

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเอกสาร และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดเบื้องต้นของการวิจัย โดยครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้

1. ทฤษฎีการเป็นผู้นำ
2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ
 - 2.1 ความหมายของพฤติกรรม
 - 2.2 ความหมายของผู้นำ
 - 2.3 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 2.4 ความหมายของคุณลักษณะผู้นำ
 - 2.5 ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ
 - 2.6 พฤติกรรมมิติต่าง ๆ
 - 2.6.1 ด้านสัมพันธภาพหรือมุ่งคน (Consideration)
 - 2.6.1.1 ความเป็นมิตรที่ดี
 - 2.6.1.2 ความไว้วางใจ
 - 2.6.1.3. ความใส่ใจในความเป็นอยู่ของครู
 - 2.6.1.4. ความสนิทสนมซึ่งกันและกัน
 - 2.6.2 ด้านกิจสัมพันธ์หรือมุ่งงาน (Initiating Structure)
 - 2.6.2.1. ความเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย
 - 2.6.2.2. การติดต่อสื่อสาร
 - 2.6.2.3. การประสานงาน
 - 2.6.2.4. การดำเนินงานให้สำเร็จ
3. บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

4. การบริหารงานวิชาการ

4.1 แนวคิด หลักการและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารวิชาการตามแนวพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กระทรวงศึกษาธิการ (2545 : 33 - 38)

4.2 ความหมายของการบริหารงานวิชาการ

4.3 ขอบข่ายและภารกิจงานวิชาการ

4.3.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

4.3.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

4.3.3 การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน

4.3.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4.3.5 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และ เทคโนโลยีทางการศึกษา

4.3.6 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้

4.3.7 การนิเทศการศึกษา

4.3.8 การแนะแนวการศึกษา

4.3.9 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษา

4.3.10 การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน

4.3.11 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น

4.3.12 การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร

หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

5.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

1. ทฤษฎีการเป็นผู้นำ

1.1. ทฤษฎีการเป็นผู้นำ

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2540 : 85) ได้ให้ความหมายของทฤษฎีไว้ว่า ทฤษฎีก็คือข้อความชุดหนึ่งที่เชื่อมโยงกันอย่างมีเหตุผล และยังสามารถทดสอบความถูกต้องได้ด้วยข้อมูลประจักษ์ ส่วนสมมติฐานนั้นเป็นเพียงข้อความที่ระบุความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอย่างน้อยสองตัว

ในปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการเป็นผู้นำแบ่งออกได้ 3 ทฤษฎี คือ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, 2540 : 97 - 99)

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theories) ศึกษาค้นคว้าระหว่างปี 1940 - 1950 โดยเน้นคุณลักษณะของผู้นำซึ่งมีอยู่ 6 ลักษณะเด่นคือ 1) ลักษณะทางกาย 2) ภูมิหลังทางสังคม 3) สถิติปัญญาความรู้ 4) บุคลิกภาพ 5) ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน 6) ลักษณะต่างๆ ทางสังคม

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theories) พฤติกรรมจะมีอยู่ 2 แบบ คือ 1) มุ่งงาน และ 2) มุ่งความสัมพันธ์

มุ่งงานจะยึดถืองานเป็นสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด โดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ที่ดีที่จะมีระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนมุ่งความสัมพันธ์จะยึดจิตใจเป็นสำคัญในการเห็นอกเห็นใจเป็นสำคัญ ความเคารพนับถือ และความอบอุ่นในความสัมพันธ์ในระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Theories) ทฤษฎีนี้จะชี้ให้เห็นว่าจะมีลักษณะและปัจจัยหลายๆ ประการที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จในความเป็นผู้นำ

วิลเลียม เจ. เรดดิน (William J. Reddin) แห่งมหาวิทยาลัยนิวบรันสวิก (University of New Brunswick) ประเทศแคนาดา (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2525 : 85-86) ได้เสนอทฤษฎีใหม่ที่เรียกว่า “ทฤษฎีสามมิติ” (3-D Theory) ประกอบด้วยมิติความสัมพันธ์ภาพ มิติงาน และมิติประสิทธิผล

แบบผู้นำตามทฤษฎีของเรดดิน แบ่งเป็น 3 แบบ คือ

1. แบบหลักในการบริหาร (Dominant Styles) คือลักษณะการบริหารที่ผู้บริหารใช้อยู่ประจำ เป็นสิ่งที่บ่งชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารจะมีวิธีการแบบเน้นภารกิจการทำงาน หรือเน้นสัมพันธภาพมากน้อยเพียงไร ซึ่งอาจจะมีแบบหลักในการบริหารหลายลักษณะ หรืออาจไม่มีเลยก็ได้

2. แบบสนับสนุนในการบริหาร (Supporting Styles) คือ ผู้บริหารใช้บ่อขอรองลงมาจากแบบลักษณะการบริหาร ทุกลักษณะมีโอกาสเป็นแบบสนับสนุนได้ และผู้บริหารอาจมีแบบสนับสนุนหลายลักษณะ ในขณะที่เดียวกันอาจไม่มีเลยก็ได้

3. แบบรวมในการบริหาร (Styles Synthesis) คือ ลักษณะการบริหารที่เกิดจาก พฤติกรรมรวมของผู้บริหารต่อภาวะการณ์ต่างๆ ทั้งหมดที่ได้ประสบในการทำงาน โดยคิดแยกเป็นคะแนน การเน้น ด้านงาน ด้านคน และด้านประสิทธิผล แล้วจึงออกมาเป็นแบบรวมเพียงแบบเดียว

ในการวิเคราะห์แบบผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ ของเรดดิน ดังได้กล่าวมาแล้วว่ามาจากการวิเคราะห์พฤติกรรมมุ่งงานและมิติสัมพันธ์ ซึ่งจะนำไปสู่ลักษณะผู้นำ ผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ของ เรดดิน แต่เรดดิน มีความเห็นว่า ควรจะเพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผล โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก และจะนำไปสู่การ

วิเคราะห์ผู้นำ 8 แบบ ตามทฤษฎี 3 มิติ ซึ่งได้แก่ มิติมุ่งงาน (Task Orientation) มิติมุ่งสัมพันธ์ (Relation Orientation) และ มิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness) มีรายละเอียดดังนี้

1. มิติมุ่งงาน (Task Orientation) เป็นพฤติกรรมกระตุ้นผู้นำระหว่างความสัมพันธ์และกับผู้นำกับสมาชิกในหน่วยงานที่มุ่งงานเป็นหลัก โดยที่ผู้นำสามารถสร้างรูปแบบในการจัดหน่วยงานสร้างช่องทางในการติดต่อสื่อสารและกระบวนการที่ดีเพื่อความสำเร็จของงาน

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525 : 98 อ้างอิงจากฮาลปิ่น 1960 : 86) ได้กล่าวถึงลักษณะพฤติกรรมมุ่งงานว่า หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผู้ร่วมงาน หรือสมาชิกในกลุ่มเพื่อความเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบายการติดต่อสื่อสาร และวิธีการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

2. มิติมุ่งสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มีความมุ่งเน้นความสัมพันธ์ภายในกลุ่มสนใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและความต้องการของมนุษย์ มุ่งรักษาวินัยและกำลังใจเพื่อให้กลุ่มมีความสัมพันธ์กันอย่างดี

เขียน แสงหนุ่ม (2518 : 12 - 13 อ้างอิงจาก ฮาลปิ่น. 1957 : 169) ที่ได้ให้ความหมายของมิติมุ่งสัมพันธ์ไว้ว่า เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นมิตรที่ดีมีความไว้วางใจกัน มีความนับถือซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานเป็นไปอย่างอบอุ่นและเป็นกันเอง

3. มิติมุ่งประสิทธิผล เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ยึดสถานการณ์เป็นหลัก เพื่อให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ผู้นำที่มุ่งประสิทธิผลจะสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามสถานการณ์ ถ้าสถานการณ์เหมาะสมพฤติกรรมการบริหารจะมีประสิทธิผลสูง ถ้าสถานการณ์ไม่เหมาะสม ผู้นำจะมีพฤติกรรมการบริหารงานที่มีประสิทธิผลต่ำ ผู้นำที่มุ่งประสิทธิผลสูงจึงควรปรับเปลี่ยนสถานการณ์ในการบริหารงานที่เหมาะสม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2545 : 292 - 293) ได้ศึกษารูปแบบการใช้ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) ผู้นำจะได้รับการคาดหวังว่าจะมีความสำเร็จ โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ทั้งนี้ผู้นำจะต้อง (1) มีการประเมินตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ขึ้นอยู่กับสถานการณ์สภาพแวดล้อม (2) ผู้นำต้องเลือกรูปแบบที่เหมาะสมกับปัจจัยสถานการณ์ที่ดีที่สุด พฤติกรรมผู้นำทฤษฎีนี้มี 4 แบบ ดังนี้

1. ผู้นำแบบบงการ (Directive Style) เป็นผู้นำที่มุ่งการบอกผู้ใต้บังคับบัญชาถึงสิ่งที่ทำโดยละเอียดของงานที่จะมอบหมาย กำหนดตารางการทำงาน กำหนดมาตรฐานที่เฉพาะของงาน ซึ่งมีคล้ายกับผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก หรือผู้นำที่มุ่งงาน

2. ผู้นำประเภทให้การสนับสนุน (Supportive Style) เป็นผู้นำที่มุ่งที่ต้องการความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน เน้นการสร้างความสัมพันธ์ ซึ่งจะคล้ายกับผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Style) เป็นผู้นำที่ให้คำแนะนำแก่พนักงาน เพื่อให้เกิดความคิด กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้วยการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงานก่อนการทำงาน

4. ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ (Achievement – oriented Style) เป็นผู้นำที่มีการวางเป้าหมายที่ท้าทาย มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสำหรับพนักงาน มีการปรับปรุงการทำงานของกลุ่อย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันสร้างความเชื่อมั่นว่าพนักงานสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 221-225) ได้กล่าวถึงแบบของผู้นำไว้ดังนี้

1. พิจารณาลักษณะและวิธีการใช้อำนาจ การศึกษาพิจารณาลักษณะของผู้นำแบบนี้ได้รับความนิยแพร่หลาย ในการศึกษาพิจารณาอาจแยกลักษณะของผู้นำประเภทนี้ ได้ 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบอิตินิยม (Autocratic Leaders) ผู้นำแบบนี้เรียกว่า “แบบอิตตาธิปไตย” เป็นผู้นำประเภทถือว่าอำนาจเป็นใหญ่ มีลักษณะถือตัวและเชื่อมั่นในตนเองมาก ชอบวางท่าทางใหญ่โต ไม่ค่อยรับฟังหรือให้เกิดความคิดอื่น เข้าทำนองที่ว่า “ฉันแน่กว่าคนอื่น” จะทำอะไรก็ใช้อำนาจเป็นที่ตั้ง ผู้นำแบบนี้มักจะเน้นอยู่ที่สมรรถภาพการทำงานและต้องการขยายอำนาจของตนออกไปในทุกวิถีทางด้วยวิธีการต่างๆ เท่าที่จะกระทำได้ ผู้นำแบบนี้เรียกกันตามภาษาพูดว่า “ขอลนักเบ่ง” การบริหารงานแบบนี้จะมีลักษณะโดยทั่วไป ดังนี้คือ

1.1.1 นิยมใช้อำนาจหน้าที่อยู่เกือบตลอดเวลา ทั้งๆ ที่บางโอกาสไม่มีความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติเช่นนั้น

1.1.2 การตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการต่าง ๆ มักเป็นไปตามอารมณ์ มุ่งประโยชน์ส่วนตน มากกว่าประโยชน์ส่วนรวมหรือผู้ร่วมงาน ทั้งนี้เพื่อแสดงว่ามีอำนาจ

1.1.3 การตัดสินใจและการแก้ปัญหาทุกเรื่อง มักผูกขาดอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความสำคัญให้ตนเอง

1.1.4 ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีเป็นผู้รู้ข้อเท็จจริงเพียงผู้เดียว เพื่ออาศัยวิธีการดังกล่าวเป็นเครื่องควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้จำต้องสยบเข้าหาผู้บังคับบัญชาเสมอ ด้วยโดยความจำเป็นเพื่อขอทราบข้อเท็จจริงต่างๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

1.1.5 นโยบาย/วัตถุประสงค์ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบการจัดงาน ฯลฯ เป็นเรื่องที่สั่งลงมาจากเบื้องบนทั้งสิ้น ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา แม้หาก

จะฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาบ้าง ก็เป็นแต่เพียงพิธีการ เพราะการตัดสินใจมักเป็นไปในลักษณะยึดความคิดเห็นของตนเองเป็นสำคัญ ลักษณะของการวินิจฉัยสั่งการโดยอาศัยการติดต่อสื่อสารมาจากบนลงล่างเพียงทางเดียว

1.1.6 ซึ่งมีได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ ที่แน่นอนของหน่วยงานนั้นๆ ถ้าหากอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามอารมณ์ของผู้นำทั้งสิ้น ไม่นิยมการใช้หลักเหตุผลในการดำเนินงาน

1.1.7 คำว่า ผู้ช่วย หมายถึง ผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ช่วยหัวหน้า และช่วยให้งานของหัวหน้าเสร็จเท่านั้น

1.1.8 ข้อเสนอต่างๆที่ได้มาจะต้องผ่านหลายชั้น บางทีอาจถึง 6-7 ชั้นกว่าจะมีการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งทางเดินของข่าวสารมักจะซับซ้อนและวุ่นวายเสียเวลา งานจะล่าช้าและกั่งค้าง

1.1.9 ระบบการตั้งคณะกรรมการเป็นวิธีการกระจายความรับผิดชอบที่ได้ผลและเป็นวิธีการที่จะใช้เรื่องบางเรื่องซึ่งไม่ต้องนำออกปฏิบัติให้เจียบหายเป็นคลื่นกระทบฝั่ง

1.2 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire) ผู้นำที่ใช้อำนาจแบบนี้ บางทีเรียกว่า Free-Rein Leaders ผู้นำแบบนี้มักทำหน้าที่คล้ายบุรุษไปรษณีย์ การใช้อำนาจควบคุมผู้ได้บังคับบัญชา มีอยู่น้อย บรรดาผู้ได้บังคับบัญชาต่างก็มีเสรีในการที่จะวินิจฉัยสั่งการหรือหันเหให้เรื่องราวต่างๆ เป็นไปตามอริยาศย ผู้ที่เป็นหัวหน้าคอยแต่ลงนามหรือผ่านเรื่องเท่านั้น จะหาความรับผิดชอบจากภาวะผู้นำแบบนี้ได้ยากมาก เข้าทำนองผู้นำที่เรียกว่า “ไม่เอาไหน” การบริหารงานแบบนี้จะมีลักษณะโดยทั่วไปดังนี้ คือ

1.2.1 การให้ผู้ได้บังคับบัญชาเสนอ กำหนดนโยบายมาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบการจัดงานตามใจชอบ ไม่ค่อยคำนึงถึงหลักการและกฎเกณฑ์เท่าใดนัก

1.2.2 ไม่มีหลักการควบคุมดูแล และไม่ได้สร้างเกณฑ์ควบคุมงานขึ้นไว้สำหรับการควบคุมงานว่าใครปฏิบัติงานได้ผลหรือไม่

1.2.3 หัวหน้ามักไม่เข้ายุ่งเกี่ยว ใครจะทำอะไรก็ได้ ภาวะการเป็นผู้นำหรือหัวหน้าเพียงแต่ชื่อ หรือสมมติตามเท่านั้น

1.2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์การทำงานไม่มีที่แน่นอนหากอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามที่ผู้บังคับบัญชาคิดเห็น ซึ่งไม่ขัดแย้งหรือผิดจากระเบียบปฏิบัติเท่านั้น หรือตามที่ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงสั่งลงมา

1.2.5 การขาดความคิดริเริ่มต่องาน และไม่พยายามจัดให้มีการประเมิน ผลงานหรือการคิดหาผลงานเพื่อแก้ไขแต่อย่างใด

1.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ผู้นำแบบนี้เป็นแบบอย่างที่ดีว่าดีที่สุดและอำนวยการบริหารงานมากที่สุด ผู้นำแบบนี้เรียกว่าพวกใจกว้างคือถืออำนาจของกลุ่มเหนือกว่าตนเอง จะดำเนินการบริหารงานสิ่งใดมักจะกระทำไปในนามของกลุ่ม เพราะต้องการที่จะให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การบริหารงานมักจะเน้นหนักไป ในทางที่จะให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันเสียก่อน และมีความต้องการให้เกิดผลงานจากการที่ตนได้รับความนิยมนยกย่องเป็นสำคัญ เพื่อเป็นเครื่องสนับสนุนลักษณะของการบริหารงานทั่วไปของผู้นำประเภทนี้มีลักษณะดังนี้คือ

1.3.1 ส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือ กับผู้ได้บังคับบัญชาก่อนดำเนินงานเสมอ โดยเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญต่อการและส่วนรวม

1.3.2 เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเต็มที่

1.3.3 ผู้บังคับบัญชาทำตัวเป็นผู้นำ ผู้ให้คำแนะนำ สอนงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน

1.3.4 เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีโอกาสใช้ความคิด และวินิจฉัยเลือกวิธีที่จะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยตนเอง

1.3.5 สร้างความนิยมเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชา ไม่มีความรู้สึกว่ามีนายเหนือหัว อยู่กับตน แต่มีความรู้สึกว่าการร่วมงานคอยให้คำแนะนำสั่งสอนร่วมอยู่กับตน

1.3.6 ในการปฏิบัติงาน มีความไว้วางใจ กันมีสัมพันธภาพอันดีต่อกัน รวมทั้งการร่วมมือและประสานงานกันอย่างจริงจังและเต็มใจ

2. พิจารณาจากลักษณะวิธีการทำงาน การศึกษาพิจารณาภาวะผู้นำในลักษณะนี้ถือว่าเป็นแบบอย่างที่น่าสนใจมากอีกแบบหนึ่ง เพราะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ โดยทั่วไป การศึกษาภาวะผู้นำโดยพิจารณาจากการทำงานลักษณะนี้ แบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ

2.1 ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (Regulative Leaders) การศึกษาภาวะผู้นำแบบนี้จะประจักษ์ว่าการปฏิบัติของผู้นำแบบนี้มักถือวาระแบบแผนเป็นสำคัญ ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้มีลักษณะทั่วไปคล้ายกับผู้นำประเภทอดินิยม การวินิจฉัยสั่งการมักจะใช้ระเบียบแบบแผนหรือด้วยทฤษฎีหมายเป็นเครื่องมือ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้นำที่ใช้วิธีปฏิบัติงานแบบนี้ต้องการความเป็นระเบียบเป็นสำคัญ จะทำอะไรก็ระมัดระวังและยึดระเบียบไว้ก่อน และมักจะเอาเหตุผลทางระเบียบการนี้ขึ้นเป็นข้ออ้างในการปฏิบัติงาน มากกว่าที่จะยกตัวเองขึ้นเป็นจุดเด่นอย่าง

แบบอัตนิยม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำหรือหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในลักษณะเจ้านายกับลูกน้อง ผู้ใต้บังคับบัญชามีต้องระวางตัวแก่ การติดต่อสื่อสารมักเป็นไปในรูปการติดต่อทางเดียว (One-Way Communication)

2.2 ผู้นำแบบบงการ (Directive Leaders) ผู้นำแบบนี้ชอบปฏิบัติงานแบบใช้อำนาจ คล้ายกับอัตนิยมที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้นำแบบนี้ทราบแต่วิธีการสั่งงานอย่างเดียว แต่ไม่รู้จักวิธีสอนและการทำงาน ขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ คือทำงานแบบสั่งการอย่างเดียวเพื่อแสดงว่ามีอำนาจ บรรยากาศของการทำงานเต็มไปด้วยความกลัวและหวาดเกรง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินไปในรูปพิธีการเสียเป็นส่วนใหญ่

2.3 ผู้นำแบบบงใจ (Persuasive Leaders) ซึ่งเป็นการทำงานของผู้นำแบบนี้นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณา เพื่อแสดงความคิดเห็นเพื่อหาทางบรรเทาความต่อต้านทั้งเป็นการชี้ชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ดุลพินิจ การติดต่อระหว่างกันก็เป็นไปในรูปของการติดต่อสื่อสารสองทาง (Two-Way Communication) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มักเป็นไปในรูปของกลุ่มที่มีความสามัคคีธรรมสูง ผลสำเร็จของงานเป็นผลของส่วนรวม

2.4 ผู้นำแบบร่วมใจ (Participative Leaders) การปฏิบัติของผู้นำแบบนี้ส่วนใหญ่คล้ายกับการใช้อำนาจแบบประชาธิปไตยและแบบบงใจ คือ นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยยึดหลักการประนีประนอมและการ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในฐานะผู้ร่วมงาน ชอบใช้คำว่า “เรา” แทนตัว อันเป็นสัญลักษณ์ของหมู่คณะ กลุ่ม หรือองค์การ ความแตกต่างระหว่างผู้นำแบบบงใจกับแบบร่วมใจอยู่ที่แบบ 3 ต้องใช้ศิลปะการบงใจในเมื่อประสงค์จะให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงาน อย่างหนึ่งอย่างใด และในกลุ่มผู้ร่วมปฏิบัติงานนั้นอาจมีผู้ไม่ให้ความร่วมมือด้วยก็ได้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องน้อมนำหรือบงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วย หรือคล้อยตามความเห็นที่ผู้นำประสงค์จะให้ปฏิบัติงาน ส่วนผู้นำแบบร่วมใจนั้นมักนิยมใช้วิธีการก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการแสดงความคิดเห็น และการปฏิบัติตามเมื่อเห็นด้วยกับ แนวปฏิบัติหรือข้อตกลงนั้นแล้ว

ชาอูซัย อาจิณสมาจาร (2542 : 84 - 90) ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำไว้ 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะต้อง มี

- 1.1 ความเฉลียวฉลาด
- 1.2 ปรับตัวเก่ง
- 1.3 เปิดตัว – เปิดเผย

- 1.4 ความเพียรพยายาม
- 1.5 ร่างกายแข็งแรง
- 1.6 ความกระตือรือร้น
- 1.7 เป็นคนทำงานหนัก
- 1.8 ความเชื่อมั่นในตนเอง
- 1.9 ไหวพริบ
- 1.10 ความอดทน
- 1.11 ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
- 1.12 พลังงานสูง – ไฟแรง
- 1.13 ความคิดสร้างสรรค์ – แสวงหาโอกาส
- 1.14 ความริเริ่ม – การออกแบบ
- 1.15 ความรู้ ภูมิปัญญา
2. บุรณาการส่วนบุคคล
 - 2.1 ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีลักษณะดังนี้
 - 2.2 ใช้อำนาจโดยการมอบอำนาจให้ผู้อื่น
 - 2.3 เป็นผู้เรียนรู้ตลอดไป
 - 2.4 กำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมในหน่วยงาน
 - 2.5 เชื่อมมั่นและให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงาน
 - 2.6 รู้จักตนเองเป็นอย่างดี
 - 2.7 กล้าเสี่ยงและยอมรับความสูญเสีย
 - 2.8 มีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคล
 - 2.9 แปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริง
 - 2.10 มุ่งเน้นพัฒนาการไปสู่อนาคต
 - 2.11 พัฒนาคอนอื่นให้เป็นผู้นำ
 - 2.12 คึงดูคนให้ทำในสิ่งที่ถูกต้อง

กล่าวโดยสรุป ได้มีแนวคิด เกี่ยวกับทฤษฎีการเป็นผู้นำหลายทฤษฎี ซึ่งส่วนใหญ่จะมีแนวคิดที่สอดคล้องกันได้แก่ ทฤษฎี 3 มิติ ที่มุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผล นอกจากนั้นยังมีการกล่าวถึงแบบของผู้นำ โดยพิจารณาและวิธีการใช้อำนาจ วิธีการทำงาน

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

2.1. ความหมายของพฤติกรรม

คนเราทุกคน ย่อมมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันไป พฤติกรรมที่แสดงออกมีทั้งที่มองเห็นได้ชัดเจนและไม่ชัดเจน แต่สามารถที่จะบ่งบอกได้ว่าต้องการอะไร หรือมีอารมณ์ใด ได้มีนักการศึกษาให้ความหมายของพฤติกรรมไว้หลายท่าน ได้แก่

กู๊ด (Good, 1993 : 58 อ้างถึงใน พิสิษฐ์ แม้นเขียน, 2545 : 75) ได้อธิบายว่า พฤติกรรม (Behavior) เป็นการกระทำหรือกิจกรรมของหน่วยงานหนึ่ง ได้แก่ บางสิ่งบางอย่างที่หน่วยงานได้กระทำ ทั้งการกระทำที่ปรากฏออกมาให้เห็นได้ กระบวนการที่เกิดขึ้นภายในทางกายภาพและทางอารมณ์ และกิจกรรมที่เกิดจากบุคคลที่มีจิตใจปกติ

โวลแมน (Wolman, 1973 : 41) ให้นิยาม พฤติกรรม หมายถึง ผลรวมทั้งหมดของการกระทำโดยตรงและที่เกี่ยวข้องของบุคคล ทั้งที่เกิดขึ้นอยู่ภายในและที่แสดงออกต่อสภาพแวดล้อมทางกายและสังคม

เขาวเรศ ศิวนิม (2545 : 25) กล่าวว่า พฤติกรรมของมนุษย์มีทั้งที่มองเห็นได้ชัดเจนและมองเห็นได้ไม่ชัดเจน พฤติกรรมของมนุษย์ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างที่สำคัญ คือ พันธุกรรม สิ่งแวดล้อม และช่วงเวลาในชีวิตของบุคคล และพฤติกรรมของมนุษย์สามารถที่จะพัฒนาให้ดีขึ้นได้

สรุปได้ว่า พฤติกรรม หมายถึง การกระทำหรือกิจกรรมที่บุคคล หรือหน่วยงานที่แสดงหรือปรากฏออกมาทั้งที่มองเห็นได้ชัดเจน และมองเห็นได้ไม่ชัดเจน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างมาเกื้อหนุนให้เกิดขึ้น และสามารถพัฒนาให้มีประสิทธิภาพดีขึ้นได้

2.2. ความหมายของผู้นำ

อนันท์ ปันยารชุน (2543 : 27) ได้กล่าวว่า ผู้นำไม่ใช่ผู้ที่นำผู้อื่น แต่ผู้นำที่ดีคือผู้ที่ผู้อื่นอยากเดินตามและการที่จะเป็นผู้นำได้ และมีความยั่งยืน จะต้องมีความรู้ลึกซึ้งรอบ ควรวไม่ควรว โดยสิ่งที่จะควบคุมพฤติกรรม การกระทำของตนเองได้ดีที่สุด นั่นคือ คุณธรรม จริยธรรม

ชัยวุฒิ จุฬารัตน์สวัสดิ์ (2545 : 12) กล่าวว่าผู้นำคือผู้ที่มีความสามารถในการชักจูง โน้มน้าว ให้ผู้อื่นปฏิบัติตามในสิ่งที่ตนเองต้องการ ทั้งนี้ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรับผิดชอบและเป็นผู้มีอำนาจในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2540 : 95) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ ผู้มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ ในองค์การหรือกลุ่มที่เขาปฏิบัติงานอยู่ เป็นผู้ซึ่งใช้อิทธิพลใน

การกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่ม เพื่อให้เป็นผู้นำหรือหัวหน้า

ถวิล มาตรเลียม (2542 : 7) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลสำคัญในการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ ทั้งองค์กรรูปนัย (Formal Organization) และองค์กรอรูปนัย (Informal Organization) เป็นผู้มีอิทธิพลที่จะนำและร่วมปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อื่นให้บรรลุจุดประสงค์ขององค์กรหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ผู้นำ (Leader) จะต้องนำ (Lead) ผู้ตาม (Follower) ปฏิบัติงานให้บรรลุจุดประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้

แคมป์เบล และคณะ (Campbell and Others, 1972 : 162) ได้ให้ความหมายของผู้นำ คือ ผู้ที่มีอำนาจ มีความคิด รอบรู้ และมีความสามารถในการตัดสินใจจนทำให้คนอื่นในกลุ่มยอมรับนับถือ

กล่าวโดยสรุป ผู้นำคือผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้ลึกซึ้งชอบ สิ่งใดควรไม่ควร และมีความสามารถในการชักจูง โน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามในสิ่งที่ตนเองต้องการด้วยความปรารถนาดี ด้วยความเต็มใจ และศรัทธาเชื่อถือ

2.3. ความหมายของภาวะผู้นำ

ฟีลเดอร์ (Fiedler, 1965 : 118) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลซึ่งมีบุคคลหนึ่งคอยอำนวยความสะดวก ประสานงาน และดูแลควบคุมคนอื่นๆ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน

ชมิดท์ (Schmidt, 1965 : 292) กล่าวว่าภาวะผู้นำหมายถึง การที่บุคคลทำหน้าที่เป็นผู้นำได้ ให้ความรู้ ความสามารถในการที่จะดำเนินการให้ผู้ตามประพฤติ ปฏิบัติตาม เป็นไปงามความประสงค์หรือแนวทางที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า

สุพัตรา สุภาพ (2536 : 46) ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อื่นในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อจะได้มีการดำเนินการไปตามเป้าหมายที่วางไว้

จารี รมณีศรี (2538 : 136) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงาน เป็นจุดคงประทีปขององค์การ เป็นจุดรวมพลังของสมาชิกในองค์การ ความสามารถและลักษณะของ ผู้นำมีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับปริมาณของการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นๆ เป็นอย่างดี

คณินิจ รอดเสวก (2538 : 136) กล่าวถึง ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ โดยหน้าที่ผู้บริหารมีบทบาทของการเป็นผู้นำอยู่แล้ว ฉะนั้นผู้นำจึงเป็นจุดรวมพลังของทุกคนในองค์การและเป็นตัวแทนของ

องค์การ ความสามารถและลักษณะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดต่อคุณภาพและคุณค่าของสถาบัน
ผู้ร่วมงาน ต่อผู้ได้บังคับบัญชาและต่อความสำเร็จขององค์การตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 99) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการวางแผนการจัดองค์กร การสื่อสาร การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

พยอม วงศ์สารศรี (2538 : 200) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้นำให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้นเต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง

ผู้บริหารหรือผู้นำ ผู้มีตำแหน่งเป็นหัวหน้า มีอำนาจหน้าที่และมีความรับผิดชอบในฐานะเป็นหัวหน้างาน และเป็นผู้ที่มีความสามารถนำกลุ่มงานให้ประสบผลสำเร็จ และเป็นผู้ซึ่งใช้อิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมาย หรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร

2.4. ความหมายของคุณลักษณะผู้นำ

เกท เดวิท (Keit Davis, 1972 : 102 - 104) ได้เสนอคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพจะต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. มีความเฉลียวฉลาด สามารถจูงใจผู้ได้บังคับบัญชา และมีประสบการณ์เหนือผู้อื่น
2. มีวุฒิภาวะทางสังคม มีอารมณ์มั่นคง มีความเชื่อมั่นในตนเอง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น โดยตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
3. มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีความมุ่งมั่นและความเพียรพยายามกระทำการใดๆ ให้สำเร็จไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค
4. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความเป็นกันเอง และเป็นผู้ที่มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร เป็นผู้มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ได้บังคับบัญชา ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดี

ชัยวุฒิ จุฬาพันธ์สวัสดิ์ (2545 : 14) กล่าวว่าคุณลักษณะผู้นำที่ดี คือผู้ที่มีความฉลาดรอบรู้ มีวุฒิภาวะทางสังคม มีความมุ่งมั่นเพียรพยายาม ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร

กล่าวโดยสรุปได้ว่าคุณลักษณะผู้นำที่ดี คือผู้ที่มีความเฉลียวฉลาดมีความรอบรู้ มีวุฒิภาวะทางสังคม ใช้เหตุผลในการตัดสินใจ มีความมุ่งมั่นเพียรพยายามไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีมนุษยสัมพันธ์ และทักษะในการติดต่อสื่อสาร

2.5. ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ

กระบวนการบริหารงานองค์การใด ๆ ก็ตาม จะต้องประกอบด้วยกลุ่มบุคคลซึ่งทำหน้าที่ประกอบกิจการงานขององค์การให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จะมีจำนวนคนมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับภารกิจงานที่จะทำ แต่จะมีกี่คนก็ตามย่อมจะประกอบด้วยบุคคลสองประเภท คือ ผู้นำ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา และผู้ตาม ผู้ปฏิบัติหรือผู้ใต้บังคับบัญชา (ภิญโญ สาร, 2526 : 326) ผู้นำนั้น เปรียบเป็นประติป เป็นสัญลักษณ์ เป็นทิศทาง และเป็นจุดรวมของทุกคนในองค์กร ผู้นำหรือผู้บริหารจึงเป็นหลักสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลสำเร็จของงานส่วนรวม คุณลักษณะและคุณภาพของผู้นำจะมีผลสะท้อนต่อวิธีปฏิบัติงานของแต่ละองค์การเป็นอย่างมาก (อุทัย ธรรมเดโช 2536 : 39) จึงสามารถกล่าวได้ว่า ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นหลักชัยขององค์การ เนื่องจากผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ กำหนดนโยบาย วางแผน จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกัน ปฏิบัติภารกิจ และเป็นผู้รับผิดชอบต่อการบริหารองค์การ (สุทัศน์ ปิ่นเนียม 2538 : 24) ซึ่งหน้าที่สำคัญทั่วไปของนักบริหาร คือ (1) เป็นสัญลักษณ์ขององค์การ (2) มีหน้าที่แนะนำสั่งสอนบุคคลร่วมองค์การ ต้องเป็นที่ปรึกษาของลูกน้องได้ รู้จักการให้กำลังใจลูกน้อง รู้จักถึงความต้องการของมนุษย์ (3) มีหน้าที่ริเริ่มปรับปรุงและพัฒนาองค์การ (4) มีหน้าที่ตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ (วิทยา นาควัชร, 2535 : 115)

ชัยวุฒิ จุฬาพันธ์สวัสดิ์. (2545 : 16) พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การแสดงออกการแสดงออกของผู้นำในด้านความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาการดำเนินงาน รวมทั้งการบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่มให้มีพลังในการทำงานอีกด้วย

สตอกคิลล์ (Stogdill, 1950 : 4) ได้ให้ความหมายของ พฤติกรรมความเป็นผู้นำว่า เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่ม เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และนำกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์

อุทัย หิรัญโต (2530 : 8 - 9) ได้รวบรวมและเสนอความหมายของพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ซึ่งมีผู้นิยามไว้ ดังนี้

1. พฤติกรรมความเป็นผู้นำ คือ การที่บุคคลใช้ความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยกระบวนการติดต่อสื่อสาร ติดตามซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

2. พฤติกรรมความเป็นผู้นำในทางปฏิบัติ คือ การที่ผู้บริหารของกลุ่มทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก จูงใจ ริเริ่ม ประนีประนอม และประสานงานโดยใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจ

บารมี (Power) เป็นเครื่องมือในลักษณะเป็นแบบพิธีการและไม่เป็นพิธีการ เพื่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม ให้การบริหารบรรลุจุดหมายที่วางไว้

3. พฤติกรรมความเป็นผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลในการวางแผนงาน และทำให้คำวินิจฉัยของเขาให้เป็นที่ยอมรับด้วยความเต็มใจในหมู่ผู้ตามทั้งหลาย

4. พฤติกรรมความเป็นผู้นำ คือ วิธีการูงใจให้บุคคลแต่ละคนทำงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายร่วมกัน

5. พฤติกรรมความเป็นผู้นำ คือ กิจกรรมในการใช้อิทธิพลของใจประชาชน เพื่อให้ร่วมมือปฏิบัติการให้บรรลุจุดหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งคนเหล่านั้นเห็นว่าเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา

พิสิษฐ์ แม้นเขียน (2545 : 76) ให้ความหมาย พฤติกรรมความเป็นผู้นำ เป็นกระบวนการสร้างอิทธิพลของบุคคลที่กระทำต่อกลุ่ม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะสร้างความร่วมมือในการกระทำกิจกรรมที่เป็นภาระหน้าที่ของกลุ่ม ให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดหมาย

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมความเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพลในการูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชา สามารถทำงานให้บรรลุตามจุดหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความพึงพอใจในงานและผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี

2.6. พฤติกรรมผู้นำมีคิต่าง ๆ

ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel. 1982 : 226 - 227) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำว่ามี 2 มิติ ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงาน และ พฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์และได้อธิบายพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ ดังนี้

2.6.1. ด้านสัมพันธ์ภาพหรือมุ่งคน

พฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธ์ภาพหรือมุ่งคน (Consideration) ที่มีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ (1) ความเป็นมิตรที่ดี (2) ความไว้วางใจ (3) ความใส่ใจในความเป็นอยู่ของครู (4) ความสนิทสนมซึ่งกันและกัน

1.1 ความเป็นมิตรที่ดี

1.1.1 การช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชา

1.1.2 การทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกอบอุ่นสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน

1.1.3 การให้ความเป็นกันเอง เปิดเผย และเข้าใจง่าย

1.1.4 การรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา

1.2 ความไว้วางใจ

- 1.2.1 สามารถเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน
- 1.2.2 การกำหนดเวลาที่งานควรจะแล้วเสร็จ
- 1.2.3 การปกครองคณะครู อย่างเข้มงวด เอาจริงเอจัง
- 1.2.4 การสนับสนุนความคิดเห็นและการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา
- 1.3 ความใส่ใจในความเป็นอยู่ของครู
 - 1.3.1 การปฏิบัติตนต่อผู้ได้บังคับบัญชาอย่างสุจริตธรรม
 - 1.3.2 ความสนใจที่จะเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการทำงานในหน่วยงาน
 - 1.3.3 การยอมรับ และปฏิบัติตามคำแนะนำของผู้ได้บังคับบัญชา
- 1.4 ความสนิทสนมซึ่งกันและกัน
 - 1.4.1 การให้ความสนิทสนมและเข้าพบได้ง่าย
 - 1.4.2 การทำให้ผู้บังคับบัญชา กล้าและสบายใจที่จะพูดกับผู้บริหาร
 - 1.4.3 การปรึกษาผู้ได้บังคับบัญชาก่อนดำเนินงานสำคัญเสมอ
 - 1.4.4 การให้ความสำคัญต่อสวัสดิภาพของผู้ได้บังคับบัญชา
- 2.6.2. ด้านกิจสัมพันธ์หรือมุ่งงาน

พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ หรือมุ่งงาน (Initiating Structure) พฤติกรรมผู้นำมีติมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับเพื่อนร่วมงานในลักษณะของการยึดถือระเบียบแบบแผนและวิธีปฏิบัติงานโดยเคร่งครัดตลอดจนการกำหนดช่องทางในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับเพื่อนร่วมงานให้เป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่เท่านั้นที่มีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ (1) ความเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย (2) การติดต่อสื่อสาร (3) การประสานงาน (4) การดำเนินงานให้สำเร็จ

 - 1 ความเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย
 - 1.1 การชี้แจงให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจนโยบายการทำงานอย่างชัดเจน
 - 1.2 การมีความคิดใหม่ๆ และทำความคิดนั้นๆ มาร่วมทดลองปฏิบัติกับผู้ได้บังคับบัญชา
 - 1.3 การมีความรู้เรื่องการวางแผนและจัดองค์กร
 - 1.4 การชื่นชมผลงานของผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ
 - 2. การติดต่อสื่อสาร
 - 2.1 การมุ่งสื่อสารให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มความสามารถ
 - 2.2 การพูดจาให้ชัดเจนโดยผู้ได้บังคับบัญชาไม่มีข้อสงสัย

2.3 ผู้บังคับบัญชาอธิบายเหตุผลในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน

2.4 การสั่งงานด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายและชัดเจน

3. การประสานงาน

3.1 การเข้มงวดกวดขันในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา

3.2 การสนับสนุนให้มีการทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผน

3.3 การทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจวัตถุประสงค์ของผู้บริหารในการปฏิบัติงานอย่าง

ชัดเจน

3.4 การมีทักษะด้านการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

4. การดำเนินงานให้สำเร็จ

4.1 มุ่งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มความสามารถ

4.2 มุ่งให้ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด

4.3 กำหนดมาตรฐานการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา

นอกจากนี้ การศึกษาของมหาวิทยาลัย โอไฮโอ (The Ohio State Studies) ประมาณปลายปี ค.ศ. 1940 ได้มีผู้รวบรวมผลงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ 2 ประเภท คือ ผู้นำที่มุ่งงานหรือคำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating Structure) ผู้นำที่มุ่งคนหรือคำนึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านสัมพันธภาพหรือมุ่งคน และด้านกิจสัมพันธหรือมุ่งงาน ที่กล่าวแล้วข้างต้นโดยมีรายละเอียดดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545 : 285)

1. ผู้นำที่มุ่งงานหรือคำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating Structure) เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งการกำหนดความต้องการในงานและการทำให้ลักษณะโปรแกรมการทำงานชัดเจน (Schermerhorn, Hunt and Osborn. 2000 : G - 6) หรือเป็นลักษณะของผู้นำซึ่งกำหนดบทบาทของตัวเองและบทบาทของพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนการมีพฤติกรรมสร้างสรรค์สูง ซึ่งจะเห็นได้จากการพิถีพิถันกับการมอบหมายงานและการคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาไว้สูงเพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดและสำเร็จตามกำหนดเวลาที่ต้องการ

2. ผู้นำที่มุ่งคนหรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำคัญที่ความรู้สึกของพนักงานและพยายามที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจ (Schermerhorn, Hunt and Osborn. 2000 : G - 6) หรือเป็นลักษณะผู้นำที่มีการแสดงออกในพฤติกรรมที่ไว้วางใจผู้ได้บังคับบัญชา ยอมรับนับถือในความคิด ทำให้มีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน มีความห่วงใยและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ ช่วยเหลือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีท่าทีของความเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้

ผู้ร่วมงานเข้าพบได้ตลอดเวลา มีการปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอภาค มีความสัมพันธ์ของการทำงานออกมาในรูปของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Mutual Trust)

นอกจากนั้น ฮอย และมิสเคิล (Hoy and Miskel. 1982 : 228 - 229) ได้บันทึกผลที่ได้จากการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ ที่ใช้แบบสอบถาม LDBQ เป็นเครื่องมือวัดพฤติกรรมของผู้นำไว้ดังนี้คือ

1. พฤติกรรมผู้นำมีทีมงานและมิติมุ่งสัมพันธ์ที่วัดโดยใช้แบบสอบถามเป็นมิติพื้นฐานของพฤติกรรมผู้นำ
2. พฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องมีการแสดงพฤติกรรมผู้นำสูงทั้งสองมิติ
3. ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชามักมีความโน้มเอียง ต่อการสนับสนุน มิติของพฤติกรรมผู้นำอย่างตรงกันข้ามกับการกำหนดประสิทธิภาพ โดยผู้บังคับบัญชามักจะเน้นมิติมุ่งงานในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะมุ่งหวังในมิติมุ่งสัมพันธ์ ดังนั้นผู้นำจึงมักจะประสบกับความขัดแย้งกันอยู่ในบทบาทเสมอ
4. รูปแบบของภาวะผู้นำซึ่งแสดงพฤติกรรมผู้นำมีทีมงานและมิติมุ่งสัมพันธ์สูงทั้งสองมิติ เป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับกลุ่มในลักษณะของความสามัคคี มีความสนิทสนมและมีพฤติกรรมที่ปรากฏออกมาชัดเจน ทั้งยังพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตามเจตคติของกลุ่ม
5. มีความสัมพันธ์ปรากฏขึ้นเพียงเล็กน้อย ระหว่างสิ่งที่ผู้นำพูดว่า “จะปฏิบัติ (Should Behave)” กับสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเห็น ว่า “อะไรคือสิ่งที่ผู้นำจะต้องปฏิบัติ (Do Behave)”
6. สถานการณ์ที่แตกต่างกันจะทำให้เกิดแนวโน้มที่จะใช้รูปแบบของพฤติกรรม ผู้นำที่แตกต่างกัน

จากการแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็นสองมิติดังกล่าวแล้ว ฮอย และมิสเคิล (Hoy and Miskel. 1982 : 227 - 228) ได้เสนอแนวคิดของเขาไว้ว่า ผลจากการใช้แบบสอบถาม LDBQ วัดพฤติกรรมผู้นำ จะทำให้สามารถแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกได้เป็นสี่แบบ โดยอาศัยของคะแนนเฉลี่ย (Mean Score) เป็นเกณฑ์กำหนดได้ ดังภาพประกอบต่อไปนี้

มิติมุ่งสัมพันธ์

มิติ มุ่งงาน	ส่วนที่ 2 (- +)	ส่วนที่ 1 (+ +)	สูง (+)
	มุ่งสัมพันธ์ -	มุ่งสัมพันธ์ +	
	มุ่งงานสูง +	มุ่งงานสูง +	ต่ำ (-)
	ส่วนที่ 3 (- -)	ส่วนที่ 4 (+ -)	
	มุ่งสัมพันธ์ -	มุ่งสัมพันธ์ +	
	มุ่งงานสูง -	มุ่งงานสูง -	
	ต่ำ (-)	สูง (+)	

ภาพประกอบ 2 แสดงรูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นผลมาจากการใช้แบบสอบถามจากแนวความคิดของฮอย (Hoy and Miskel, 1982 : 228)

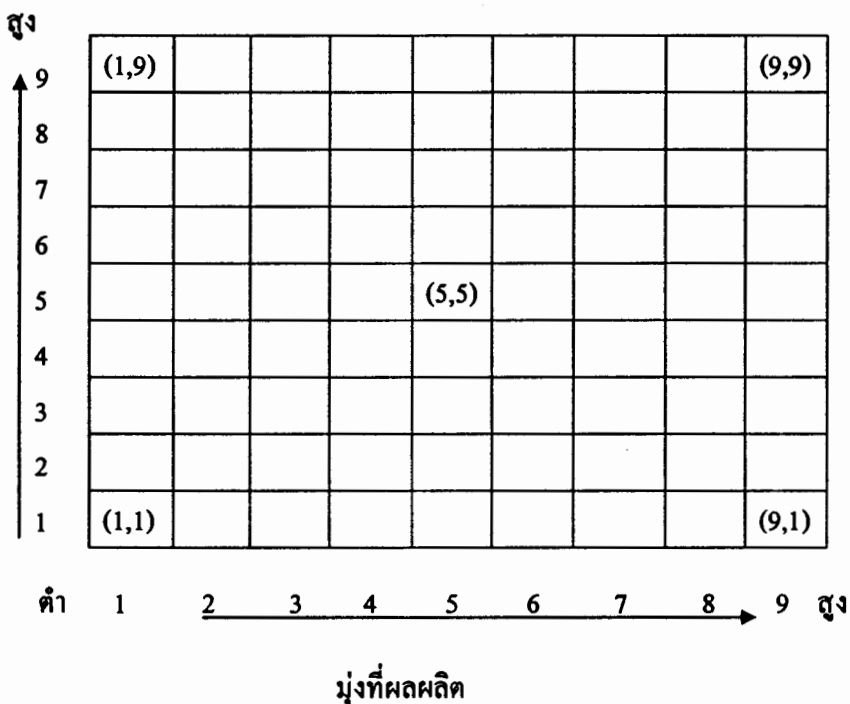
จากภาพประกอบ 2 แสดงว่าพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์นั้นสามารถแยกออกจากกันได้ โดยอาจจะไม่เป็นพฤติกรรมที่สัมพันธ์กันเลย นั่นคือ ผู้นำที่แสดงพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงานสูงก็สามารถแสดงพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์สูงได้เช่นเดียวกัน ดังนั้นผลจากการใช้แบบสอบถาม LBDQ จึงสามารถแบ่งลักษณะพฤติกรรมของผู้นำออกได้เป็นสี่แบบ คือ

1. ถ้าคะแนนจากแบบสอบถามมีค่ามากกว่าคะแนนเฉลี่ยทั้งสองมิติแล้วจะเป็นพฤติกรรมผู้นำที่อยู่ในส่วนที่ 1
2. ถ้าคะแนนจากแบบสอบถามในมิติมุ่งสัมพันธ์มีค่าน้อยกว่าคะแนนเฉลี่ยและคะแนนจากแบบสอบถามในมิติมุ่งงานมีค่ามากกว่าคะแนนเฉลี่ย ก็จะเป็นพฤติกรรมผู้นำที่อยู่ในส่วนที่ 2
3. ถ้าคะแนนจากแบบสอบถามมีค่าน้อยกว่าคะแนนเฉลี่ยทั้งสองมิติแล้วจะเป็นพฤติกรรมผู้นำที่อยู่ในส่วนที่ 3
4. ถ้าคะแนนจากแบบสอบถามในมิติมุ่งสัมพันธ์มีค่ามากกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยและคะแนนจากแบบสอบถามในมิติมุ่งงานมีค่าน้อยกว่าคะแนนเฉลี่ย ก็จะเป็นพฤติกรรมผู้นำที่อยู่ในส่วนที่ 4

การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ประชุม รอคปรเสริฐ (2526 : 28) บันทึกไว้ว่า การศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ศึกษาโดยมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ เป็นผลและเป็นรูปแบบของการศึกษาพฤติกรรมผู้นำในลักษณะต่างๆ โดยนักวิชาการรุ่นหลังต่อมา เช่น ทฤษฎีตารางการจัดการ (Managerial

Grid) ของเบลค และมูตัน (Blake and Mouton) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach) ของเฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard)

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำในรูปแบบของทฤษฎีตารางการจัดการ ประชุม รอดประเสริฐ (2526 : 30 - 32) กล่าวว่า เป็นการศึกษาของเบลค และมูตัน ซึ่งได้พัฒนามาจากการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดยตีตารางคล้ายตารางสำหรับเขียนกราฟ และให้แกนนอนเป็นแกนที่แสดงถึงพฤติกรรมผู้นำในลักษณะที่คำนึงถึงผลผลิตตั้งแต่ระดับ 1 ถึง 9 ส่วนแกนตั้งเป็นแกนที่แสดงถึงพฤติกรรมผู้นำในลักษณะที่คำนึงถึงคน ตั้งแต่ระดับ 1 ถึง 9 เช่นเดียวกัน ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 3 ตารางการจัดการกิจกรรมของเบลค และมูตัน

จากตารางการจัดการของเบลค และมูตัน แสดงให้เห็นว่าผู้นำจะต้องมุ่งทั้งสองประการ คือ มุ่งที่คนและมุ่งที่ผลผลิต นั่นคือ ถ้าต้องการที่ประสิทธิภาพของการทำงานผู้นำก็เน้นที่มีติผลผลิต แต่ถ้าต้องการที่จะตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลเพื่อให้เขาเกิดความพึงพอใจในการทำงานก็ต้องเน้นที่มีติมุ่งคน จากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยตารางการจัดการทำให้เกิดลักษณะผู้นำ 5 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบ (1,1) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจทั้งคนและงาน อาจเรียกได้ว่าเป็นผู้นำที่ขี้ขี้

(Impoverisher Leader)

2. ผู้นำแบบ (1,9) เป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับบุคคลเป็นใหญ่ อาจเรียกได้ว่าเป็นผู้นำแบบลูกทุ่ง (Country-Club Leader)
3. ผู้นำแบบ (9,1) เป็นผู้นำที่มุ่งให้งานสำเร็จเพียงอย่างเดียว โดยไม่สนใจความต้องการของบุคคล อาจเรียกได้ว่าเป็นผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic-task Leader)
4. ผู้นำแบบ (9,9) เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นทั้งความต้องการของบุคคลและผลของงานทำให้การทำงานมีผลสำเร็จสูงและทุกคนเกิดความพึงพอใจในการทำงานอาจเรียกได้ว่าเป็นผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (Team Leader)
5. ผู้นำแบบ (5,5) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจทั้งความต้องการของบุคคลและผลของงานในระดับปานกลางพอๆ กัน อาจเรียกได้ว่าเป็นผู้นำแบบเดินสายกลาง (Middle-of the Leader)

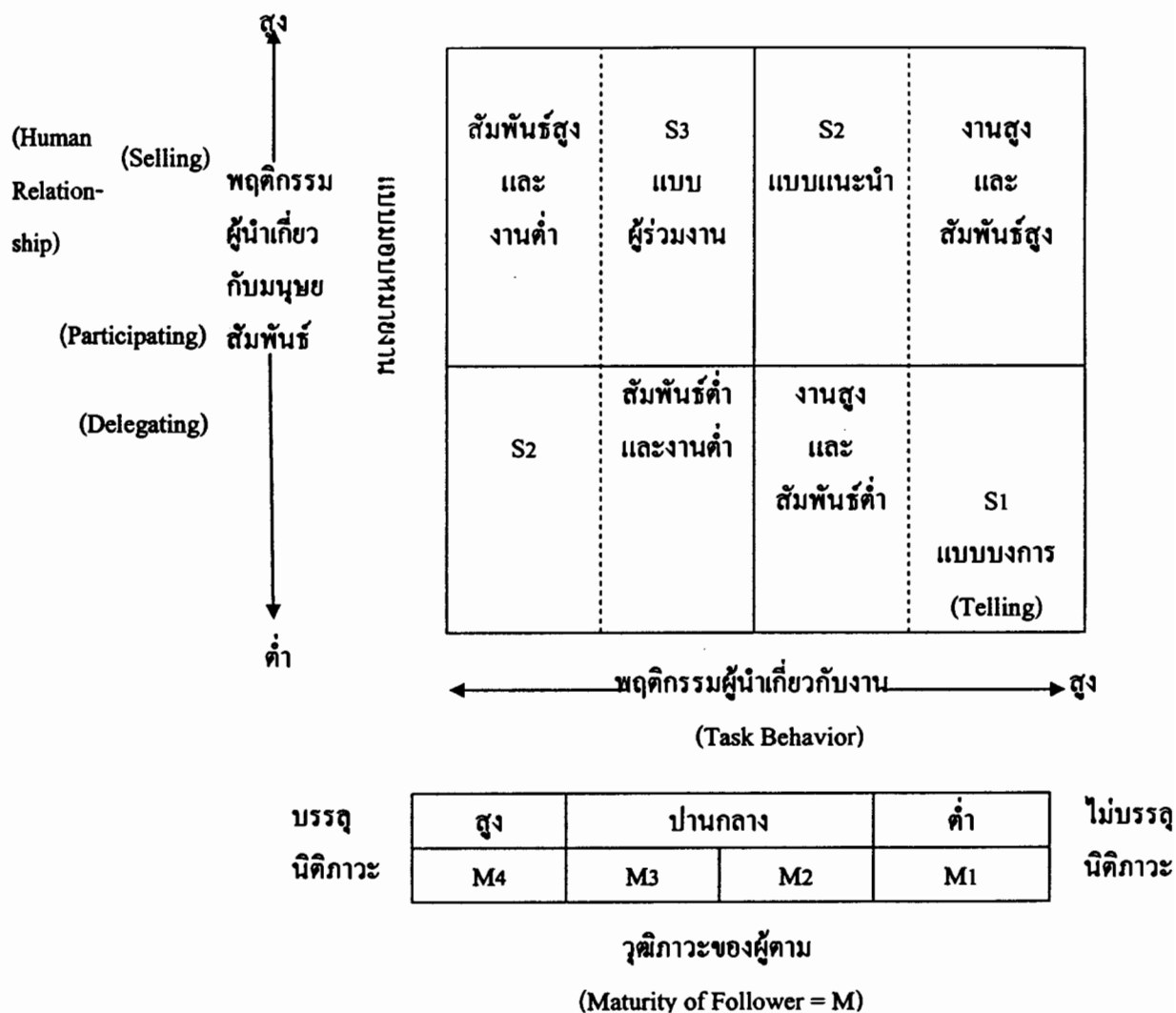
จากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และทฤษฎีตารางการจัดการของเบลค และมูตัน ประชุม รอดประเสริฐ (2526 : 32) กล่าวว่า การศึกษาทั้งสองแนวคิดนี้มีส่วนแตกต่างกันอยู่บ้างเล็กน้อย คือ การศึกษาแบบตารางการจัดการมีรูปแบบในลักษณะของเจตคติ (Attitudinal Model) ที่วัดความคิดคำนึงในการปฏิบัติงานของผู้นำเอง ส่วนการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอนั้นมีลักษณะเป็นพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Model) ที่ตรวจสอบโดยผู้อื่นว่าผู้นำปฏิบัติภารกิจอย่างไร

การศึกษาทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach) ของเฮอร์เชย์ และบลิงชาร์ด (Hersey and Bltuation Approach. 1982 : 150 - 155) ซึ่งได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำแบบหนึ่งเรียกว่า Situational Approach เขาได้อธิบายว่า ผู้นำที่ดีจะต้องขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำที่จะปรับสถานการณ์ต่างๆ คือ พฤติกรรมผู้นำที่เกี่ยวกับงาน (Task Behavior) พฤติกรรมผู้นำที่เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human Relationship) และระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม (Level of Maturity) ได้ดีเพียงใด ทฤษฎีนี้ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบตามวุฒิภาวะของผู้ตามที่ได้แสดงออกในการทำงาน ดังภาพประกอบ

ภาพประกอบ 4 แบบผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และบลังชาร์ด

แบบของผู้นำ

(Style of Leader = S)



จากภาพประกอบ 4 เป็นแบบผู้นำตามสถานการณ์ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1. ผู้นำแบบที่ 1 (S1) ใช้การนำแบบบงการ (Telling) เป็นแบบที่ผู้นำใช้กับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะเกี่ยวกับการทำงานอยู่ในระดับต่ำ ไม่มีความสามารถไม่เต็มใจทำงาน ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่ค่อยมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่การงาน ผู้นำจึงต้องเป็นผู้สั่งให้ทำและต้องควบคุมอย่างใกล้ชิด คอยแนะนำงานให้ทำอยู่เสมอ

2. ผู้นำแบบที่ 2 (S2) ใช้การนำแบบแนะนำ (Selling) เป็นแบบผู้นำใช้ชักชวนให้ผู้ตามทำงาน ใช้กับลักษณะของผู้ตามที่มีความพอใจในการทำงานแต่มีความรู้ความสามารถน้อย ผู้นำจึงต้องเป็นผู้คอยแนะนำสั่งสอน ติดตามควบคุมงานอย่างใกล้ชิด

3. ผู้นำแบบที่ 3 (S3) ใช้การนำแบบผู้ร่วมงาน (Participating) เป็นแบบที่ผู้นำใช้เมื่อพิจารณาเห็นว่าผู้ตามไม่ค่อยเต็มใจในการทำงาน แต่ผู้ตามเป็นผู้มีความรู้ความสามารถอยู่ในขั้นสูง ฉะนั้นผู้นำจึงต้องคอยกระตุ้น เอาใจใส่ให้คำชมเชย ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำไม่จำเป็นต้องคอยแนะนำสั่งสอนไม่ต้องคอยควบคุมการทำงาน เพียงแต่คอยให้กำลังใจในการทำงาน หรือให้คำปรึกษาหารือเมื่อเกิดปัญหา

4. ผู้นำแบบที่ 4 (S4) ใช้การนำแบบมอบหมายงาน (Delegating) เป็นแบบที่ผู้นำใช้เมื่อพิจารณาเห็นว่าผู้ตามมีวุฒิภาวะเกี่ยวกับการทำงานสูง คือ มีความเต็มใจในการทำงาน มีความรู้ความสามารถสูง มีความรับผิดชอบสูง ฉะนั้นผู้นำจะต้องให้อิสระเสรีภาพในการทำงานแก่ผู้ตาม ไม่ต้องคอยควบคุม

แบบผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และบลัซซาร์ด ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่ดีจะต้องสามารถปรับสถานการณ์ของการเป็นผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์เหมาะสมกับวุฒิภาวะของผู้ตาม ฉะนั้นการใช้พฤติกรรมผู้นำแบบใดเป็นเกณฑ์ในการทำงาน จำเป็นจะต้องพิจารณาถึงลักษณะของงาน วุฒิภาวะของคน และสถานการณ์แวดล้อมเป็นองค์ประกอบ กล่าวคือ จะต้องใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามสถานการณ์นั้นๆ

จากผลการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นว่าพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญนั้นแบ่งออกได้เป็นสองมิติ คือ พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกในลักษณะเน้นที่ผลผลิตของงาน ซึ่งเรียกว่าพฤติกรรมผู้นำมีมติมุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำแสดงออกให้เห็นในลักษณะมุ่งสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเรียกว่าพฤติกรรมผู้นำมีมติมุ่งสัมพันธ์

นิภา แก้วศรีงาม (2530 : 114 - 115) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำว่า พฤติกรรมและบทบาทผู้นำอาจจะแตกต่างกันไปได้ตามความเชื่อและการบริหารงานขององค์กรแต่ละองค์กร หากองค์กรใดมีความเชื่อในการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ก็จะเน้นให้ผู้นำมีบทบาทมีความสนใจด้านผลผลิตขององค์กร และมีพฤติกรรมเป็นไปในแนวทางที่ตอบสนองต่อความต้องการมากกว่าบุคคล แต่สำหรับองค์กรที่ให้ความสำคัญกับบุคคลก็จะกำหนดบทบาทให้ผู้นำเป็นผู้ที่มี พฤติกรรมสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าความต้องการขององค์กร แต่ส่วนใหญ่แล้วองค์กรโดยทั่วไปจะมุ่งหวังให้ผู้นำมีพฤติกรรมที่ตอบสนองทั้ง

บุคคลและองค์การ ผู้นำก็จะแสดงบทบาทไปในแนวเดียวกันได้เต็มที่ แต่ถ้าได้บุคคลที่สวนทางกับจุดมุ่งหมาย เป้าหมายขององค์การ ผู้นำก็จะลำบาก ดังนั้นผู้นำจึงจำเป็นต้องเลือกแสดงพฤติกรรมเพื่อสนองตอบองค์การหรือสมาชิกทางใดทางหนึ่ง

ชัยวุฒิ จุฬาพันธ์สวัสดิ์ (2545 : 15) กล่าวว่าพฤติกรรมผู้นำเป็นผลที่เกิดจากการผสมผสานของปัจจัย 3 ประการ คือ ส่วนที่หนึ่ง ได้แก่ ทักษะของผู้บริหาร เป็นแนวความเชื่อ ค่านิยม และประสบการณ์ของผู้บริหารเอง ส่วนที่สอง ได้แก่ ลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งถือว่ามีส่วนสำคัญในการทำให้เกิดพฤติกรรมผู้นำแบบต่างๆ ขึ้น ส่วนที่สาม ได้แก่ สถานการณ์แวดล้อม เป็นลักษณะของหน่วยงานอิทธิพลของกลุ่ม สภาพปัญหาการบริหารงาน

กวี วงศ์พูน (2542 : 199 - 211) ได้สรุปพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 3 พฤติกรรม คือ

1. พฤติกรรมของผู้นำตามแบบเผด็จการ (Autocratic Style) เป็นผู้นำที่รวมการตัดสินใจไว้ที่ตนเอง จะเป็นผู้ที่กำหนดเป้าหมายและวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายนั้น และจะควบคุมเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ซึ่งทำให้ขนาดของการควบคุมแคบ และการมอบหมายงานมีน้อยมาก

2. พฤติกรรมแบบประชาธิปไตย (Democratic หรือ Participative Style) เป็นผู้นำที่เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการทำงานให้บรรลุจุดประสงค์ด้วยความเชื่อว่า การเข้ามามีส่วนร่วมจะทำให้ได้ความคิดเห็นที่กว้างขวางขึ้น และทำให้การยอมรับจากสมาชิกมีมากขึ้น

3. พฤติกรรมแบบเสรีนิยม (Laissez - Faire Style) เป็นผู้นำประเภทนี้ค่อนข้างจะ "ปล่อย" คือ จะให้คำแนะนำทั่วไปเกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย แล้วปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดแนวทางการปฏิบัติกันเอง ซึ่งวิธีการนี้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระอย่างมาก และผู้ทำงานจะถูกจูงใจด้วยตัวของเขาเอง

ในการบริหารโรงเรียนให้ได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 : 243 - 244) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหาร การทำงานและกิจกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา และวิโรจน์ สารัตนะ (2542 : 115 - 116) ให้ความเห็นว่า ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร มีอิทธิพลต่อการจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในการบริหารงาน ผู้บริหารจะได้รับการคาดหวังว่า การบริหารงานจะมีความยืดหยุ่นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยผู้บริหารจะต้องมีการประเมินตัวแปรที่เกี่ยวข้องด้านสถานการณ์และสภาพแวดล้อม และจะต้องเลือกรูปแบบที่เหมาะสมกับปัจจัยที่ดีที่สุด นอกจากนี้ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ (2543 : 13 - 20) ได้กล่าวสนับสนุนอีกว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน

จะต้องทำหน้าที่เป็น ผู้นำในการใช้ศักยภาพของบุคลากร ให้ดำเนินไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถ ต้องรู้จักใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิผล

เขาวเรศ คิวนิ่ม (2545 : 49) มีความเห็นว่า ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมการบริหารที่พึงปรารถนาของผู้ใต้บังคับบัญชา ในลักษณะของผู้ที่เปี่ยมไปด้วยคุณธรรม และความสามารถ ดังนี้ คือ (1) มีความรับผิดชอบ (2) มีความยุติธรรม (3) มีความรู้ ความสามารถในการบริหารเป็นอย่างดี (4) มีมนุษยสัมพันธ์ดี (5) มีการปกครองบังคับบัญชาโดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 ซึ่งสอดคล้องกับหลักศีลธรรม (6) ผู้บริหารควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น (7) ผู้บริหารให้การยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การยกย่องชมเชยในโอกาสอันสมควร

3. บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

นิภา แก้วศรีงาม (2530 : 119 - 120) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้นำว่า ผู้นำไม่ใช่เป็นเพียงหัวหน้ากลุ่มธรรมดาๆ แต่เป็นผู้ที่สามารถชักจูงและโน้มน้าวให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามตน เพื่อไปสู่จุดหมายที่ได้วางไว้ แต่ “หัวหน้า” อาจจะเป็นเพียงผู้ที่ได้รับการแต่งตั้ง ซึ่งอาจจะสามารถแสดงบทบาทของผู้นำได้หรือไม่ก็ได้ บางรายอาจจะเป็นเพียงหุ่นเชิดที่ไม่ได้แสดงบทบาทของผู้นำเลย โดยมีผู้นำแฝงเจ็ดคนอยู่เบื้องหลัง ในที่นี้จึงจะกล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่เป็นผู้นำจริงๆ ซึ่งอาจจะเป็นหัวหน้ากลุ่มหรือไม่ได้เป็นหัวหน้ากลุ่มก็ได้ ดังนี้

1. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับงาน

ในการทำงานและการบริหารงานผู้นำควรแสดงบทบาทต่างๆ เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ ดังนี้

- 1.1 เป็นผู้วางแผนและนโยบาย
- 1.2 เป็นผู้ตัดสินใจ
- 1.3 เป็นผู้วางกฎระเบียบ และวิธีการในการดำเนินงาน
- 1.4 เป็นผู้ริเริ่มงาน
- 1.5 เป็นผู้ให้ความคิดเห็นและให้คำแนะนำ
- 1.6 เป็นผู้ประสานงาน
- 1.7 เป็นผู้ประเมินผลและติดตามผลงาน

2. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

นอกเหนือจากหน้าที่การงานแล้ว ผู้นำควรที่จะมีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับบุคคล โดยเฉพาะผู้ได้บังคับบัญชา ดังนี้

- 2.1 เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ
- 2.2 เป็นผู้ให้การส่งเสริม สนับสนุน และให้กำลังใจ
- 2.3 เป็นผู้ประสานสัมพันธ์และประนีประนอม
- 2.4 เป็นแพะรับบาปแทนลูกน้อง
- 2.5 เป็นผู้ควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่ม
- 2.6 เป็นผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท
- 2.7 เป็นผู้ให้รางวัลและลงโทษ
- 2.8 บทบาทที่เกี่ยวข้องกับองค์การ
- 2.9 เป็นผู้กลั่นกรองงานและแรงงาน
- 2.10 เป็นสัญลักษณ์และเป็นตัวแทนของกลุ่ม
- 2.11 เป็นผู้เชี่ยวชาญ

4. การบริหารงานวิชาการ

4.1 ความหมายของการบริหารงานวิชาการ

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543 : 2) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารสถานศึกษา โดยมีการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพให้สูงสุดแก่ผู้เรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536 : 391) กำหนดไว้ว่าการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี ให้เหมาะสมกับเป้าหมายของหลักสูตรประถมศึกษา

จิตรา กาญจนวิบูลย์ (2539 : 11) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนที่เกี่ยวกับงานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ งานการเรียนการสอน งานด้านวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลงาน งานห้องสมุด งานนิเทศภายใน และการประชุมอบรมทางวิชาการ

เรื่อง เจริญชัย และเสรี ลาขโรจน์ (2540 : 223) กล่าวว่างานวิชาการในความหมายของคนทั่วไปมักจะนึกถึงวิชาสามัญต่างๆ เช่น วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ สังคมศึกษา ภาษาไทย เป็นต้น ซึ่งเน้นหนักไปทางด้านแนวคิด หลักการและทฤษฎีต่างๆ และบางคนมักจะนึกถึงงานวิชาการว่า หมายถึงงานที่เกี่ยวกับตัวเลข สถิติ ข้อมูล การวิเคราะห์วิจัย คำนวณ และการทดลอง จะเห็นได้ว่างานวิชาการมีความหมายเปลี่ยนไปตามลักษณะ ขอบเขตความรับผิดชอบ วัตถุประสงค์ และระดับขององค์การหรือนุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการนั้นๆ

กมล ภูประเสริฐ (2545 : 6) ได้ให้ความหมายการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา อันเป็นเป้าหมายสูงสุดของภารกิจของสถานศึกษา

เกรียงไกร อังกลับ (2546 : 17) กล่าวว่าไว้ว่าการบริหารงานวิชาการเป็นการปฏิบัติงานร่วมกันของผู้บริหารกับครูผู้สอนในโรงเรียน โดยผู้บริหารจะต้องคอยกระตุ้น และส่งเสริมให้ครูร่วมมือกันทุกคนในการปฏิบัติกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนเกี่ยวกับการปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนได้รับประโยชน์สูงสุด และมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการเป็นการปฏิบัติงานร่วมกันของผู้บริหารกับครูผู้สอนที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดและเป็นภารกิจของสถานศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนได้รับประโยชน์สูงสุด และมีประสิทธิภาพ

4.2 ขอบข่ายและภารกิจงานวิชาการ

การบริหารการศึกษา เป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างยิ่งที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน ทั้งในด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา และเป็นคนดี มีคุณภาพ สามารถประกอบภารกิจในสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาคนในทุกๆ ด้านนั้นควรมุ่งพัฒนาทั้งคนที่อยู่ในโรงเรียนและนอกโรงเรียน เพื่อให้คนส่วนใหญ่ของประเทศมีโอกาสทางการศึกษาอย่างเสมอภาคและทั่วถึง บทบาทของโรงเรียนจึงมิใช่จะทำให้มีการเรียนการสอนตามหลักสูตรเท่านั้น แต่มีบทบาทของการให้ความรู้แก่บุคคลนอกกระบวนโรงเรียน และการให้บริการแก่ชุมชน หรือพัฒนาชุมชนอีกด้วย ตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2535 และแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎีกา, 2539 : 56 - 57) ผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะบริหารการศึกษาในโรงเรียนอย่างมีกระบวนการและขั้นตอน และมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยมีบุคลากรในโรงเรียนร่วมปฏิบัติงานด้วยตามหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้เยาวชนเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถตามความ

ต้องการของสังคมยุคปัจจุบัน โดยใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ใช้เวลาให้น้อยที่สุดและประหยัดที่สุด (ภาวนา วงสวาท, 2541 : 14)

กรมสามัญศึกษา (2536 : 9) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานวิชาการไว้ 12 ประการ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนดังนี้

1. วางแผนงานวิชาการ

1.1 จัดระบบบริหารงานวิชาการเป็นหมวดวิชา

1.2 รวบรวมและจัดทำระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการ และประชาสัมพันธ์ให้ครู นักเรียน ผู้ปกครองทราบ

1.3 จัดทำเอกสารคู่มือครู และคู่มือนักเรียน เผยแพร่ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

1.4 จัดทำปฏิทินปฏิบัติงานด้านวิชาการ

1.5 วางแผนงานด้านงบประมาณ ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานวิชาการประจำปี

1.6 จัดทำแผนงาน โครงการทางวิชาการ

1.7 จัดบุคลากร ประสานงานกับแหล่งวิชาการนอกโรงเรียน

2. จัดทำแผนการเรียน

2.1 จัดแผนการเรียนให้สนองจุดมุ่งหมาย หลักการ และโครงสร้างของหลักสูตร โดยคำนึงถึงความพร้อม ด้านอาคารสถานที่ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน และทรัพยากรของท้องถิ่น

2.2 การจัดเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนและผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่นที่เป็นประโยชน์ต่อนักเรียน ครู - อาจารย์ใหญ่

2.3 จัดปฐมนิเทศนักเรียนและผู้ปกครองเกี่ยวกับการจัดแผนการเรียนการเลือกแผนการเรียนและการลงทะเบียน

2.4 พิจารณาเลือกใช้แบบเรียนและหนังสืออ่านประกอบ

2.5 ประสานแผนการเรียนกับสถาบันอื่นๆ เพื่อการศึกษาต่อ หรือประกอบอาชีพ

2.6 ประเมินผลการปรับปรุงการจัดแผนการเรียน และติดตามผลทุกระยะ

3. การจัดตารางเรียนการสอน

3.1 จัดให้มีตารางสอนประเภทต่างๆ เช่น ตารางสอนประจำชั้น ตารางสอนของครูแต่ละคน ตารางสอนประจำหมวดวิชา ตารางสอนรวม

3.2 จัดให้มีตารางการใช้ห้องเรียน และอาคารสถานที่ต่างๆ

3.3 การติดตามและประเมินผลการจัดตารางการสอน

3.4 การปรับปรุงการจัดตารางสอน

3.5 จัดสอนซ่อมเสริม

4. การจัดครูเข้าสอน

4.1 จัดครูเข้าสอนให้ตรงตามวุฒิ หรือประสบการณ์

4.2 จัดเฉลี่ยครูให้เพียงพอในแต่ละหมวดวิชา

4.3 จัดครูหรือสื่อการสอนแทนกรณีที่มีครูลา หรือไปราชการ

5. การพัฒนาการเรียนการสอน

5.1 ส่งเสริมให้ครูนำวิธีการสอนแบบต่างๆ มาใช้ให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา พร้อมทั้งให้ครูรู้จักนำนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้และเน้นให้ครูจัดการเรียนการสอนเพื่อเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม

5.2 ควบคุมการสอนให้เป็นไปตามจุดประสงค์การเรียนรู้ของแต่ละรายวิชา

5.3 จัดให้มีบริการแนะแนวการเรียนต่อและแนะแนวอาชีพ

5.4 จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน

5.5 ติดตามประเมินผลและพัฒนาการเรียนการสอน

6. การจัดการเรียนการสอน

6.1 จัดให้มีการทำแผนการสอนและโครงการสอนเป็นรายวิชา

6.2 จัดให้ครูทำบันทึกการสอน

6.3 จัดหา ใช้ บำรุงรักษา และส่งเสริมการผลิตสื่อการสอน และอำนวยความสะดวก

ในการใช้

6.4 จัดหาทรัพยากร แหล่งวิทยาการ สถานประกอบการ และสถานประกอบอาชีพอิสระ

6.5 จัดห้องสมุดและส่งเสริมให้ครู – นักเรียน ได้ใช้ห้องสมุดให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน

6.6 จัดทำแผนการใช้อุปกรณ์ภายในโรงเรียนและการใช้ทรัพยากรร่วมกับสถานศึกษา

อื่น

7. การพัฒนาครูทางด้านวิชาการ

7.1 จัดให้มีการนิเทศภายในและจัดทำจัดหาเอกสารต่างๆ ทางวิชาการ

7.2 จัดการฝึกอบรมครู การประชุมสัมมนาทางวิชาการ

7.3 ส่งเสริมให้ครูผลิตเอกสารทางวิชาการและค้นคว้าวิจัย

7.4 ส่งเสริมให้ครูได้ศึกษาต่อ หรือศึกษาดูงาน

8. การจัดกิจกรรมนักเรียน

8.1 จัดกิจกรรมนักเรียนให้เหมาะสมกับวัย โดยให้ตรงกับความสนใจและนโยบายของ

กรมฯ กระทรวง

8.2 จัดกิจกรรม เพื่อให้ให้นักเรียนสามารถร่วมงานกับชุมชนได้

9. การวัดและประเมินผลการเรียน

9.1 รวบรวมระเบียบเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอน

9.2 ชี้แจงแนวปฏิบัติและปฏิทินปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการเรียนให้

ทราบทั่วกัน

9.3 ดำเนินการวัดและประเมินผลการเรียนตามปฏิทินและแนวปฏิบัติที่กำหนด

9.4 ดำเนินการวิเคราะห์ข้อสอบและจัดทำธนาคารข้อสอบ

9.5 ติดตามประเมินผลและตรวจสอบหลักฐานการวัดผลการเรียนการสอน

9.6 สร้างและปรับปรุงเครื่องมือในการวัดผลการเรียนตามจุดประสงค์รายวิชา

9.7 จัดให้มีเอกสารหรือแบบฟอร์มเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการเรียน พร้อมทั้งให้

มีเจ้าหน้าที่ดูแลและจัดเก็บเป็นระบบและอำนวยความสะดวกในการใช้

9.8 จัดให้มีการรายงานผลการเรียนตามระเบียบการวัดผลให้ถูกต้องเป็นปัจจุบัน

9.9 ควบคุมและตรวจสอบให้การวัดผลและประเมินผลการเรียน เป็นไปตามระเบียบ

โดยเคร่งครัด

10. งานทะเบียนนักเรียน

จัดให้มีทะเบียนนักเรียน หรือหลักฐานงานทะเบียนนักเรียน พร้อมทั้งจัดระบบการเก็บ

รักษาที่ปลอดภัยและให้มีระบบการให้บริการที่สะดวกรวดเร็ว

11. งานวิชาการอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย หรือกำหนดให้เป็นหน้าที่ของโรงเรียน

12. การประเมินผลงานทางวิชาการ

12.1 จัดให้มีการประเมินผลงานทางวิชาการทุกระยะ

12.2 ตรวจสอบหลักฐานการดำเนินงานทางวิชาการ

12.3 วิเคราะห์ผลการประเมินผลงานทางวิชาการ และนำผลไปใช้ในการปรับปรุงงาน วิชาการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร (2536 : 27) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบดำเนินการไว้ 8 ด้าน ดังนี้

1. การวางแผนงานทางวิชาการ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องจัดทำเพื่อเป็น แนวทางในการปฏิบัติงานในอนาคต โดยคำนึงถึงองค์ประกอบภายในสถานศึกษา อันได้แก่ ความ จำเป็นหรือความต้องการและความร่วมมือในการทำงาน ส่วนองค์ประกอบภายนอกสถานศึกษา ได้แก่ ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม สภาพแวดล้อมและการใช้พลังงาน

2. หลักสูตรและเอกสารประกอบหลักสูตร หลักสูตรเป็นหัวใจของการจัดการศึกษา ซึ่ง กำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่ต้องการปลูกฝังให้เกิดกับผู้เรียน เมื่อเรียนจบตามที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องให้คำแนะนำได้ ต้องจัดหาเอกสารหลักสูตร กำหนดการสอน แผนการสอน คู่มือครู หนังสือเสริมการเรียนรู้ ฯลฯ ให้เพียงพอกับความต้องการของบุคลากรด้วย

3. การจัดการเรียนการสอน งานที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการ ได้แก่ การจัดครูเข้าสอน การจัดการเรียนการสอน การแนะนำให้ผู้สอนจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ครบตามกลุ่มประสบการณ์ และ จัดให้ยืดหยุ่นตามสภาพท้องถิ่น โดยยึดเด็กเป็นศูนย์กลาง การติดตามการปฏิบัติการสอนของครู การ ตรวจสอบงานนักเรียนและการตรวจบันทึกการสอน แผนการสอน

4. การนิเทศการศึกษา ผู้บริหารควรจัดให้มีขึ้นในสถานศึกษาในรูปแบบของการนิเทศใน โรงเรียน เพื่อให้คำปรึกษาทางวิชาการ เชื่อมชั้นเรียน สังเกตการสอน อันจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดการ ปรับปรุงและส่งเสริมคุณภาพในการจัดการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น

5. กิจกรรมเสริมหลักสูตร เป็นงานที่ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษาจัด กิจกรรมต่างๆ ขึ้นเสริมให้กับผู้เรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การจัดตั้งชุมนุมต่างๆ การจัดทัศน ศึกษาสถานนอกสถานที่ เป็นต้น

6. วัสดุอุปกรณ์และสื่อการสอน ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ผู้สอนจัดหา และนำไปใช้ใน กิจกรรมการเรียนการสอนและจัดเก็บ ตลอดจนบำรุงรักษาให้อยู่ในสภาพที่แข็งแรง ทนทาน สามารถ นำไปใช้งานได้อย่างคุ้มค่าและเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนการสอนยิ่งขึ้น

7. ห้องสมุด เป็นงานบริการทางวิชาการให้แก่บุคลากรในโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารจะต้องดูแลจัดหาให้มีปริมาณเพียงพอต่อความต้องการ โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่พึงได้รับต่อการเรียนการสอนเป็นสำคัญ

8. การวัดและประเมินผล เป็นงานตรวจสอบความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษาในโรงเรียน การประเมินที่ดีและครอบคลุมการดำเนินงานของโรงเรียนจะให้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งสามารถนำมาเป็นส่วนช่วยในการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้มากยิ่งขึ้น

สำหรับขอบข่ายของการบริหารงานวิชานั้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536 : 4) ได้กำหนดขอบข่ายของงานวิชาการ ดังนี้

1. งานหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้
2. งานการเรียนการสอน
3. งานวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน
4. งานวัดผลและประเมินผล
5. งานห้องสมุด
6. งานนิเทศภายใน
7. งานประชุมอบรมทางวิชาการ

ขอบข่ายการบริหารงานสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กระทรวงศึกษาธิการ (2545 : 33 - 38) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานวิชาการไว้ 12 งาน ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนวการศึกษา
9. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน

11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น

12. การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

จากแนวคิดต่างๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการนั้น ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งที่จะทำให้การบริหารงานวิชาการดังกล่าวดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องทราบแนวทางการปฏิบัติซึ่งควรนำไปพิจารณาดำเนินการให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพของสถานศึกษาใน ความรับผิดชอบของตน เพื่อให้นักเรียนมีคุณภาพตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ภายใต้การบริหารงาน วิชาการในสถานศึกษา ตามขอบข่ายของงานวิชาการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 33) ได้กำหนดไว้ 12 งาน คือ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนว การศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น การส่งเสริม และสนับสนุนงาน วิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

กาญจนา บุญส่ง (2545 : 25 - 28) ได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาหลักสูตรว่า หลักสูตร สถานศึกษาจะต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม การศึกษาจะเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น ถ้าหลักสูตรมีการปรับปรุงให้เป็นไปตามความต้องการและความจำเป็น ตลอดเวลา

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2535 : 184) ได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาหลักสูตรว่า การเตรียมการ วางแผนเพื่อใช้หลักสูตรใหม่ ผู้บริหารโรงเรียนและคณะกรรมการโรงเรียนจะต้องศึกษาวิเคราะห์ หลักสูตรว่า ความสำคัญของการพัฒนาหลักสูตรว่า หลักสูตรมีเป้าประสงค์อย่างไร สอดคล้องกับ ความต้องการ ความสนใจ ของผู้เรียนและชุมชนอย่างไร โรงเรียนมีความพร้อมต่อการนำหลักสูตรมาใช้ อย่างไร การจัดหาวัสดุประกอบหลักสูตร งบประมาณ อาคารสถานที่และบุคลากรจัดเตรียมอย่างไร โดยวิธีการวางแผนอย่างมีขั้นตอนและทำให้การพัฒนาหลักสูตรบรรลุจุดหมาย

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 33 - 38) ได้กล่าวถึงการบริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร ดังนี้

1.1 ศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 สาระแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ ข้อมูลข่าวสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการของสังคม ชุมชน และท้องถิ่น

1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสถานภาพสถานศึกษา เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายรวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3 จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่างๆ ที่กำหนดให้มีในหลักสูตรสถานศึกษา สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยพยายามบูรณาการเนื้อหาสาระทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกันและระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

1.4 นำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน และบริหารจัดการการใช้หลักสูตรให้เหมาะสม

1.5 นิเทศการใช้หลักสูตร

1.6 ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร

1.7 ปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 103) ได้กล่าวถึงการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ หรือที่เรียกว่าการปฏิรูปการเรียนรู้ ทั้งวิธีการเรียนและวิธีการสอนของครู โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ฝึกคิดวิเคราะห์และศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง โดยมีครูเป็นผู้ควบคุมดูแล

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 33 - 38) ได้กล่าวถึงการบริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ดังนี้

2.1 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.2 ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน สึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และการปฏิบัติจริง การส่งเสริมให้รักการอ่าน และใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง การผสมผสานความรู้ต่างๆ ให้สมดุลกัน ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระกิจกรรม ทั้งนี้โดยจัดบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้และการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือเครือข่าย ผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่นมามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนตามความเหมาะสม

2.3 จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระต่างๆ โดยเน้นการนิเทศที่ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร เช่น นิเทศแบบเพื่อน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกัน หรือแบบอื่นๆ ตามความเหมาะสม

2.4 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครู เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

3. การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543 : 165) ได้ให้ความสำคัญงานวัดผลและประเมินผลว่าเป็นงานสำคัญของสถานศึกษา ซึ่งสถานศึกษาหลายแห่งต่างได้ตั้งกำหนด เกณฑ์ การวัดผลและประเมินผลของตน ในสถานศึกษาที่เด่นทางวิชาการ มีการตั้งเกณฑ์วัดผลและประเมินผลที่เข้มงวดและมีเกณฑ์สูง

เรณู กรุฑาไทย (2542 : 29) ได้ให้ความสำคัญของการวัดผลและประเมินผลมีความสำคัญเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียนที่กำลังเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียนได้ว่าคงพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปได้มากน้อยเพียงใด

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 33 - 38) ได้กล่าวถึงการบริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในส่วนที่เกี่ยวกับการวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน ดังนี้

3.1 กำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผล และประเมินผลของสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผล และประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

3.2 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดและประเมินผลแต่ละวิชา ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

3.3 ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผล และประเมินผลการเรียนการสอน โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง จากกระบวนการ การปฏิบัติ และผลงาน

3.4 จัดให้มีการเทียบโอนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และผลการเรียนจากสถานศึกษาอื่น สถานประกอบการ และอื่นๆ ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

3.5 พัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน

4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 33) ได้ให้ความสำคัญของการวิจัยว่า การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ฝ่ายวิชาการต้องศึกษา วิเคราะห์วิจัย การบริหารการจัดการและการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ตลอดจนการเผยแพร่ผลงานการวิจัยหรือพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และงานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว หน่วยงาน และสถาบันอื่น

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 33 - 38) ได้กล่าวถึงการบริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในส่วนที่เกี่ยวกับการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาดังนี้

4.1 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหารการจัดการและการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา

4.2 ส่งเสริมให้ครูศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ให้แก่กลุ่มสาระการเรียนรู้

4.3 ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ให้แก่กลุ่มสาระการเรียนรู้

5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543 : 207) ได้ให้ความหมายของสื่อการสอนว่า สิ่งที่น่าเรียนรู้ไปสู่ผู้เรียน อยู่ในรูปของสิ่งพิมพ์หรือไม่ใช่สิ่งพิมพ์ก็ได้ สื่อการสอนที่ไม่ใช่สิ่งพิมพ์ก็คือ สื่อทางเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง วัสดุ เครื่องมือ อุปกรณ์ และวิธีการทางเทคโนโลยีการศึกษา

กาญจนา คุณารักษ์ (2539 : 387) ได้ให้ความหมายของสื่อการสอนว่า สิ่งที่เป็นตัวกลางเป็นพาหนะนำความรู้หรือสารสนเทศจากครูหรือแหล่งกำเนิดไปสู่ผู้รับในระหว่างที่ร่วมกิจกรรมการเรียนการสอน หรือระหว่างศึกษาด้วยตนเอง

นิภา เพชรสม (2542 : 251) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมว่า การกระทำใหม่ หรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ ซึ่งครอบคลุมแนวคิด หลักปฏิบัติใหม่ ความรู้ใหม่หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ที่ได้ผ่าน

กระบวนการทดลองหรือพัฒนามาเป็นขั้นตอนอย่างเป็นระบบ เมื่อนำมาใช้ย่อมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเกิดการปรับปรุง พัฒนาวิธีการและสภาพการทำงานที่มีอยู่เดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น

กิดานันท์ มลิทอง (2540 : 245) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมว่า เป็นแนวความคิดการปฏิบัติหรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อนหรือเป็นการพัฒนาคิดแปลงจากของเดิมที่มีอยู่แล้วให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น เมื่อนำนวัตกรรมมาใช้จะช่วยให้การทำงานนั้นได้ผลดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิม ทั้งยังช่วยประหยัดเวลาและแรงงานได้ด้วย

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 33 - 38) ได้กล่าวถึงการบริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ดังนี้

5.1 ศึกษา วิเคราะห์ ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน และการบริหารงานวิชาการ

5.2 ส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนาสื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอน

5.3 จัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนางานด้าน

วิชาการ

5.4 ประสานความร่วมมือในการผลิต จัดหา พัฒนาและการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น

5.5 การประเมินผลการพัฒนาการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

6. การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 33 - 38) ได้กล่าวถึงการบริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ ดังนี้

6.1 สำรวจแหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในสถานศึกษา

ชุมชน ท้องถิ่น ในเขตพื้นที่การศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง

6.2 จัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งการเรียนรู้แก่ครู สถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัว

องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น ที่จัดการศึกษาในบริเวณใกล้เคียง

6.3 จัดตั้งและพัฒนาแหล่งเรียนรู้รวมทั้งพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ และประสานความ

ร่วมมือสถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในการจัดตั้ง ส่งเสริม พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ใช้ร่วมกัน

6.4 ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูใช้แหล่งการเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น

7. การนิเทศการศึกษา

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543 : 223) ได้ให้ความหมายของการนิเทศภายในว่า การนิเทศที่มีการริเริ่มและจัดดำเนินการโดยบุคลากรภายในสถานศึกษาและในหลายโอกาสก็เชิญบุคคลภายนอกมาเป็นวิทยากรร่วมโครงการ

สังค์ อุทรานันท์ (2530 : 2) ได้ให้ความหมายของการนิเทศภายในว่า การทำงานของครูและบุคลากรในโรงเรียนเพื่อให้ได้มาซึ่งสัมฤทธิ์ผลสูงสุดในการเรียนของนักเรียนเป็นกระบวนการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย ในการพัฒนาคุณภาพนักเรียน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 33 - 38) ได้กล่าวถึงการบริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในส่วนที่เกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาดังนี้

7.1 จัดระบบการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา

7.2 ดำเนินการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนในรูปแบบหลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา

7.3 ประเมินผลการจัดระบบ และกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา

7.4 ติดตาม ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการ

นิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนของสถานศึกษา

7.5 การแลกเปลี่ยนเรียน

รู้ และประสบการณ์การจัดระบบนิเทศการศึกษาภายในสถาน

ศึกษากับสถานศึกษาอื่น หรือเครือข่ายการนิเทศการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

8. การแนะแนวการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 33 - 38) ได้กล่าวถึงการบริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในส่วนที่เกี่ยวกับการแนะแนวการศึกษา ดังนี้

8.1 จัดระบบการแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพภายในสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงกับ

ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และกระบวนการเรียนการสอน

8.2 ดำเนินการแนะแนวการศึกษา โดยความร่วมมือของครูทุกคนในสถานศึกษา

8.3 ติดตามและประเมินผลการจัดการระบบและกระบวนการแนะแนวการศึกษาใน

สถานศึกษา

8.4 ประสานความร่วมมือ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์ด้านการแนะแนว การศึกษากับสถานศึกษา หรือเครือข่ายการแนะแนวภายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 2) ได้ให้ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษาว่า หมายถึง การดำเนินกิจกรรมใดๆ เพื่อสร้างความมั่นใจต่อผู้ปกครอง ชุมชน สังคม ว่าการดำเนินงานของสถานศึกษาตามพันธกิจที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้นั้น จะให้ผลผลิตของการศึกษาที่มีคุณภาพอันพึงประสงค์ตามความคาดหวังของผู้ปกครองและสังคม

รุ่ง แก้วแดง (2544 : 96) ได้ให้ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษาว่า หมายถึง การทำงานตามปกติของครูเพียงแต่ปรับปรุงการทำงานให้เป็นกระบวนการ ขั้นตอนที่ชัดเจน ครูต้องทำการวิจัย มีการเก็บข้อมูล มีการวิเคราะห์ มีการนำไปใช้ โดยสรุป คือ นำกระบวนการ PDCA มาใช้ในการทำงาน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 33 - 38) ได้กล่าวถึงการบริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาระบบ การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ดังนี้

9.1 จัดระบบโครงสร้างองค์กร ให้รองรับการจัดระบบการประกันคุณภาพภายใน

สถานศึกษา

9.2 กำหนดเกณฑ์การประเมิน เป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษาตามมาตรฐานการ ศึกษาและตัวชี้วัดของกระทรวงเป้าหมายความสำเร็จของพื้นที่การศึกษา หลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

9.3 วางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้ บรรลุผลตามเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา

9.4 ดำเนินการพัฒนางานตามแผนและติดตาม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพภายใน เพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

9.5 ประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น ในการปรับปรุงและพัฒนา ระบบประกันคุณภาพภายใน และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

9.6 ประสานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

9.7 ประสานงานกับสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพการศึกษา ในการประเมินสถานศึกษา เพื่อเป็นฐานในการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

9.8 ความร่วมมือ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์ด้านการแนะแนว การศึกษากับสถานศึกษา หรือเครือข่ายการแนะแนวภายในเขตพื้นที่การศึกษา

10 การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน

ฐาติ พ่วงสมจิตร (2540 : 49 อ้างถึงใน ชัยวุฒิ จุฑาพันธ์สวัสดิ์, 2545 : 40) ได้ให้ความเห็นถึงการที่โรงเรียนจะให้บริการแก่ชุมชน ไว้ดังนี้

1. การติดต่อเยี่ยมเยียนชุมชนอย่างสม่ำเสมอทั้งยามปกติและยามเดือนร้อน
2. การเปิดโอกาสให้ชุมชนมาใช้อาคารสถานที่และสิ่งของของโรงเรียนได้ตามต้องการ
3. การช่วยเหลือประชาชนในการติดต่อธุรกิจภายในโรงเรียน
4. การจัดให้มีการประชุม เพื่อความร่วมมือในการพัฒนางานต่างๆ ของโรงเรียน
5. การเข้าร่วมงานกิจกรรม ประเพณีต่างๆ ของชุมชน
6. การจัดตั้งประชาสัมพันธ์โรงเรียน
7. การเชิญผู้ปกครองเข้าประชุมชี้แจงกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน
8. การจัดตั้งสมาคมครู ผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า
9. การจัดบริการด้านความรู้ และอาชีพที่เหมาะสมแก่ชุมชน
10. การเชิญผู้ปกครองมาร่วมงานของโรงเรียน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 33 - 38) ได้กล่าวถึงการบริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในส่วนที่เกี่ยวกับการส่งเสริม ความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน ดังนี้

10.1 การศึกษา สำรวจความต้องการ สนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน

10.2 จัดให้ความรู้ เสริมสร้างความคิด และเทคนิค ทักษะ ทางวิชาการ เพื่อการพัฒนา ทักษะวิชาชีพ และคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชน ท้องถิ่น

10.3 การส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชน ท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทาง วิชาการของสถานศึกษา และที่จัดโดยบุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

10.4 ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์

ชุมชน ท้องถิ่น

11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 33 - 38) ได้กล่าวถึงการบริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในส่วนที่เกี่ยวกับการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

11.1 ประสานความร่วมมือ ช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา ทั้งบริเวณใกล้เคียงภายในเขตพื้นที่การศึกษา ต่างเขตพื้นที่การศึกษา

11.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 33 - 38) ได้กล่าวถึงการบริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในส่วนที่เกี่ยวกับการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ดังนี้

12.1 ดำรงและศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษา รวมทั้งความต้องการในการได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

12.2 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาการและการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

12.3 จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2532 : 138 – 147) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าคณะวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในวิทยาลัยครู พบว่า ประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการในวิทยาลัยครูอยู่ในระดับปานกลาง องค์ประกอบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการคือสภาพการณ์ในคณะวิชาซึ่งได้แก่ โครงสร้างของงานในคณะวิชาการบริหารงานวิชาการเฉพาะสภาพการณ์ที่เอื้อต่อการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าคณะวิชาจำแนกตามภูมิหลังที่แตกต่างกัน พบว่าหัวหน้าคณะภาควิชาที่มีตำแหน่งทางวิชาการสามารถบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิผลสูงกว่าหัวหน้าคณะวิชาที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ ส่วนองค์ประกอบภูมิหลังอื่นๆ พบว่า ไม่มีอิทธิพลมากนัก

สิริ นมะหุด (2538 : 82) ศึกษาสภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ห้องเรียนและห้องพิเศษ เช่น ห้องสมุด ห้องแนะแนว ห้องวิทยาศาสตร์ ไม่มีความพร้อมและไม่เพียงพอสำหรับการจัดการเรียนการสอนและศึกษาค้นคว้า ครูแนะแนวไม่มีความรู้ด้านการแนะแนว การจัดกิจกรรมมีข้อจำกัดด้านสถานที่ ขาดความรู้ในการจัดกิจกรรมตามความสนใจและความถนัดของผู้เรียน ด้านการนิเทศงานวิชาการขาดความต่อเนื่องและไม่จริงจัง และขาดความรู้ด้านการนิเทศด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ การวางแผนการจัดการเรียนการสอน การปรับปรุงงานวิชาการ และการวัดประเมินผล ยังเป็นปัญหาในทางปฏิบัติสำหรับครูและผู้บริหารอยู่พอสมควร

จิตรา กาญจนวิบูลย์ (2539 : 185 – 199) ศึกษาปัญหาการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า

งานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ คือ ผู้บริหารและครูไม่ศึกษาและทำความเข้าใจหลักสูตรให้ชัดเจน สาเหตุเนื่องจาก บุคลากรมีงานที่ต้องปฏิบัติมากทั้งงานสอนและงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย แนวทางแก้ไข คือ หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดครูให้ครบตามเกณฑ์

งานการเรียนการสอน คือ สถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ และห้องพิเศษไม่เพียงพอต่อการสนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอน สาเหตุเนื่องจากงบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอ แนวทางแก้ไข คือ หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนเพิ่มขึ้น

งานด้านวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน คือ คุรุชาความรู้และทักษะในการผลิต การใช้ และการบำรุงรักษาสื่อการเรียนการสอน สาเหตุเนื่องจาก ครูไม่เห็นความสำคัญของการใช้สื่อ แนวทางแก้ไข คือ ผู้บริหารประชุมชี้แจงให้ครูเห็นความสำคัญของการใช้สื่อ

งานวัดผลและประเมินผล คือ เอกสาร วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือที่จำเป็นต่อการใช้วัดผล และประเมินผลไม่เพียงพอ สาเหตุเนื่องจาก งบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอ แนวทางแก้ไข คือ หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนเพิ่มขึ้น

งานห้องสมุด คือ หนังสือ วัสดุ และครุภัณฑ์ไม่เพียงพอ สาเหตุเนื่องจาก งบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอ แนวทางแก้ไข คือ หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนเพิ่มขึ้น และโรงเรียนขอบริจาคจากเอกชนและหน่วยงานอื่น

งานนิเทศภายใน คือ ผู้บริหารและครูไม่ศึกษาและทำความเข้าใจหลักการและวิธีการปฏิบัติในการนิเทศภายในอย่างชัดเจน สาเหตุเนื่องจาก บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการนิเทศ แนวทางแก้ไข คือ ผู้บริหารและครูควรได้รับนิเทศ และประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ

งานประชุมอบรมทางวิชาการ คือ งบประมาณในการจัดประชุมอบรมทางวิชาการไม่เพียงพอ สาเหตุเนื่องจาก หน่วยงานต้นสังกัดไม่ได้จัดสรรงบประมาณในส่วนนี้มาให้โรงเรียน แนวทางแก้ไข คือ หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดตั้งงบประมาณสำหรับพัฒนางานวิชาการให้โรงเรียน

สุนทร วิไลลักษณ์ (2540 : 98 – 107) ได้ศึกษาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของครู 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมส่งเสริมวิชาการและการวัดผลและประสิทธิผล และเพื่อเปรียบเทียบทัศนะของครูที่มีต่อการบริหารงานวิชาการดังกล่าว ผลการศึกษาพบว่า ครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษา มีประสบการณ์ในการทำงานและมีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานวิชาการของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่แตกต่างกัน

สถิติ วงศ์ลา (2542 : 129 – 144) ได้ศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูวิชาการ ใน โรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก โดยศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2536 จำนวน 7 ด้าน คือ ด้านงานหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ งานด้านการเรียนการสอน งานวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน งานวัดผลและประเมินผล งานห้องสมุด งานนิเทศภายใน งานการอบรมทางวิชาการ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า คือ ผู้บริหารและครูวิชาการ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย จำนวน 270 คน ผลการศึกษาพบว่า

1. ปัญหาการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับ ปานกลางทุกด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ งานห้องสมุด งานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้งานวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน งานอบรมทางวิชาการ งานวัดผลและประเมินผล งานนิเทศภายในและงานด้านการเรียนการสอน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีปัญหามาก คือ โรงเรียนมีงบประมาณสนับสนุนการส่งครูเข้ารับการอบรมไม่เพียงพอ ไม่มีเจ้าหน้าที่ห้องสมุดที่มีวุฒิด้านบรรณารักษ์ศาสตร์โดยตรง จำนวนหนังสือที่ให้บริการในห้องสมุดไม่เพียงพอกับความต้องการของผู้ใช้ ครู อาจารย์ไม่จัดทำแผนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนศึกษาค้นคว้าในห้องสมุด

2. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับปัญหา การปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย ที่มีขนาดต่างกันตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูวิชาการ

2.1 ผู้บริหารและครูวิชาการ มีความคิดเห็นต่อปัญหาการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนโดยรวมทุกด้านและเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน

2.2 โรงเรียนประถมศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน มีปัญหาการปฏิบัติงานวิชาการ ของโรงเรียนโดยรวมทุกด้านและเป็นรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ไม่พบปฏิสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างสถานภาพ ตำแหน่ง กับขนาดของโรงเรียนเกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนโดยรวมทุกด้านและเป็นรายด้าน

เกรียงไกร ศรีลี (2542 : 45) ได้ศึกษา การศึกษาความต้องการการสนับสนุนการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู 9 ด้าน คือ ด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ ด้านการเรียนการสอน ด้านวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน ด้านการส่งเสริมการสอน ด้านการวัดผลและประเมินผล ด้านห้องสมุด ด้านการนิเทศการศึกษา ด้านการวางแผนและกำหนดวิธีการดำเนินงาน และด้านการประชุมอบรมทางวิชาการ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ครูวิชาการและครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู จำนวน 291 คน ผลการศึกษาพบว่า

1. ครูวิชาการและครูผู้สอนมีความต้องการการสนับสนุนการปฏิบัติงานวิชาการ โดยรวมทุกด้านและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ครูวิชาการและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีระดับความต้องการสนับสนุนการปฏิบัติงานวิชาการ โดยรวมและเป็นรายด้าน 8 ด้านไม่แตกต่างกันแต่มีระดับความต้องการด้านห้องสมุด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยครูวิชาการและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กมีระดับความต้องการการสนับสนุนการปฏิบัติงานวิชาการมากกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่

อนันต์ สุริยาศรีสกุล (2543 : 126 – 132) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง อยู่ในระดับดี พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนสูงและต่ำ มีพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการทั้งเก้าด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมทรง ปิงจวงษ์ (2543 : 102 - 105) ได้ศึกษา ความพึงพอใจของครูผู้สอนต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองสองห้อง จังหวัดขอนแก่น กลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอน จำนวน 207 คน ผลการศึกษาพบว่า

ครูผู้สอนระดับก่อนประถมศึกษา ครูผู้สอนระดับประถมศึกษาและครูผู้สอนระดับมัธยมศึกษา มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมและเป็นรายด้าน 6 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ ด้านวัสดุประกอบ หลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน ด้านวัดและประเมินผล ด้านห้องสมุด ด้านนิเทศภายใน และด้านประชุมอบรมทางวิชาการและมีความพึงพอใจอีก 2 ด้านที่เหลืออยู่ในระดับมาก คือ ด้านการเรียนการสอน และด้านการวางแผนและการกำหนดวิธีดำเนินงาน ยกเว้นครูผู้สอนระดับก่อนประถมศึกษา มีความพอใจด้านการเรียนการสอนอยู่ในระดับปานกลาง และครูผู้สอนระดับประถมศึกษา มีความพอใจด้านการวางแผนและการกำหนดวิธีดำเนินงาน อยู่ในระดับปานกลาง และครูผู้สอนระดับอื่นนอกนั้น มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 8 ด้านไม่แตกต่างกัน

อวยพร ปาระณะ (2544 : 98 – 102) ได้ศึกษาความคาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 4 ในการบริหารวิชาการตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ผลการวิจัยพบว่า ในการจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่สุด จะมีการกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของโรงเรียน การจัดการศึกษาที่เน้นความรู้คู่คุณธรรม จะมีการกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ เช่นเดียวกัน ซึ่ง

นอกจากจะมีการจัดการเรียนการสอนตามที่กำหนดในหลักสูตรแล้วจะมีกิจกรรมและโครงการต่างๆ รองรับ ผู้บริหารส่วนใหญ่จะขาดความรู้ความเข้าใจด้านการจัดทำสาระหลักสูตร การจัดโครงสร้างของหลักสูตร และการจัดทำแผนบูรณาการความรู้

กมล ศิริสง (2545 : 89 – 103) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง 2) พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง 3) ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน 4) พฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทุกด้านและทุกรายชื่อที่ระดับนัยสำคัญ .01

ศุณี ทรัพย์ประเสริฐ (2547 : 79 - 83) ทำการศึกษาการประเมินคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีมีคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาโดยรวม ด้านหลักสูตรและการบริหารหลักสูตร และด้านการจัดการเรียนการสอน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการนิเทศภายใน ด้านการวัดและการประเมินผลการศึกษา และด้านการประกัน คุณภาพการศึกษา ไม่แตกต่างกัน และการเปรียบเทียบคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา โดยวุฒิการศึกษาร่วมกับประสบการณ์ในการทำงานพบว่าไม่แตกต่างกัน

ชะลอ บัวน้อย (2538 : 82 - 86) ได้ศึกษาเรื่อง “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศการเรียน ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี” ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารส่วนใหญ่ร้อยละ 92 เป็นแบบผสมผสานของพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ และ

พฤติกรรมมุ่งงาน บรรยากาศโรงเรียนเป็นแบบเปิดมากที่สุด รองลงมาเป็นแบบอิสระและน้อยที่สุดเป็นแบบควบคุม

วสันต์ สารนันท์ (2540 : 98 - 102) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสกลนคร” ผลการวิจัยพบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในภาพรวมเป็นผู้นำแบบมุ่งประสิทธิผลอยู่ในระดับสูง แบบผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

สุทิน ฉิ่งทองคำ (2542 : 105 - 108) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชาโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 1 ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์และมุ่งงานในระดับปานกลาง

ชัยวุฒิ จุฑาพันธ์สวัสดิ์ (2545 : 113-118) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการมีส่วนร่วมของชุมชน : กรณีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดเพชรบุรี” ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารด้านมุ่งความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงกว่าพฤติกรรมด้านมุ่งงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
2. ระดับการมีส่วนร่วมของชุมชนในด้านการดำเนินงานมีมากกว่าด้านอื่นๆ รองลงมาคือการมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์
3. ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการมีส่วนร่วมของชุมชนทั้งสี่ด้านพบว่า พฤติกรรมด้านมุ่งความสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงานสามด้าน คือ ด้านการตัดสินใจ ด้านการดำเนินงาน และด้านการรับผลประโยชน์ มีเพียงด้านเดียวคือด้านการประเมินผลที่ต่ำกว่าพฤติกรรมด้านมุ่งงาน
4. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ผู้แทนครูและผู้แทนอื่นๆ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
5. การมีส่วนร่วมของชุมชน ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ผู้แทนครู และผู้แทนอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

งานวิจัยต่างประเทศ

พอล (Paul, 1981 : 3817 อ้างถึงใน ไพฑูรย์ ศักดิ์แก้ว, 2534 : 43) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลาง ของเมืองอีสต์ บาตง พาริช ผลการศึกษาสรุปว่า ครูที่มีความแตกต่างกันในเรื่องเพศ อายุ การศึกษาอบรม และประสบการณ์ มีความต้องการไม่แตกต่างกันในเรื่องความต้องการในบทบาทพฤติกรรมผู้นำมีทีมงานและมีทีมงาน ความสัมพันธ์ของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญ

มินูดิน (Minudin, 1987 : 2403 อ้างถึงใน ทิพากร นิตยสมบุรณ์, 2539 : 32) ได้ทำการวิจัยบทบาทด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐซาบ่าห์ มาเลเชีย พบว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารมีหน้าที่หลักในด้านการประเมินโครงการของโรงเรียน สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีการศึกษาและประสบการณ์เพิ่มขึ้น กำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน ควบคุมโครงการและกิจกรรมอื่นๆ ทั้งหมดของโรงเรียน สอนในระดับชั้น รู้และเข้าใจกฎข้อบังคับในการเรียนรายวิชาต่างๆ

กังจิวา (Kangwa, 1991 : 367 อ้างถึงใน วราภรณ์ วัฒนกุลเจริญ, 2543 : 68) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามการรับรู้ของครูใหญ่ และครูในรัฐโซโกโต ประเทศไนจีเรีย กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยประกอบด้วยครูใหญ่ จำนวน 40 คน และครูจำนวน 100 คน ที่สุ่มแบบไม่เจาะจงจาก 8 เขตการศึกษาในรัฐโซโกโต เครื่องมือเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ที่แบ่งเป็น 8 กลุ่ม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าการรับรู้ของครูใหญ่และตามการรับรู้ของครูมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับน้อยคือที่ระดับ .275 เท่านั้น