

ดำเนินการด้วยความระมัดระวังภายในระยะเวลาและทรัพยากรที่จำกัด (Gilmore and Cambell, M, 1996)

วิธีการจัดลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็นมีหลายวิธีแต่ละวิธีจะแตกต่างกันออกไป แต่วิธีการจัดลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็นโดยใช้สูตร Modified Priority Needs Index (PNI_{Modified})

โดยการหาค่าผลต่างของ (I - D) หารด้วยค่า (D) เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่องกว้างมากเกินไป และให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐาน ในการคำนวณอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพ ที่คาดหวังของกลุ่ม (สุวิมล ว่องวานิช, 2548: 279) วิธีจัดลำดับความสำคัญแบบนี้ (PNI_{Modified}) มีข้อดี คือ คำนวณง่าย ให้สรุปที่ดี และเมื่อถ่วงน้ำหนักจะทำให้ได้ความแตกต่างที่ชัดเจนขึ้น ข้อจำกัดของวิธีนี้คือ ข้อตกลงเบื้องต้นเป็น Interval Scale ที่ไม่ค่อยเหมาะสม และเป็นการศึกษาแยกกันระหว่างสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันกับสภาพที่คาดหวัง ผลต่างที่มีค่าเท่ากันในระดับต่ำกับระดับสูงยากในการจัดเรียง ลำดับ

จากการศึกษาเอกสารพบว่าขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นมีขั้นตอนการดำเนินงานเหมือน กับการวิจัยโดยทั่วไป กล่าวคือ มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย กรอบการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น เทคนิควิธีการประเมิน การเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีวิเคราะห์ข้อมูล การจัดทำรายงานและผลการใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็น และที่สำคัญการประเมินความต้องการจำเป็นจะมีความสมบูรณ์ ถ้าในขั้นตอนสุดท้าย มีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางแก้ไข ปัญหาต่อไป

5. เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย

เดลฟายเป็นเทคนิคการทำนายที่พัฒนาขึ้นโดยนักคิดนักวิจัยของ Rand Corporation คือ Helmer, Dalkey และ Rescher เมื่อประมาณว่าสองศตวรรษมาแล้ว ในปัจจุบันเดลฟายเป็นเทคนิคการทำนายที่ได้รับความนิยมอย่างมากในเกือบทุกวงการไม่ว่าด้านธุรกิจ การเมืองการทหาร เศรษฐกิจ การสาธารณสุข การศึกษาและด้านอื่นๆ นอกจากเดลฟายเป็นเทคนิคการวิจัยและการคาดการณ์อนาคตแล้ว เดลฟายยังเป็นเทคนิคการสื่อสารระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้รับข่าวสารและแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญระหว่างกันโดยไม่มีภาระเผชิญหน้ากันโดยตรงเช่นเดียวกับการระดมสมอง (Brain Storming) หรือการประชุมกลุ่มแบบอื่นๆ

เดลฟายรูปแบบเดิมมีลักษณะเฉพาะ ต่อมาภายหลังก็มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปบ้าง แต่หลักการและระเบียบวิธีใหญ่ๆ ยังคงเหมือนเดิม คือการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญอย่างเป็นระบบ โดยการขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนทำการคาดการณ์ว่าแนวโน้มหรือเหตุการณ์แต่ละอย่างจะ

เกิดขึ้นเมื่อใด หรือทำการคาดการณ์ว่าภายในเวลาที่กำหนด เช่น อีก 20 ปีข้างหน้าจะมีเหตุการณ์หรือแนวโน้มใดที่จะเกิดขึ้นบ้าง หลังจากนั้นผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้อภิปรายแล้วไปบอณาการวิเคราะห์ ซึ่งปกติจะอยู่ในรูปของสถิติต่างๆ กลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาคำตอบเดิมของตนเองเทียบกับของกลุ่ม แล้วทำการคาดการณ์หรือตอบตามรูปแบบที่ผู้วิจัยกำหนดอีกครั้งหนึ่ง ผู้วิจัยก็จะนำคำตอบไปวิเคราะห์ใหม่ แล้วอาจบอณาข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์กลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาอีกครั้ง โดยปกติกระบวนการทำซ้ำ (Iterative Process) แบบนี้จะดำเนินต่อไป ราวๆสองหรือสามรอบ หรือจนกว่าจะได้คำตอบที่เป็นฉันทมติ (Consensus) ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จุดมุ่งหมายของการทำซ้ำดังกล่าวก็เพื่อที่จะกรอง (Refine) ความเชี่ยวชาญของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญนั้น เอง

ดังนั้นเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) จึงหมายถึงกระบวนการรวบรวมทัศนคติความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระที่มีความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีความถูกต้องน่าเชื่อถือมากที่สุดจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์ในสาขาที่ต้องการศึกษาหรือวิจัยเกี่ยวกับอนาคต โดยใช้แบบสอบถาม

5.1 ลักษณะสำคัญของเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)

1. เป็นกระบวนการและวิธีการแสวงหาข้อมูลของนักวิจัย โดยการรับฟังความคิดเห็น การคาดการณ์การพยากรณ์ สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง จากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิในศาสตร์สาขานั้น โดยให้ผู้เชี่ยวชาญตามคำถามจากแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาวิจัยกำหนดขึ้น
2. ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่ผู้ศึกษาวิจัยเลือกให้เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม หรือให้แสดงความคิดเห็น ไม่มีโอกาสได้รู้ว่าในงานวิจัยนี้มีผู้เชี่ยวชาญคนใดบ้างเป็นผู้ตอบแบบสอบถามหรือแสดงความคิดเห็น ซึ่งลักษณะนี้สามารถลดความขัดแย้งในทางวิชาการระหว่างผู้เชี่ยวชาญ

5.2 ประเภทของการวิจัยที่อาจใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)

1. การวิจัยเพื่อคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
2. การตรวจสอบกลวิธีในการปฏิบัติ (Strategy Probe) ในการวิจัยที่มุ่งหวังผลเช่นนี้แบบสอบถามจะต้องเป็นที่มีข้อเสนอให้เลือกหลายๆ ทางตลอดจนแนวทางที่จะทำให้โครงการนั้นๆ ประสบความสำเร็จได้ โดยพิจารณาจากประสิทธิภาพของโครงการ ค่าใช้จ่ายความเป็นไปได้ เป็นต้นแบบสอบถามประเภทนี้จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงเหตุผลในการตอบ
3. การตรวจสอบความนิยม (Preference Probe) ในกรณีนี้ผู้วิจัยจะต้องพยายามตั้งคำถามเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญตอบในสิ่งที่เห็นว่าควรจะเป็นมากกว่าสิ่งที่จะเป็นจริงๆ

5.3 คุณลักษณะของเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)

1. เพื่อแสวงหาความคิดเห็นของกลุ่มด้วยแบบสอบถาม ดังนั้นผู้เข้าร่วมโครงการจึงจำเป็นต้องตอบแบบสอบถามที่ผู้ทำการวิจัยได้กำหนดขึ้นในแต่ละขั้นตอน
2. เทคนิคนี้ไม่ต้องการให้ความคิดเห็นของผู้อื่นมีอิทธิพลต่อการพิจารณาตัดสินใจของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน จึงไม่ทราบว่ามีผู้ใดบ้างที่ได้รับการคัดเลือกเข้าร่วมโครงการและจะไม่ทราบว่าผู้เข้าร่วมโครงการแต่ละคนมีความคิดเห็นแต่ละข้ออย่างไร ผู้ตอบแบบสอบถามจะมีความคิดเห็นโดยอิสระ
3. เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนตอบแบบสอบถามด้วยความคิดเห็นที่กลั่นกรองอย่างละเอียดรอบคอบ และเพื่อให้คำตอบที่ได้รับเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งขึ้น ผู้ทำการวิจัยจะแสดงตำแหน่งของความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกันในคำตอบแต่ละข้อของแบบสอบถามที่ตอบไปในครั้งก่อนในรูปสถิติ และผู้วิจัยจะส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนทราบ เพื่อจะได้พิจารณาตัดสินใจว่าจะคงคำตอบเดิมหรือจะปรับปรุงเปลี่ยนคำตอบจากเดิมอย่างไรบ้าง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงคำตอบจากเดิมนี้อาจจะบอกเหตุผล ให้ทราบด้วย ดังนั้นในการตอบแบบสอบถามแต่ละครั้งของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน เขาจะทราบว่าความคิดเห็นของเขาเป็นอย่างไร ต่างกับคนอื่นหรือไม่ อย่างไร
4. ในสถิติวิเคราะห์การทำนายของกลุ่มต่างๆ ครั้ง สถิติที่นำมาใช้ในการพิจารณาคำตอบจากแบบสอบถามรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ก็คือสถิติการวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง อันได้แก่ ฐานนิยม มัชยฐานหรือค่าเฉลี่ย เพื่อแสดงตำแหน่งของความคิดเห็นเรื่องเวลา ปริมาณ ส่วนใหญ่โดยทั่วไปแล้วมักจะใช้ค่ามัชยฐานหรือสถิติเบื้องต้นที่ง่ายต่อการคำนวณ คือ ฐานนิยม มัชยฐานและค่าเฉลี่ย

5.4 ขั้นตอนของกระบวนการเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)

1. กำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยต้องทำการคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องที่จะศึกษาวิจัย ควรมีกลุ่มผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 10 คนขึ้นไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการศึกษาวิจัย และตรงตามตัวแปรที่ทำการศึกษา ความซับซ้อนของเรื่องที่ศึกษา เวลาและงบประมาณในการวิจัย
2. กำหนดประเด็นแนวโน้มและสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย โดยทั่วไปมักจะอยู่ในรูปของแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างซึ่ง แบบสอบถามที่นำไปใช้ ผู้ศึกษาวิจัยต้องทำการตรวจสอบความตรง (Validity) ก่อนนำไปใช้
3. ทำการสอบถามผู้เชี่ยวชาญด้วยแบบสอบถามหรือสัมภาษณ์ 3 - 4 รอบโดยการส่งแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญหรือสัมภาษณ์(ตัวต่อตัวหรือโดยการโทรศัพท์) หรือทำการประชุมทางไกล (Tele - Conferencing) โดยผ่านระบบสื่อสารทางเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของแบบสอบถาม ถ้าแบบสอบถามฉบับแรกเริ่มด้วยการให้ผู้เชี่ยวชาญลงมติหรือ

จัดลำดับความสำคัญ เมื่อถึงแบบสอบถามฉบับที่ 2 หรือ 3 อาจพบว่าคำตอบของกลุ่มไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนแปลง น้อยมาก ก็สามารถยุติการวิจัยได้ โดยทั่วไปมักจะถาม 4 รอบ ดังนี้

รอบแรก ผู้วิจัยจะส่งแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา โดยทั่วไปจะเป็นคำถามปลายเปิดให้แสดงความคิดเห็นอย่างกว้างๆ เพื่อรวบรวมจัดประเด็นสร้างเป็นคำถามในรอบที่ 2 ต่อไป

รอบสอง ผู้วิจัยจะนำข้อความที่ได้รับจากคำตอบรอบแรกของผู้เชี่ยวชาญทุกคนมารวบรวม ตัดทอนสิ่งที่ซ้ำๆ กันหรือสิ่งที่เกินต้องการ จากนั้นก็จัดทำเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่าของ Likert ให้ผู้เชี่ยวชาญลำดับความสำคัญ

รอบสาม ผู้วิจัยนำคำตอบที่ได้รับหาค่าเฉลี่ย โดยปกติกระทำในรูปของมัธยฐานหรือฐานนิยม แล้วจัดส่งแบบสอบถามชุดเดิมไปให้ผู้เชี่ยวชาญ ได้พิจารณาการแสดงความคิดเห็นของตน ด้วยคำตอบของผู้เชี่ยวชาญบางคนอาจจะไม่ตรงกับคำตอบของกลุ่มได้ กรณีเช่นนี้ ผู้เชี่ยวชาญอาจจะเปลี่ยนแปลงคำตอบของตนหรือจะคงเดิมก็ได้ แต่จะได้รับการขอร้องให้แสดงเหตุผลประกอบ ถ้าไม่มีเหตุผลประกอบ แสดงว่าเห็นด้วยกับคำตอบของกลุ่ม ในแบบสอบถามนี้จะแสดงให้เห็นคำตอบในรอบที่ 2 ของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านนั้นเป็นอย่างไร มีความแตกต่างไปจากค่ามัธยฐาน อินเทอร์เน็ตของคำตอบทั้งหมดอย่างไร

รอบสี่ ดำเนินการเช่นเดียวกับรอบ 3 ส่วนจะมีการสอบถามในรอบ 4 หรือไม่ขึ้นอยู่กับคำตอบในรอบ 3 กล่าวคือ ถ้าคำตอบในรอบที่ 3 มีความสอดคล้องกันก็ไม่ต้องสอบถามในรอบ 4

จากคำตอบที่ได้รับ ผู้วิจัยจะได้ข้อมูลที่มีคุณค่าต่อการนำไปวินิจฉัยในเรื่องที่ต้องการ โดยข้อมูลที่ได้อาจจะแสดงถึงลำดับความสำคัญ อัตราร้อยละของความสอดคล้องและความไม่สอดคล้องของความคิดเห็น

5.5 จุดเด่นและจุดอ่อนของเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)

จุดเด่น

1. สามารถใช้ในการรวบรวมหาความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยไม่ต้องจัดให้มาพบกันหรือประชุมกัน
2. ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน เป็นอิสระและไม่มีอิทธิพลหรือผลกระทบจากผู้อื่นจะรู้เฉพาะคำตอบของตนเองเท่านั้น
3. เนื่องจากมีการตอบแบบสอบถามหลายครั้ง คำตอบที่ได้รับจึงมีความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูลค่อนข้างสูง เพราะผ่าน การวิเคราะห์อย่างละเอียดหลายครั้ง สามารถรับข้อมูลจากคนจำนวนมากโดยไม่มีข้อจำกัดทางสภาพภูมิศาสตร์

4. เป็นวิธีการระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ ผู้ทำการวิจัยสามารถทราบลำดับความสำคัญของข้อมูลและเหตุผลในการตอบ รวมทั้งความสอดคล้องในเรื่องความคิดเห็นได้ดีและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการค่อนข้างต่ำ

5. มีความน่าเชื่อถือเพราะเป็นความเห็นของผู้เชี่ยวชาญพิเศษและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้เชี่ยวชาญสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ใช้เวลาในกระบวนการวิจัยไม่มาก

จุดอ่อน

1. ความเชื่อถือได้ของการวิจัยนี้ ขึ้นอยู่กับหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญเป็นสำคัญ
2. การให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามหลายรอบ อาจทำให้ขาดความร่วมมือเบื่อหน่าย ซึ่งมีผลต่อความเชื่อถือของข้อมูล
3. ระยะเวลาของแบบสอบถามในแต่ละรอบ ถ้าทิ้งช่วงห่างกันมากหรือนานเกินไป อาจทำให้ข้อมูลขาดความต่อเนื่อง เนื่องจากนักบริหารหรือผู้เชี่ยวชาญอาจลืมคำตอบในรอบแรกๆ
4. แบบสอบถามที่ส่งไปอาจสูญหายระหว่างทางหรือไม่ได้รับการตอบกลับมาครบในแต่ละรอบ
5. ถ้าไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญในสาขาจะทำให้ผลการวิจัยคลาดเคลื่อน

6. บริบทสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภาคใต้ตอนบน

6.1 การบริหารสถานศึกษา

ในการปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทยในปัจจุบัน ตามกฎกระทรวงซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการออกกฎกระทรวงไว้ ดังต่อไปนี้ “ให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณา ดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในด้านวิชาการด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือสถานศึกษาในอำนาจหน้าที่ของตนแล้วแต่กรณีในเรื่องดังต่อไปนี้” กระทรวงศึกษาธิการ (2550: 56-57) ได้กำหนดขอบข่ายภารกิจการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาออกเป็น 4 กลุ่มดังนี้

- 1) **กลุ่มบริหารวิชาการ** ประกอบด้วย ด้านการบริหารงานวิชาการ มีภาระหน้าที่ 17 อย่างด้วยกันคือ 1) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น 2) การวางแผนงานด้านวิชาการ 3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา 4) การพัฒนาหลักสูตรของ

สถานศึกษา 5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 6) การวัดผล ประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน 7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา 8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ 9) การนิเทศการศึกษา 10) การแนะแนว 11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา 12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ 13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น 14) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานสถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา 15) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา 16) การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา และ 17) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2) กลุ่มบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย ภาระหน้าที่ 20 อย่างด้วยกันคือ 1) การวางแผนอัตรากำลัง 2) การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 4) การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 5) การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน 6) การลาทุกประเภท 7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 8) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ 9) การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน 10) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ 11) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ 12) การออกจากราชการ 13) การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ 14) การจัดทำ บัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ 15) การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 16) การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ 17) การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ 18) การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 19) การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต 20) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

3) กลุ่มบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย มีภาระหน้าที่ 22 อย่างด้วยกัน คือ 1) การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี 2) การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง 3) การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร 4) การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ 5) การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ 6) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ 7) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้จ่ายผลผลิตจากงบประมาณ 8) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา 9) การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา 10) การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา 11) การวางแผนพัสดุ 12) การกำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการ

การศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี 13) การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ 14) การจัดหาพัสดุ 15) การควบคุมดูแลบำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ 16) การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน 17) การเบิกเงินจากคลัง 18) การรับเงิน การเก็บรักษาเงินและการจ่ายเงิน 19) การนำเงินส่งคลัง 20) การจัดทำบัญชีการเงิน 21) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน และ 22) การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

4) กลุ่มบริหารทั่วไป ประกอบด้วย มีภาระหน้าที่ 21 อย่างด้วยกันคือ 1) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ 2) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา 3) การวางแผนการบริหารงานการศึกษา 4) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน 5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร 6) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน 7) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 8) การดำเนินงานธุรการ 9) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม 10) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน 11) การรับนักเรียน 12) การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา 13) การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย 14) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา 15) การทัศนศึกษา 16) งานกิจการนักเรียน 17) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา 18) การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา 19) งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น (ท) การรายงานผลการปฏิบัติงาน 20) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน 21) แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน จากการศึกษากรอบภารกิจของโรงเรียนตามหลักการกระจายอำนาจของกระทรวงศึกษาธิการ ทั้ง 4 กลุ่มงาน จะพบว่า มีความสอดคล้องและเอื้อประโยชน์แก่กันและกันได้เป็นอย่างดี จึงถือเป็นหน้าที่อันสำคัญที่สถานศึกษาทุกแห่งจะต้องดำเนินการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลต่อไป

6.2 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้บริหารสถานศึกษา นับว่าเป็นหัวหน้าหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบในการสร้างคุณภาพที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดแก่นักเรียน เท่าที่จะพึงกระทำได้ ด้วยการปรับทีมงานในสถานศึกษาให้เป็นทีมงานที่แข็งแกร่ง มีสมรรถภาพ มีจิตใจพร้อมที่จะบุกเบิก สร้างสรรค์สู่งาน และแก้ปัญหาโดยให้แต่ละคนรู้บทบาทหน้าที่ของตน และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เพื่อให้งานที่ปฏิบัติมีชีวิต มีจุดหมาย มีความสำเร็จที่ดีเพื่อการหล่อเลี้ยงให้มีกำลังใจ เกิดขวัญในการปฏิบัติงาน ส่วนตัวของผู้บริหารสถานศึกษาเองนั้นก็ต้องสร้างคุณงามความดี มีความจริงใจต่อครูผู้ร่วมงาน มีภาวะผู้นำที่ดี ชุมเทชีวิตให้กับงาน พาทีมงานทั้งปวงให้ปฏิบัติในบทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี และดีที่สุดของแต่ละบทบาท นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องพยายามทุ่มเทหัวใจของผู้ร่วมงานให้มากที่สุด ด้วยการถือหลักการทำงานกับคน

ว่าต้องได้คน จึงจะได้งาน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องอยู่กับคนอยู่กับงาน หากขาดคน งานก็จะหลุดไป ซึ่งหน้าที่เหล่านั้นจะหลอมรวมเป็นภาพความสำเร็จของส่วนรวม คือ สถานศึกษา นั่นเอง

6.3 หน้าที่บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในระบบของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหาร คือ กลไกสำคัญทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้บรรลุเป้าหมายได้ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจและหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย และตัดสินใจในระดับสถานศึกษาภายใต้เงื่อนไขของทรัพยากร คือ คน เงิน วัสดุ และการจัดการ ที่มีอยู่อย่างจำกัดสถานศึกษาควรดำเนินการไปในทิศทางใด และอย่างไรนั้น ผู้บริหารจะต้องรู้บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในกรอบภาระงานของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ประการ คือ เป็นผู้รักษาความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน เป็นผู้ปรับปรุงและขยายโอกาสทางการศึกษา เป็นผู้ที่มีหน้าที่รับและปรับปรุงบุคลากร และเป็นผู้ทำหน้าที่จัดหารักษาเงินและดูแลอาคารสถานที่ Campbell, Edwin and Nystrand (1982: 225-227) กล่าวว่า ผู้บริหารมีหน้าที่ความรับผิดชอบ 4 ประการ คือ ผู้บริหารต้องเป็นคนจัดรูปร่างงานสถานศึกษาขนาดเล็ก ผู้บริหารอาจทำเองหมด สถานศึกษาขนาดใหญ่ ผู้บริหารอาจมอบหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้อื่นทำบ้าง ไม่ว่าจะผู้บริหารจะทำเองหรือให้ผู้อื่นช่วยทำ ผู้บริหารจะต้องทำรูปร่างงานเพื่อให้ภารกิจที่ปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้สื่อความหมาย เนื่องจาก ผู้บริหารต้องอยู่ท่ามกลางบุคคลทั้งหลายที่ประกอบเป็นสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทของผู้นำทางการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการสอน มีความรู้ทันเหตุการณ์เกี่ยวกับแนวคิดใหม่ๆ ทางการศึกษา ผู้บริหารจำเป็นต้องบังคับบัญชาให้งานทั้งหลายลุล่วงไปด้วยดี

บุญทิวา บุญยะประภัสร์ (2547: 38-56) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีภาระหน้าที่และบทบาทต่อสถานศึกษา ต่องานและต่อคนดังต่อไปนี้ 1) ภาระหน้าที่และบทบาทต่อสถานศึกษา ผู้บริหารต้องเป็นตัวเป็นแกนนำที่จะรองรับสถานการณ์ด้วยการมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อความอยู่รอดและการเติบโตของสถานศึกษา ต้องสร้างสำนึกความรับผิดชอบในงานให้แก่สมาชิกในสถานศึกษา มีการกำกับตรวจสอบผลงานให้เป็นไปตามมาตรฐานและพัฒนาควบคู่กันกับระบบงาน 2) ภาระหน้าที่และบทบาทต่องาน ผู้บริหารมีหน้าที่และบทบาทต่องาน 4 กิจกรรมหลัก ได้แก่ งานบริหาร งานตัดสินใจ แก้ปัญหา อื่นๆ และงานในอนาคต โดยต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงทำให้งานที่รับผิดชอบสำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุประสิทธิภาพ 3) ภาระหน้าที่และบทบาทต่อบุคคลและกลุ่มในสถานศึกษา ถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารที่ต้องทำก็คือ การบริหารคน ได้แก่ การนำ จูงใจ พัฒนา รักษาไว้ให้คนเก่งและดีอยู่ทำประโยชน์แก่สถานศึกษาให้มากที่สุด รวมทั้งต้องรักษาคุณภาพระหว่างเป้าหมายของสถานศึกษากับความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายตอบสนองต่อ

เป้าหมายซึ่งกันและกันได้อย่างสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพส่วนหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของ ก่อ สวัสดิ์พาณิชย์ (2544: 18-23) มี 3 ประการ คือ 1) จัดบริหารภายในสถานศึกษาทำงานถูกต้องตามระเบียบ 2) ทำงานให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ และไม่ละเลยหน้าที่ 3) ทำให้มีขวัญดีในการบริหาร ด้วยการทำให้ผู้ร่วมงานเป็นสุขมีความพึงพอใจในการทำงาน โดยอาศัยเทคนิคของผู้บริหาร ด้วยเหตุนี้บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องสอดคล้องกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และแสดงให้เห็นถูกต้องบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาอาจกล่าวได้ว่ามี 3 บทบาท คือ บทบาทของผู้บังคับบัญชา เป็นบทบาทที่ต้องพิจารณาว่า สมควรจะทำอะไรเพื่อให้เกิดผล คือ ทำให้หน่วยงานดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว เรียบร้อยและมีความก้าวหน้า ทำให้คนเป็นสุข บทบาทที่สอง คือ บทบาทของผู้นำ กล่าวคือ การเป็นผู้บังคับบัญชาเป็นบทบาทตามวิถีทางราชการ แต่การจะเป็นผู้นำได้นั้น ครูผู้ร่วมงานส่วนใหญ่ต้องพร้อมที่จะยกย่อง นั่นคือ ผู้นำของสถานศึกษาจะต้องพร้อมที่จะเป็นผู้ชี้ทิศทางที่จะเดิน ขณะที่บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักการวางโครงการเพื่อดำเนินการในเรื่องต่างๆ และโครงการจะต้องเป็นที่ยอมรับของครู โดยการวางโครงการร่วมกัน ซึ่งจะทำให้เกิดผลดีแก่สถานศึกษา สิ่งนี้เป็นเครื่องชี้ทิศทางที่ทำให้สถานศึกษาก้าวหน้า ผู้นำจะต้องดูแลคน กำลังเงิน และกำลังอัตราหากอัตราเร็วสูงเกินกว่าที่คนจะทำได้ ก็ไม่มีผู้ทำตาม และผู้นำขาดผู้ตามเมื่อไร ก็ไม่ได้เป็นผู้นำบทบาทที่สามของผู้บริหารสถานศึกษา คือ 1) เป็นผู้มีความรอบรู้กว้างขวางพอสมควร 2) เป็นคนมีความประพฤติดี และ 3) มีน้ำใจเมตตาปราณี เป็นคนที่พร้อมที่จะร่วมมือกับคนอื่น

สมเด็จพระสังฆราช (2546: 991) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรา 27 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ไว้ว่า ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา และมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. ควบคุม ดูแลให้การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบายกฎระเบียบ ข้อบังคับหลักเกณฑ์ และวิธีการตามที่คณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) และอนุกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) เขตพื้นที่การศึกษากำหนด
 2. พิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
 3. ส่งเสริม สนับสนุน ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
 4. จัดทำมาตรฐาน ภาระงานสำหรับข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
- สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องจัดบริหารงานเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปโดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ควบคุมดูแล ปฏิบัติตามนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรใน

สถานศึกษาได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ และมีการจัดทำมาตรฐานการศึกษา จึงนับว่าเป็นผู้บริหาร เป็นบุคคลที่มีความสำคัญ และส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

7.1 งานวิจัยในประเทศ

ปฐม ปรีปนงษ์กูร (2554: 110) ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตาม ทักษะของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทักษะของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้าน บริหารจัดการหลักสูตรสูงกว่าด้าน อื่นๆ และด้านการวัดประเมินผลและวิจัย ต่ำกว่าด้านอื่นๆ 2) ภาวะ ผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทักษะของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษาประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาด สถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ปริฉัตร เล็กดวง (2554 : 103) ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 พบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ ได้แก่ ด้านการประสานงานด้านการใช้หลักสูตร การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน การนิเทศและ การประเมินผลการสอน การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนและกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วันเผด็จ มีชัย (2554: 95) ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการใน โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัดขอนแก่น มีภาวะผู้นำทางวิชาการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยตามลำดับดังนี้ คือด้านการบริหารจัดการหลักสูตร ด้านการบริหารจัดการเรียนการสอนและด้านการส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อ การเรียนรู้ ตามลำดับ อันดับสุดท้ายคือ ด้านการนิเทศการศึกษา

สุพรรณรัตน์ สัตตธนชัยภัทร (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ของครู โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนา ภาวะผู้นำทางวิชาการของครู 2) พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ผลการวิจัย

พบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูมีค่าเฉลี่ย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ 1. ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน รองลงมา คือ 2. ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ 3. ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน 4. ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐาน 5. ด้านการนิเทศและการประเมินผลการเรียนการสอน 6. ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน 7. ด้านการสื่อสารเป้าหมาย ของโรงเรียน และ 8. ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร ส่วนสภาพที่พึงประสงค์พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับดังนี้ 1. ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน 2. ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ 3. ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน 4. ด้านการพัฒนา และสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ 5. ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน 6. ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน 7. ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร และ 8. ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของ ครูในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.279 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความต้องการ จำเป็นในการพัฒนามากที่สุด คือ 1. ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร รองลงมา 2. ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน 3. ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน และ 4. ด้านการนิเทศและการประเมินผล ด้านการเรียนการสอน

พิทยา จันทรวงษ์ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา 2) เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติจริงตามองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากร และ 3) เพื่อเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติจริงตามองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากร ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ 15 พฤติกรรม ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน มี 2 พฤติกรรม องค์ประกอบที่ 2 การจัดการด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน มี 5 พฤติกรรม และองค์ประกอบที่ 3 คุณลักษณะความเป็นผู้นำทางวิชาการและการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน มี 8 พฤติกรรม 2) ผลการศึกษาระดับการปฏิบัติจริงตามองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ทุกองค์ประกอบโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ผลการเปรียบเทียบการปฏิบัติจริงตามองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เยาวเรศ จิตต์ตรง (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน (2) จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามภาวะ ผู้นำ

ด้านการเรียนการสอน และ (3) พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ภาวะผู้นำด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ และด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวัง เพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอนมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านภาวะผู้นำด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ด้านมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ยร้อยละของความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) โดยรวมเท่ากับ 20.58 กลยุทธ์ การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนที่พัฒนาขึ้นมี 6 ประเด็น กลยุทธ์ 20 กลยุทธ์ คือ

- 1) ประเด็นกลยุทธ์ส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนการสอน
- 2) ประเด็นกลยุทธ์ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3) ประเด็นกลยุทธ์ กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน
- 4) ประเด็นกลยุทธ์ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน
- 5) ประเด็นกลยุทธ์พัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน และ
- 6) ประเด็นกลยุทธ์ การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม

ปาริชาติ วัคควัทพงษ์ (2558) ได้ศึกษา รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่พึงประสงค์ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษา ต่างประเทศ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 มี 3 ด้าน คือ

- 1) ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา มี 8 พฤติกรรม การจัดการเรียนการสอน มี 10 พฤติกรรม
- 2) ด้านการนิเทศการจัดการเรียนการสอน มี 6 พฤติกรรม และ
- 3) ด้านการจัดบรรยากาศทางวิชาการมี 11 พฤติกรรม

ศุภลักษณ์ ลีพหุณากร (2557) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการดำเนินการนิเทศภายในของสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการบริหารจัดการหลักสูตร ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาสื่อการเรียนรู้ ด้านการนิเทศการศึกษา ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ และด้านการวัด ประเมินผลและวิจัย ตามลำดับ และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ($r = 0.804$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กนกหงษ์ ศาลารัตน์ (2557) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี พบว่า 1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านการนิเทศและประเมินผล 2. ผู้บริหารสถานศึกษากับครูมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน 3. ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน มีภาวะผู้นำทางวิชาการโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ผู้นำทางวิชาการแตกต่างกันกับผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กัญญ์วรา เครื่องพาที (2556: 104-108) ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 พบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับ “มาก” ด้านที่มีมากที่สุด ได้แก่ ด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจของโรงเรียน ด้านที่น้อยที่สุด ได้แก่ การนิเทศทางการศึกษา 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 คือ 1) ผู้บริหารให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจของโรงเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และสื่อสารให้ครู ผู้ปกครองรับทราบโดยทั่วกันในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ 2) ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจหลักสูตรและกำกับ ติดตาม ตรวจสอบดูแลให้มีการจัดทำหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง 3) สถานศึกษาต้องมีรูปแบบและกิจกรรมการนิเทศที่ชัดเจนต้องมีการนิเทศอย่างจริงและต่อเนื่อง 4) จัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้สวยงามน่าเรียน เปิดโอกาสให้ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ร่วมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้หน้าเรียน และ 5) ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีโอกาสในการพัฒนาตนเองในสาขาที่สอนโดยสนับสนุนให้เข้ารับการอบรมและส่งเสริมให้พัฒนาตนเองให้มีคุณวุฒิที่สูงขึ้น

กิตติพร พรงาม (2558) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านการกำหนดเป้าหมายในการสอน มีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับแรก รองลงมา ได้แก่ ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน ด้านการสร้างและรักษาเจตคติเชิงบวกต่อนักเรียนและผู้ปกครอง ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน ด้านการพัฒนาความเป็นผู้นำของครู ด้าน

การอยู่ร่วมกับคณะทำงาน และด้านการตั้งความหวังที่สูงเกี่ยวกับคณะทำงาน ตามลำดับ ภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 พบว่า ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์คุณภาพการบริหารงานงบประมาณ มี 5 ตัวแปร สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ได้แก่ ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน ด้านการสร้างและรักษาเจตคติเชิงบวกต่อนักเรียนและผู้ปกครองด้านการอยู่ร่วมกับคณะทำงาน ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียนด้านการตั้งความหวังที่สูงเกี่ยวกับคณะทำงานซึ่งตัวแปรทั้ง 5 นี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 68.40 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .

ณัฐวุฒิ จันทรโสภา (2558) ได้ศึกษา การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ผลการสังเคราะห์และสรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการที่ได้จากการศึกษางานวิจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก 13 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ องค์ประกอบหลักที่ 1 การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน มี 2 องค์ประกอบย่อย องค์ประกอบหลักที่ 2 การบริหารจัดการหลักสูตร มี 4 องค์ประกอบย่อย และองค์ประกอบหลักที่ 3 การเสริมสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ มี 7 องค์ประกอบย่อย 2) ผลการศึกษา ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ทุกองค์ประกอบ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด 3) ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในองค์ประกอบดังต่อไปนี้ ลำดับที่ 1 การบริหารจัดการหลักสูตร ลำดับที่ 2 การเสริมสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ และลำดับที่ 3 การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน

เรีัยรพัฒน์ ชูปวา (2558) ได้ศึกษา แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับพฤติกรรมการภาวะผู้นำทางวิชาการในภาพรวมผู้บริหารมีพฤติกรรมการภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับมากโดยพฤติกรรมที่ปฏิบัติมากที่สุดคือการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจ รองลงมาคือ พฤติกรรมในการบริหารหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอน การฝึกอบรม การพัฒนาและการประกันคุณภาพ และการบริหารในขณะที่พฤติกรรมที่ปฏิบัติในระดับน้อยกว่าพฤติกรรมอื่นๆ คือ 1) การเสริมสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน และ 2) การจัดการระบบเครือข่าย 2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับพฤติกรรมที่มีการปฏิบัติน้อยกว่าพฤติกรรมอื่นๆ คือ ด้านการเสริมสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ต้องเริ่มจากการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจูงใจบุคลากร สำหรับพฤติกรรมด้านการจัดการระบบเครือข่าย ต้องเริ่มจากศึกษาหาความรู้ในเรื่องการสร้างและการใช้เครือข่ายอย่างเป็นระบบ ส่วนแนวทางพัฒนาพฤติกรรมอื่นๆนั้น มีวิธีการพัฒนาเป็นเรื่อยๆ ไป โดยต้องอาศัยการปรับทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อการปฏิบัติงานทางด้านวิชาการเป็นหลัก

ดารารวรรณ ศรีกาญจนา (2558) ได้ศึกษา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการตามหลักพุทธธรรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัญหาของภาวะผู้นำทางวิชาการตามหลักพุทธธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายการพัฒนาการศึกษา อยู่ในระดับสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน นักวิชาการเพื่อการจัดการเรียนรู้ และด้านการนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการจัดการเรียนการสอน

ลัดดารวรรณ นัตดาเทพ (2557: 103-106) ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) เปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการนิเทศ การศึกษาและการประเมินผลด้านการสอน ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน ด้านการดูแลเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด ด้านการส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Anderson (2000: 102) ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพของครูผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาและศาสตราจารย์ที่เป็นผู้นำทางการศึกษาโดยมีพฤติกรรมดังนี้ 1) การกำหนดภารกิจของโรงเรียนและการสื่อสาร การจัดการหลักสูตรและการสอน 2) การควบคุมดูแลการนิเทศการสอน 3) การตรวจสอบ 4) ความก้าวหน้าของนักเรียนและ 5) การส่งเสริมบรรยากาศการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญเพียง 1 มิติ คือ การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน

Henderson (2007: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการรับรู้ของครูและหัวหน้าสถานศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยวัดจากการขยายความคิดและความเชื่อส่วนบุคคล พบว่า บทบาทของภาวะผู้นำทางวิชาการสามารถจำแนกได้เป็น 1. การกำหนดภารกิจสื่อสารเป้าหมายของสถานศึกษา 2. การประสานงานหลักสูตร 3. การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน 4. การดูแลจัดการเรียนการสอน และ 5. การพัฒนาบุคลากร

สรุปได้ว่า การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำโดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำทางวิชาการ แล้วนั้น จะเป็นตัวแปรเชิงกระบวนการบริหารที่สำคัญระดับโรงเรียน ประเทศไทยกำลังต้องการผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการมาบริหารโรงเรียนเป็นอย่างมาก ตลอดจนแนวคิดและงานวิจัยที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยจึงกำหนดให้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวแปรที่ต้องการศึกษา อันได้แก่ การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน การบริหารจัดการหลักสูตร การเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการ การนิเทศการศึกษา การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และความเป็นครูมืออาชีพ เพราะตัวแปรทั้ง 6 ตัวแปรนี้เป็นตัวแปรที่ผ่านการสังเคราะห์มาเรียบร้อยแล้ว และถ้าได้รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแล้ว จะส่งผลให้ผู้เรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ตอนบนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้นอย่างแน่นอน