

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน ตามทัศนะของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้

1. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ
 - 1.2 ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำ
 - 1.3 แบบของพฤติกรรมผู้นำ
2. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ
 - 2.2 ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ
 - 2.3 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์
 - 2.3 พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของเรดคิน
3. สภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ

1. ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ

เซอร์จิโอวานนี และคณะ (Sergiovanni & other. 1992 : 5) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำก็คือ กระบวนการทำงานตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร โดยทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ตามความมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ หรือประสบความสำเร็จ

ดรักเกอร์ (Drucker .1968 : 272) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง ศิลปะในการทำงาน ร่วมกันกับผู้อื่น ให้บรรลุเป้าหมาย การบริหารองค์กรจะประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถของผู้นำ

โอเวนส์ (Owens. 1987 : 128) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง บทบาทการกระทำที่ ผู้นำสนับสนุนให้กลุ่มทำงานสำเร็จ มุ่งเน้นภารกิจสำคัญ 1) จัดการภายในกลุ่มเพื่อพัฒนาให้ได้ ผลผลิตร่วมกัน 2) ประสบความสำเร็จในงานที่ทำอยู่

แบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio.1994 : 49) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ เป็นกระบวนการ ที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

จันทนา คูหรัตน์ (2544 : 28) พฤติกรรมผู้นำ เป็นการแสดงออก ถึงความสามารถของ ผู้นำที่เหมาะสม ในการโน้มน้าวจิตใจบุคคลอื่น ให้ทำตามความต้องการของตน เพื่อให้การ ดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ประสบผลสำเร็จและหน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า

สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึงการแสดงออกของผู้นำให้การใช้อิทธิพลเหนือคน อื่น ให้ทำตามความตั้งใจของตนหรือกลุ่ม โดยให้คนอื่นเกิดความเลื่อมใส นับถือ ให้ความไว้วางใจ ทั้งสมัครใจร่วมมืออย่างเต็มที่ และงานบรรลุถึงเป้าหมายด้วยกระบวนการบริหารหรือหน้าที่ ทางการบริหารที่ต่อจากการวางแผนและการจัดองค์การก็คือการทำให้คนทุ่มเทความรู้ความสามารถ ให้กับงานอย่างเต็มที่

2. ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง สำหรับความสำเร็จ ในงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรผู้นำ ที่ไม่มีความสามารถ ย่อมจะเป็นผู้นำที่ทำลายขวัญของผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ และจะเป็นผลทำให้งาน ด้านต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่มีความสามารถ อาจจะมีผลทำให้ เปลี่ยนลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน ให้กลับกลายเป็นกลุ่มที่มีความขยันขันแข็งและช่วยให้องค์กร ประสบความสำเร็จได้

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni 1990 : 19) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นส่วนสำคัญที่จะสร้างความผูกพัน ขกระดับคุณธรรม จริยธรรม และความประพฤติของผู้นำและผู้ตาม กระตุ้นให้มีความตระหนักเป็นเป้าหมายหลักของสถาบัน

ศิริวรรณ เสนารักษ์ (2549 : 63) กล่าวถึง ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารไว้ว่า เนื่องจากพฤติกรรมผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ชักจูง กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดซึ่งกระบวนการดังกล่าวเป็นภาระหน้าที่อันจำเป็น และสำคัญยิ่งของผู้บริหารหรือหัวหน้างาน เพราะผู้บริหารจะต้องอำนวยความสะดวกให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะช่วยให้ภาระหน้าที่ของผู้บริหารสำเร็จเรียบร้อยดี หรืออาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งเน้นสร้างคนและสร้างงานให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาเป็นเครื่องมือหรือสื่อที่จะบอกได้ว่าการบริหารสถานศึกษาจะบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด

สรุปได้ว่า การแสดงพฤติกรรมของผู้นำหรือผู้บริหาร โรงเรียนมีความสำคัญ เพราะการแสดงพฤติกรรมของผู้นำจะเป็นกระบวนการสำคัญที่มีส่วนช่วยให้คนปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ทั้งยังช่วยกระตุ้นให้ผู้ตามมีความตระหนักถึงเป้าหมายของสถานศึกษาเป็นหลัก ส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพคือบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

3. แบบของพฤติกรรมผู้นำ

เรดดิน (Reddin. 1970 : 205 – 234) ได้แบ่งแบบของพฤติกรรมผู้นำโดยศึกษาจากวิถีทำงาน และคำนึงถึงผลสำเร็จของงาน ออกเป็น 2 แบบใหญ่ ๆ คือ

1. แบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อยเป็นประเภทที่มีผลงานต่ำมาก ความก้าวหน้าของงานไม่มี แบ่งเป็น 4 แบบย่อย คือ

1.1 แบบหนีงาน (Deserter) เป็นผู้นำแบบที่ไม่มีความสนใจในงาน ไม่มีความรับผิดชอบ ขาดมนุษยสัมพันธ์ ไม่สามารถทำงานร่วมกับสมาชิกในกลุ่มได้

1.2 แบบนักบุญ (Missionary) เป็นผู้นำแบบที่ไม่มีความสนใจในงานมุ่งแต่เพียงสัมพันธ์ภาพอันดีกับบุคคลในกลุ่มที่มีแต่ความเกรงใจจนไม่กล้าว่ากล่าวตักเตือนผู้ใด ไม่ขัดแย้งหรือคัดค้าน การกระทำของบุคคลใด พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงได้เสมอ เพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ให้ได้

1.3 แบบเผด็จการ (Autocrat) เป็นผู้นำแบบมุ่งงานอย่างเดี่ยว โดยถือตนเองเป็นใหญ่ ขาดสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ไม่วางใจผู้อื่น ผู้ร่วมงานตกอยู่ภายใต้ความวิตกกังวลตลอดเวลา ไม่กล้าริเริ่มใหม่ ๆ หรือแสดงการโต้แย้งแต่ประการใด

1.4 แบบประนีประนอม (Compromiser) เป็นผู้นำที่ยอมรับว่าความสำเร็จของงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ แต่ยังคงขาดความสามารถ ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง จะใช้วิธีประนีประนอมตลอดเวลา

2. แบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เป็นผู้นำประเภทที่มีผลงานอยู่ในระดับสูงกิจการมีความก้าวหน้า แบ่งออกเป็น 4 แบบย่อย คือ

2.1 แบบข้าราชการ (Bureaucrat) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจกับสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน แต่สนใจการทำงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด และประสบผลสำเร็จ เป็นผู้มีความคิดว่าคุณมีความสามารถ จะยึดกฎเกณฑ์และระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด ผู้นำนี้ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มักพบเสมอในระบบราชการทั่วไป

2.2 แบบนักพัฒนา (Developer) เป็นผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการจูงใจคน สนใจที่จะพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน รู้จักมอบหมายงานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม สุภาพนุ่มนวล ผู้ร่วมงานมักมีความเลื่อมใส ศรัทธาและไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

2.3 แบบผู้นำเผด็จการมีศิลป์ (Benevolent autocrat) เป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีจิตใจใฝ่สัมฤทธิ์ มุ่งงานเป็นหลัก มีศิลปะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น และโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามความคิดของตน

2.4 แบบนักบริหาร (Executive) เป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรการในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เอาใจใส่และรับผิดชอบมีความคิดริเริ่ม รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจเป็นธรรม

เฮาส์ และ มิทเชล (House & Mitchell. 1974 : 83) ได้แบ่งแบบพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการ หมายถึง พฤติกรรมการบริหารที่ผู้นำชี้แนะผู้ตาม ผู้นำแบบสั่งการจะบอกให้ผู้ตามรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่เขาคาดหวัง งานประจำที่ต้องทำ ให้แนวทางที่เฉพาะเจาะจงว่าทำอะไร ทำอย่างไร ให้ผู้ปฏิบัติตามกฎระเบียบและกระบวนการอย่างเคร่งครัดโดยพยายามรักษามาตรฐานของการปฏิบัติงาน และร้องขอให้ผู้ตามรักษามาตรฐานตามกฎหมายโดยสม่ำเสมอ

2. พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุน หมายถึง พฤติกรรมการบริหารที่ผู้นำซึ่งใช้สาคติสนใจในเรื่องสถานภาพ ความเป็นอยู่ที่ดี และความต้องการของผู้ตาม ผู้นำประเภทนี้ยอมทำแม้เพียงสิ่งเล็กน้อย เพื่อสร้างงานให้น่าชื่นชมให้ความเสมอภาคกับสมาชิกทุกคน

3. พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรมการบริหารที่ผู้นำให้คำปรึกษาหารือกับผู้ตามตลอดเวลา สนใจในข้อเสนอแนะเอาข้อเสนอนั้นเข้าร่วมในการพิจารณาก่อนตัดสินใจเสนอ

4. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ หมายถึง พฤติกรรมการบริหารที่ผู้นำสร้างเป้าหมาย ที่ท้าทายให้กับผู้ตาม ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ จะคาดหวังต่อการปฏิบัติงานของผู้ตามไว้ในระดับสูง จะพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้ตามอย่างต่อเนื่องและชื่นชมกับผู้ตามที่มีระดับความเชื่อมั่นสูง และเชื่อมั่นว่าผู้ตามจะมีความรับผิดชอบสูง มีความพยายามและสร้างเป้าหมายที่ท้าทายให้สำเร็จ

เลวิน (Lewin) แห่ง Iowa University (Robbins and Coulter, 1999 : 56) ได้สรุปแบบภาวะผู้นำว่ามี 3 แบบ คือ

1. พฤติกรรมแบบเผด็จการ (Autocratic) หมายถึง ผู้นำที่สั่งการหรือออกคำสั่งใดๆ โดยให้รวมอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้นำจำกัดการมีส่วนร่วมของลูกน้อง

2. พฤติกรรมแบบประชาธิปไตย (Democratic) หมายถึง ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มอบอำนาจให้ลูกน้องได้กระทำการโดยไม่ต้องรอคำสั่ง

3. พฤติกรรมแบบเสรีนิยม (Laissez Faire) หมายถึง ผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามใจชอบ ผู้นำใช้อำนาจควบคุมบังคับบัญชาน้อยมาก การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ผู้นำจะให้ความช่วยเหลือต่อเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้ความเป็นมิตรแทนจะไม่มีบทบาทผู้นำเลย วิธีนี้ไม่เป็นผลทางกระตุ้นให้ทำงานผลงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพไม่ดีไปกว่า 2 วิธีแรก

พิชัย เสงี่ยมจิตต์ (2541 : 15 - 18) กล่าวว่า การจำแนกแบบพฤติกรรมผู้นำ ถ้าพิจารณาจากการใช้อำนาจหน้าที่ของหัวหน้าและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของลูกน้องเป็นเกณฑ์แบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

1. แบบอัตตาริปไตย (Autocratic หรือ Authoritarian) ผู้นำแบบนี้เน้นการใช้อำนาจหน้าที่ของตนเอง มอบอำนาจให้ลูกน้องแต่เพียงเล็กน้อย ลูกน้องที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจไม่มากนัก จะกำหนดนโยบายทุกอย่างเอง กำหนดเทคนิคและกิจกรรมที่จะกระทำ กำหนดเองว่าใครทำงานกับใคร

และทำอะไร การยกย่องหรือชมเชยนั้นกระทำเป็นรายคน พยายามเอาตัวออกห่างจากกลุ่มถ้ามีการอภิปรายก็จะเอาความคิดเห็นของตัวเองเป็นใหญ่แสดงอาการชมชอบผู้ที่เห็นด้วยกับตน

2. แบบประชาธิปไตย (Democratic) ผู้นำแบบนี้ช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ ผู้นำแบบนี้บางตำราเรียกว่าแบบ Participative ผู้นำคนจะถือว่านโยบายทุกอย่างเกิดจากการตัดสินใจของกลุ่ม โดยที่ผู้นำคอยช่วยเหลือและช่วยเหลือ ผู้นำทำตนเองเป็นแหล่งที่จะให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำ ให้การสื่อสารภายในกลุ่มเป็นไปด้วยความง่าย สมาชิกมีเสรีภาพ การแบ่งงานกันทำก็เป็นการตัดสินใจของกลุ่ม

3. แบบตามสบาย (Laissez-Faire) ผู้นำแบบนี้มอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเต็มที่ ปล่อยให้ผู้ได้บังคับบัญชาตามสบาย ผู้นำแบบนี้บางตำราเรียกว่าแบบ Free-Rein ผู้นำจะให้เสรีภาพอย่างเต็มที่แก่กลุ่มหรือสมาชิกในการตัดสินใจ โดยที่ผู้นำมีส่วนร่วมแต่เพียงเล็กน้อย ผู้นำจัดหา วัสดุ อุปกรณ์ให้ แต่จะให้ข้อมูลอื่นๆ ก็ต่อเมื่อสมาชิกขอร้องมา ไม่พยายามมีส่วนร่วมในการอภิปราย ผู้นำไม่เข้าไปเกี่ยวข้องว่าใครจะทำอะไรและทำกับใคร ไม่พยายามที่จะชมเชยหรือตำหนิสมาชิก

โดยเฉลี่ยแล้ว ผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นผู้นำที่ดีที่สุด แต่เราจะต้องไม่ลืมว่าภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสม ผู้นำแบบอิตาเลียนอาจประสบความสำเร็จมากกว่าผู้นำแบบอื่น ๆ ก็ได้ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จคือผู้นำที่รู้ว่าในสถานการณ์ใดจะใช้วิธีนำแบบใด หากผู้นำที่ดีจะต้องศึกษาวิธีการของการนำแต่ละแบบให้กระจ่างชัด จะต้องทำความเข้าใจจึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จ เวลาใช้ถ้าเข้าใจแนวคิดผิดๆ แล้ว ก็จะไม่ประสบความสำเร็จ ดังตัวอย่าง สิ่งต่อไปนี้อาจเป็นความคิดที่ผิด เช่น ผู้นำแบบอิตาเลียนนั้นปกครองโดยคนๆ เดียว การสนองเจตนาของผู้นำจะทำให้ผู้ตามไม่พอใจ ผู้นำแบบประชาธิปไตยตัดสินใจหรือปกครองโดยการหาเสียงข้างมาก ผู้นำแบบตามสบายนั้นไม่มีการนำเลย

สรุปได้ว่า แบบของพฤติกรรมผู้นำสามารถแบ่งออกได้หลายแบบ เช่น แบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อย ที่มีกะหนึ่งงาน ใช้อำนาจแบบเผด็จการ หรือแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ที่จะยึดระเบียบ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ในแบบของนักบริหารหรืออาจแบ่งได้เป็นพฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการ พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุน พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ



สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ	
ห้องสมุดฯ	
วันที่.....	5 ก.ค. 2555
เลขทะเบียน.....	247288
เลขเรียกหนังสือ.....	

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ เป็นความพยายามที่จะใช้วิธีการวิจัยอธิบายแง่มุมหนึ่งของผู้นำในเชิงปฏิบัติ เพื่อให้สามารถเข้าใจ ทำนาย หรือควบคุมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ ซึ่งทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ นักวิชาการด้านการบริหารได้รวบรวมเป็นหลักเกณฑ์และตั้งเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ ไว้แตกต่างกันดังนี้

ฟีลเดอร์ (Fiedler. 1967 : 34) กล่าวถึง ทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นผู้นำได้ 5 ประการ ดังนี้คือ

1. ทฤษฎีพันธุกรรม (Genetic Theory) แนวคิดตามทฤษฎีนี้ มีมาแต่โบราณโดยมีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะบุคคลหรือเฉพาะตระกูลและสืบเชื้อสายกันได้ เชื่อว่าบุคลิกภาพหรือลักษณะการเป็นผู้นำเป็นของที่มีมาแต่กำเนิดและคุณสมบัติเหล่านี้เป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูล ผู้นำย่อมมีลักษณะผู้นำด้วย

2. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) เมื่อเหตุการณ์ในโลกเปลี่ยนแปลงไป ทฤษฎีพันธุกรรมได้รับการปรับปรุงแก้ไข ผู้นำไม่จำกัดเฉพาะบางตระกูลเท่านั้น แต่สามารถเกิดขึ้นได้จากคนทุกระดับ ขอให้มีความสมบัติภาวะผู้นำ (Leadership Trait) คุณสมบัตินี้อาจมีมาโดยกำเนิดหรืออาจได้มาจากประสบการณ์ การศึกษาเล่าเรียนหรือการฝึกอบรม

3. ทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลและสถานการณ์ (Personal – Situational Theory) ทฤษฎีนี้มีแนวคิดว่าการศึกษาภาวะผู้นำโดยเน้นเฉพาะตัวผู้นำเพียงอย่างเดียวนั้นเป็นการศึกษาที่ไม่สมบูรณ์ ควรจะได้มีการศึกษาถึงสถานการณ์และสภาพแวดล้อมด้วย เพราะภาวะผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อม การเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์เป็นสำคัญ ผู้นำจะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อเขามีลักษณะที่สอดคล้องกับสถานการณ์ ซึ่งถือว่าผู้นำเกิดจากผลกระทบของปัจจัย 2 ประการ คือ คุณสมบัติผู้นำ (Trait) และเหตุการณ์ที่เผชิญหน้ากลุ่ม (Situation)

4. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction – Expectation Theory) แนวคิดตามทฤษฎีนี้ มีหลักการว่า สมาชิกของกลุ่มคนใดคนหนึ่งจะเป็นผู้นำได้ถ้าหากบุคคลนั้นเป็นผู้ริเริ่มบทบาทในกลุ่มและบทบาทเหล่านี้ ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของกลุ่มด้วยองค์ประกอบที่เป็นสถานการณ์ของกลุ่มมี 3 ประการ คือ

4.1 อำนาจตามตำแหน่ง บางกลุ่มผู้นำจะมีอำนาจตามตำแหน่ง เช่น ครูใหญ่ประชุมครูในโรงเรียน แต่บางกลุ่มผู้นำจะไม่มีตำแหน่งเลย เช่น การเล่นเกมของเด็ก ผู้นำที่ไม่มีตำแหน่งหน้าที่ก็เป็นที่ยอมรับได้ อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำมีความสำคัญต่อการปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม

4.2 ภารกิจในกลุ่ม คือ งานที่กลุ่มต้องการทำให้สำเร็จ งานเหล่านี้อาจจะยากง่ายแตกต่างกัน งานบางอย่างต้องสนใจวิเคราะห์และใช้ข้อมูลจำนวนมากประกอบในการตัดสินใจ ความยากง่ายก็มีความสำคัญต่อปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม

4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม ผู้ตามย่อมมีความคาดหวังจากผู้นำ ผู้นำเป็นที่ยอมรับและมีความสามารถตามที่คาดหวัง การติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่มเป็นไปด้วยดี โอกาสในการนำกลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ง่ายขึ้น

5. ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theory) ทฤษฎีนี้เน้นความสำคัญที่ตัวบุคคล คือ เน้นตัวมนุษย์สร้างหลักการโดยอาศัยธรรมชาติของมนุษย์เป็นเกณฑ์ โดยถือหลักว่า

5.1 เน้นธรรมชาติของมนุษย์เป็นหลัก มนุษย์รักอิสระ มีความต้องการความหวัง ความตั้งใจและแรงจูงใจที่จะทำงาน

5.2 ธรรมชาติขององค์การย่อมมีการควบคุมให้เป็นระเบียบเรียบร้อย

5.3 ภารกิจของผู้นำ คือ จัดปรับปรุงสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศขององค์การเพื่อให้บุคคลทำงานได้อย่างเต็มที่ สนองความต้องการส่วนบุคคล และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

Johnston and Others (1974 : 255) ได้สรุปทฤษฎีที่เกี่ยวกับผู้นำไว้ 4 แบบดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (The Traits Theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะมีคุณลักษณะของบุคลิกภาพพิเศษซึ่งเกื้อกูลให้ประสบผลสำเร็จ

2. ทฤษฎีทางสถานการณ์ (The Situations Theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าบุคคลได้รับการยอมรับว่าเป็นบุคคลที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ก็เพราะ เกิดจากลักษณะของกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำ

3. ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม (The Fellowship Theory) ทฤษฎีนี้จะขยายทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำโดยทางอ้อม ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า เครื่องชี้บ่งคุณภาพผู้นำคือคุณภาพผู้ตาม ดังนั้นวิธีที่ดีที่สุดที่จะประเมินคุณค่าของผู้นำ ก็คือ การวิเคราะห์ผู้ตาม

4. ทฤษฎีของผลรวม (The Eclectic Theory) ทฤษฎีนี้เป็นรวมของทฤษฎีทั้งหลายเป็นการนำเอาคำอธิบายจากทฤษฎีต่างๆ มารวมกัน เพื่อที่อธิบายการเป็นผู้นำ

สรุปได้ว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำนั้น มีทฤษฎีที่สัมพันธ์กันหลายทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีพันธุกรรม ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ ทฤษฎีทางสถานการณ์ ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม และทฤษฎีของผลรวม จะมีความเกี่ยวข้องของพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกซึ่งนักการศึกษาบางท่านเชื่อว่า พฤติกรรมผู้นำอาจแบ่งได้ 2 มิติ คือ มิติมุ่งคน และมิติมุ่งงาน แต่บางท่านเชื่อว่า ทฤษฎีที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวกับผู้นำนั้น อาจแบ่งได้เป็น 4 แบบ ได้แก่ ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ ทฤษฎีทางสถานการณ์ ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม และทฤษฎีของผลรวม สำหรับการวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษา

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ดังนั้น ผู้วิจัยขอกล่าวเฉพาะทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้คือ ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ ทฤษฎีทางสถานการณ์ และทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของเรดดีน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ

ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories of Leadership) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2541 : 197) กล่าวไว้ว่า ทฤษฎีซึ่งเสาะแสวงหาคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคม ด้านร่างกายหรือด้านสติปัญญา ซึ่งแยกให้เห็นความแตกต่างของคนที่เป็นผู้นำออกจากคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำ คุณลักษณะ 6 ประการของผู้นำมีดังต่อไปนี้ 1. มีพลังและความทะเยอทะยานสูง 2. มีความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น 3. มีความซื่อสัตย์สุจริตและซื่อตรง 4. มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง 5. มีความเฉลียวฉลาด 6. มีความรอบรู้ในการทำงาน ซึ่งก็จะสอดคล้องแนวคิดทฤษฎีของเรดดีน (Reddin) ที่กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำในการบริหารงานไว้ 2 ลักษณะคือ

1. ลักษณะภาวะนำแบบมุ่งงาน หมายถึง ลักษณะผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาในการดำเนินการกิจต่าง ๆ ของสถานศึกษาร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนซึ่งจะเป็นไปในลักษณะที่เน้นความเข้าใจในการดำเนินการตามระเบียบแบบแผน การสื่อความหมายที่เป็นระบบในหน่วยงานและวิธีการต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่กำหนด

2. ลักษณะภาวะผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์ หมายถึง ลักษณะผู้นำที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาในการดำเนินการกิจต่างๆ ของสถานศึกษาร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ซึ่งจะเป็นไปในลักษณะที่เสริมสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรทำงานร่วมกันด้วยความไว้วางใจ อยู่ร่วมกันอย่างอบอุ่นให้ความเคารพต่อกัน

สรุปได้ว่า ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการแสวงหาคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคม ด้านร่างกาย หรือด้านสติปัญญา ของคนที่เป็นผู้นำ ให้แยกออกจากกลุ่มคนที่ไม่เป็นผู้นำ เพื่อให้เห็นชัดเจนว่า ลักษณะภาวะผู้นำแบบใด ที่ถือว่าเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่เหมาะสม

2. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอร์เชย์ และบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard) แนะนำว่าผู้นำจะประสบความสำเร็จได้ต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำของผู้นำ โดยคำนึงถึงความพร้อมของผู้ตามในสถานการณ์นั้น และได้จัดทำโมเดลภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบ 3 มิติ ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร 3 ประการ คือ

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นงาน
2. พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์
3. วุฒิภาวะหรือความพร้อมของผู้ตามในด้านความสามารถและความเต็มใจ

จุดสำคัญของโมเดลนี้อยู่ที่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามและยังถือว่าวุฒิภาวะหรือความพร้อมของผู้ตามเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อความสำเร็จของภาวะผู้นำ จึงเรียกว่า ทฤษฎีวงจรชีวิตของภาวะผู้นำ (Life Cycle of Leadership)

วุฒิภาวะหรือความพร้อมของผู้ตาม (Maturity) หมายถึง ความสามารถและความเต็มใจของผู้ตามในการรับผิดชอบต่อการควบคุมพฤติกรรมของตนเองในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้เนื่องจากบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งอาจมีความพร้อมในงานหนึ่งแต่อาจไม่มีความพร้อมในงานอื่นๆ

วุฒิภาวะหรือความพร้อมของผู้ตามประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ คือ

1. ระดับของผลงาน
2. ความสามารถ
3. การศึกษา
4. ความเต็มใจที่จะรับผิดชอบ
5. ประสบการณ์

รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard ได้กำหนดไว้ 4 แบบ คือ

1. S1 การบอก (Telling) หมายถึง การบอกแนวทาง และชี้แจงบทบาท หน้าที่ของผู้ตาม และออกคำสั่งแก่ผู้ตามโดยละเอียดทุกขั้นตอน กำหนดให้ S1 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งงานสูงและมนุษยสัมพันธ์ต่ำ

2. S2 การขาย (Selling) หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้นำใช้วิธีการสื่อสารแบบ 2 ทางเพื่อพยายาม (ขายความคิด) ให้ผู้ตามเห็นคล้อยตามหรือเห็นด้วยกับการตัดสินใจของผู้นำกำหนดให้ S2 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งงานสูงและมนุษยสัมพันธ์สูง

3. S3 การมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้นำยอมให้ผู้ตามร่วมหาแนวทางตัดสินใจ โดยใช้ระบบสื่อสารแบบ 2 ทาง ในการอำนวยความสะดวกสนับสนุนให้กำลังใจ และเกี่ยวข้องกับผูกพันกับผู้ตาม เนื่องจากผู้นำมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน กำหนดให้ S3 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มนุษยสัมพันธ์สูงแต่มุ่งงานต่ำ

4. S4 การมอบหมายงาน (Delegating) หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้นำมอบหมายอำนาจการตัดสินใจและดำเนินงานให้แก่ผู้ตามอย่างเต็มที่ เนื่องจากผู้ตามมีวุฒิภาวะหรือมีความพร้อมสูง และมีความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน กำหนดให้ S4 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งมนุษยสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานต่ำ

การเลือกใช้แบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์

การเลือกใช้แบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์หนึ่ง ๆ นั้นจะต้องพิจารณาถึงความพร้อมของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับงานที่ผู้นำต้องการทำให้สำเร็จ ความพร้อมของผู้ตาม หมายถึง ความสามารถและความเต็มใจ

ความสามารถของผู้ตาม หมายถึง การที่ผู้ตามมีความเข้าใจในหน้าที่ที่ตนจะต้องปฏิบัติว่ามีอะไรบ้างและต้องปฏิบัติอย่างไรจึงประสบความสำเร็จด้วยดี

ความเต็มใจของผู้ตาม หมายถึง การที่ผู้ตามมีความพอใจที่จะทำหน้าที่นั้นมากน้อยเพียงใด

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541 : 200) กล่าวถึงทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories) ไว้ว่า ทฤษฎีซึ่งเกี่ยวข้องกับการพิจารณาว่ามีสถานการณ์ใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลถูกนำเสนอว่าจากเงื่อนไขสถานการณ์ซึ่งมีหลายรูปแบบ ความพยายามที่จะศึกษาปัจจัยสถานการณ์ใดบ้างที่มีผลต่อประสิทธิผลของผู้นำ ปัจจัยที่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการ ได้แก่ (1) คุณภาพด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (2) อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ (3) ความชัดเจนในบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา (4) บรรทัดฐานของกลุ่ม (5) ข่าวสารข้อมูลที่เพียงพอ (6) การยอมรับการตัดสินใจของผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชา (7) วุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา ฯลฯ มีทฤษฎีมากมายที่พยายามแยกแยะปัจจัยด้านสถานการณ์เพื่อจะพิสูจน์ว่าสถานการณ์ใดมีอิทธิพลมากกว่ากัน เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1991 : 101 -105) ได้เสนอภาวะผู้นำไว้ 4 ลักษณะ ซึ่งได้อธิบายถึงหลักการภาวะการณืเป็นผู้นำที่โยงไปสู่การพัฒนาโรงเรียนอย่างดี ได้แก่

1. ภาวะผู้นำทางด้านเทคนิค

ผู้นำด้านเทคนิคจะมุ่งเน้นความคิดในด้านการวางแผนการจัดการในเรื่องเวลา ทฤษฎีภาวะผู้นำในอนาคตและโครงสร้างการจัดการระบบ ผู้บริหารจะต้องเตรียมในเรื่องการวางแผน การจัดระบบการลงมือและจัดตารางการทำงานให้แก่สถานศึกษา เพื่อให้เกิดทักษะในการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และทันต่อสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ภาวะผู้นำด้านบุคคล

ผู้นำโรงเรียนจะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การแข่งขันด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เทคนิคการกระตุ้นเพื่อส่งเสริมและการให้โอกาสในความก้าวหน้าแก่ครูและผู้อื่น นับเป็นสิ่งที่ยากที่จะจินตนาการ ความเพียบพร้อมของโรงเรียน โดยปราศจากภาวะผู้นำด้านบุคคล หลังจากที่ โรงเรียน ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้และความจำเป็นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ของนักเรียนและครูอย่างดีและมีประสิทธิภาพแล้ว พวกเขาก็ไม่ควรที่จะมองข้ามปัญหาอื่นๆ ของโรงเรียนที่ได้เกิดขึ้นแล้วและกำลังประสบอยู่ การกระตุ้นนักเรียนให้ต้องการเรียนรู้และการกระตุ้นครูให้ต้องการสอนเป็นสิ่งที่จะต้องทำก่อนในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน และต้องให้มีประสิทธิภาพ ด้วย โดยผู้บริหาร การพัฒนาแหล่งกำเนิดที่เป็นสิ่งที่ปรากฏชัดเจน (Sergiovanni. 1991 : 101)

3. ภาวะผู้นำด้านการศึกษา

ผู้นำโรงเรียนจะต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการความรู้ในเรื่องการศึกษาและเรื่องโรงเรียนควรเป็นผู้นำด้านการสอน เซอร์จิโอวานนิ (Cheng. 1996A : 121 – 121; citin Sergiovanni. 1991: 101 : 103) ผู้นำโรงเรียนจะต้องกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพและพัฒนาการสอนวินิจฉัยปัญหาทางการศึกษา และให้ความคิดเห็นและคำแนะนำเกี่ยวกับการสอน รวมทั้งกระตุ้นสนับสนุนและดูแลครู ช่วยเหลือให้เขาได้แสดงออกอย่างมีประสิทธิภาพในการฝึกฝนความรับผิดชอบเหล่านี้ ผู้นำทางการศึกษาจำเป็นต้องมีจุดมุ่งหมายของการสอนในโรงเรียนที่แน่ชัด รู้ข้อมูลทางการศึกษาสังคมของชุมชน วัฒนธรรมของแต่ละครอบครัว ศักยภาพของมนุษย์และสังคมในฐานะตัวแทนของชุมชน ผู้นำจะรับผิดชอบการกำหนดเป้าหมายทางการศึกษา ขอบข่ายและการสื่อสารเป้าหมายเหล่านี้ไปสู่สมาชิกคนอื่น



4. ภาวะผู้นำด้านสัญลักษณ์

ผู้นำโรงเรียนจะแสดงบทบาทในรูปของ “ประธาน” เน้นการเลือกความสนใจหรือรูปแบบของจุดมุ่งหมายที่สำคัญ พฤติกรรมที่สำคัญและค่านิยมในโรงเรียน การสำรวจโรงเรียน การเยี่ยมชมโรงเรียน การใช้เวลากับนักเรียน การจัดการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ประธานพิธีการ พิธีกรรมทางศาสนา และอื่นๆ ที่มีความสำคัญในแต่ละโอกาส ซึ่งมีการเตรียมความพร้อมอย่างดี

สรุปได้ว่า ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ เป็นทฤษฎีที่มีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์และมีความสัมพันธ์กับบุคคลที่เป็นผู้นำ ซึ่งคนที่เป็นผู้นำ ต้องสามารถเชื่อมโยงสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาโรงเรียนได้ ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ แบ่งภาวะผู้นำไว้ 4 ลักษณะ ได้แก่ ภาวะผู้นำทางด้านเทคนิค ภาวะผู้นำด้านการศึกษา ภาวะผู้นำด้านสัญลักษณ์

3. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของเรดคิน

จากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของมหาวิทยาลัย โอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) พบว่า พฤติกรรมที่ผู้นำยึดถือปฏิบัติมาก คือ พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ (Consideration) และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (Initiating Structure) ซึ่งฮาλπิน (Halpin) ได้นำไปพัฒนาเป็นแบบสอบถามวัดพฤติกรรมในลำดับต่อมา (ประพันธ์ ทรศนียากร. 2540 : 88 ; อ้างอิงจาก Halpin. 1966) ส่วนมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำ พบว่า พฤติกรรมผู้นำแสดงออกใน 2 แบบคือ แบบมุ่งผลผลิต (Proder-Centered) กับแบบมุ่งคน (Employee-Centered) ผู้นำแบบยึดผลผลิตจะสร้างมาตรฐานในการทำงาน แจกแจงภารกิจที่ต้องปฏิบัติกำหนดขั้นตอนและเทคนิคในการทำงาน ส่วนผู้นำแบบมุ่งคน จะช่วยผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สนใจความเจริญก้าวหน้าของผู้ตาม และจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็นแบบมุ่งงาน (Task leader) กับแบบมุ่งสังคม (Social-leader) งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้งสามกลุ่มนี้ จำแนกพฤติกรรมผู้นำเป็นสองแบบที่สอดคล้องกัน ซึ่งเรดคินได้นำมาสร้างทฤษฎีขึ้นใหม่โดยอาศัย 2 มิติตามที่ได้อธิบายพบมาก่อนแล้ว คือ มิติมุ่งงาน (Task orientation) และมิติมุ่งสัมพันธ์ (Relationship orientation) และได้เพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness) เข้าไปอีกมิติหนึ่ง ทฤษฎีของเรดคินได้ชื่อว่า ทฤษฎีสามมิติ (3-D Model) ทฤษฎีสามมิติของเรดคิน ตั้งอยู่บนพื้นฐานแนวความคิดที่ว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับ

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ จากทฤษฎี 3 มิติของเรดคินนี้ ได้จำแนกพฤติกรรมผู้นำใน 3 มิติดังนี้ คือ (คุณวุฒิ คนฉลาด. 2540 : 81)

1. มิติมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามได้เข้าใจการดำเนินงานตามแนวนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้ผลและสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. มิติมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตร มีความไว้วางใจ เชื่อใจ สนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3. มิติมุ่งประสิทธิผล หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงาน บรรลุเป้าหมายที่วางไว้และผู้ร่วมงานพอใจ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลมาก ถ้าหากสถานการณ์ไม่เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลน้อย

จากมิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์ เรดคินได้สร้างแบบผู้นำพื้นฐานขึ้นมา 4 แบบ ดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2545 : 81)

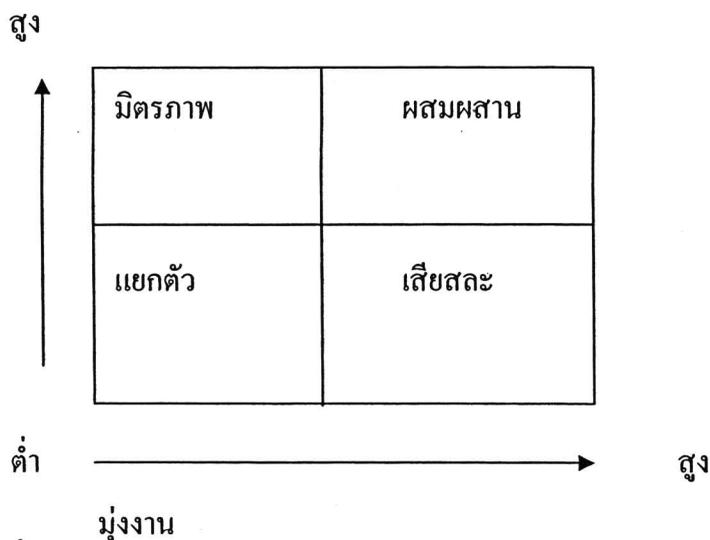
1. แบบที่ 1 งานสูง-สัมพันธ์สูง แทนแบบของผู้นำที่เป็นผู้ผสมผสาน ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำทั้งที่มุ่งคน โดยให้ทำงานที่มีความหมายและมุ่งที่งาน โดยให้คนตระหนักถึงความรับผิดชอบ

2. แบบที่ 2 งานต่ำ-สัมพันธ์สูง แทนแบบของผู้นำที่เป็นมิตรสัมพันธ์ ผู้นำประเภทนี้เน้นที่ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และคำนึงถึงงานแต่เพียงเล็กน้อย

3. แบบที่ 3 งานต่ำ-สัมพันธ์ต่ำ แทนแบบของผู้นำที่เป็นผู้แยกตัว ผู้นำประเภทนี้มีได้มุ่งที่งานหรือความสัมพันธ์ เขาแยกตัวเองออกจากทั้งงานและความสัมพันธ์

4. แบบที่ 3 งานสูง-สัมพันธ์ต่ำ แทนแบบของผู้นำที่เป็นผู้เสียสละ ผู้นำชนิดนี้เสียสละให้กับงาน และคำนึงถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเพียงเล็กน้อย

โดยความเป็นจริงแล้ว แบบของผู้นำทั้งสี่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้เด็ดขาด เหมือนแยกขาวออกจากดำ แต่ที่พยายามแยกออกก็เพื่อประโยชน์ ในการทำความเข้าใจเท่านั้นแบบผู้นำพื้นฐานทั้ง 4 แบบ สามารถแสดงเป็นภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 2.1 แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2545 : 82)

บุคคลใดมีลักษณะความเป็นผู้นำในทางบริหารไปตามแนวนอน จะมีลักษณะของคน ที่มุ่งงาน (Task Orientation) มากกว่าจะมุ่งสัมพันธ์ภาพ ส่วนคนที่มีลักษณะความเป็นผู้นำทาง การบริหารไปตามแนวตั้งจะมีลักษณะของการมุ่งด้านคนมากกว่าด้านงาน (Relation Orientation) ตามทฤษฎีนี้ถือว่า ไม่มีผู้นำทางการบริหารใดจะมีลักษณะหนึ่งลักษณะใดโดยเฉพาะ แต่มีหลายๆ ลักษณะรวมกันอยู่ในแต่ละคน บางคนอาจจะมีหลายลักษณะ แต่บางคนอาจจะมีเพียงไม่กี่ลักษณะ บางคนอาจมีลักษณะหนึ่งลักษณะใดยึดมั่นตลอด แต่บางคนอาจจะเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา ผลจากการที่คนอาจเปลี่ยนแปลงลักษณะได้นี้ทำให้การทำงานของคนในสถานการณ์หนึ่ง ๆ มีประสิทธิผลของงานแตกต่างกันออกไป อาจจะออกมาในรูปที่ดีหรือไม่ ก็ขึ้นอยู่กับผู้ร่วมงานแบบ วิธีการทำงานและสถานการณ์ในการทำงานว่ามีความต้องการแบบบริหารตรงกันหรือไม่

จากแบบผู้นำพื้นฐานทั้งสี่แบบนี้ ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสม ก็จะเกิดเป็นแบบผู้นำ ที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ คือ แบบผู้นำทีม ผู้สอนแนะ ผู้คุมกฎและผู้บุกงาน หากใช้ใน สถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมก็จะเกิดแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ แบบผู้ยอมความ ผู้เอา ใจ ผู้ทนทำ และผู้คุมงาน รายละเอียดของแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากและมีประสิทธิผลน้อย (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2545 : 82 - 83) มีคำอธิบายดังนี้

ผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบคือ

1. ผู้นำทีม (Executive) ผู้นำแบบนี้ คือผู้นำที่ถือว่าหน้าที่ของตนเองคือการส่งเสริมความพยายามสูงสุดของบุคคลในภารกิจที่ต้องปฏิบัติ ทั้งภารกิจระยะสั้นหรือระยะยาว ตั้งมาตรฐานของผลงานและการปฏิบัติงานไว้สูง เป็นผู้ที่ยอมรับในความแตกต่างของบุคคล และพยายามใช้คนตามความสามารถ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ด้วยเหตุที่ผู้นำเองมีความผูกพันทั้งงานและคน สิ่งนี้แหละเป็นตัวกระตุ้นอย่างสำคัญ ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเต็มความสามารถ ซึ่งเป็นผลให้หน่วยงานบรรลุเป้าประสงค์สูงสุดได้

2. ผู้สอนแนะ (Developer) ผู้นำประเภทนี้แสดงให้เห็นอย่างเด่นชัด ว่ามีความเชื่อมั่นในตัวบุคคล มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาความสามารถพิเศษของคนอื่น และจัดบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจสูงสุด เขาเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพเพราะสิ่งแวดล้อมของการทำงานที่เขาสร้างขึ้นช่วยพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความผูกพันทั้งที่งานและตัวหัวหน้าเอง แม้ว่าจะงานที่ทำงานจะประสบความสำเร็จสูง แต่ผู้นำประเภทนี้ก็จะพยายามพัฒนาคน ทั้งที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำและไม่เกี่ยวข้องก็ตาม

3. ผู้คุมกฎ (Bureaucrat) ผู้นำประเภทนี้ไม่มีความสนใจอย่างจริงจัง ทั้งต่องานหรือต่อความสัมพันธ์ เขาปฏิบัติไปตามกฎเกณฑ์ แต่ก็ไม่กระทบกระเทือนกับขวัญของผู้ร่วมงาน แม้ว่าเขาจะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ แต่ก็สามารถที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสนใจที่จะทำงานให้สำเร็จ

4. ผู้บุกกงาน (Benevolent Autocrat) ผู้นำประเภทนี้มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงมากและมุ่งมั่นทั้งงานทั้งที่เป็นงานเฉพาะหน้าและงานในระยะยาว เป็นผู้ที่มีทักษะดีเยี่ยมในการชักนำให้ผู้อื่นกระทำในสิ่งที่ตัวเองต้องการ โดยไม่รู้สึกรู้สีกัดค้ำหรือบ่นเคือง ซึ่งจะเป็นผลทำให้งานที่ทำมีความสำเร็จ เขาสร้างบรรยากาศในการทำงาน ชนิดที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวร้าวต่อเขาน้อยที่สุด และมีความเชื่อฟังเขามากที่สุด ผู้นำประเภทนี้นำไปสู่การทำงานที่มีผลผลิตสูง

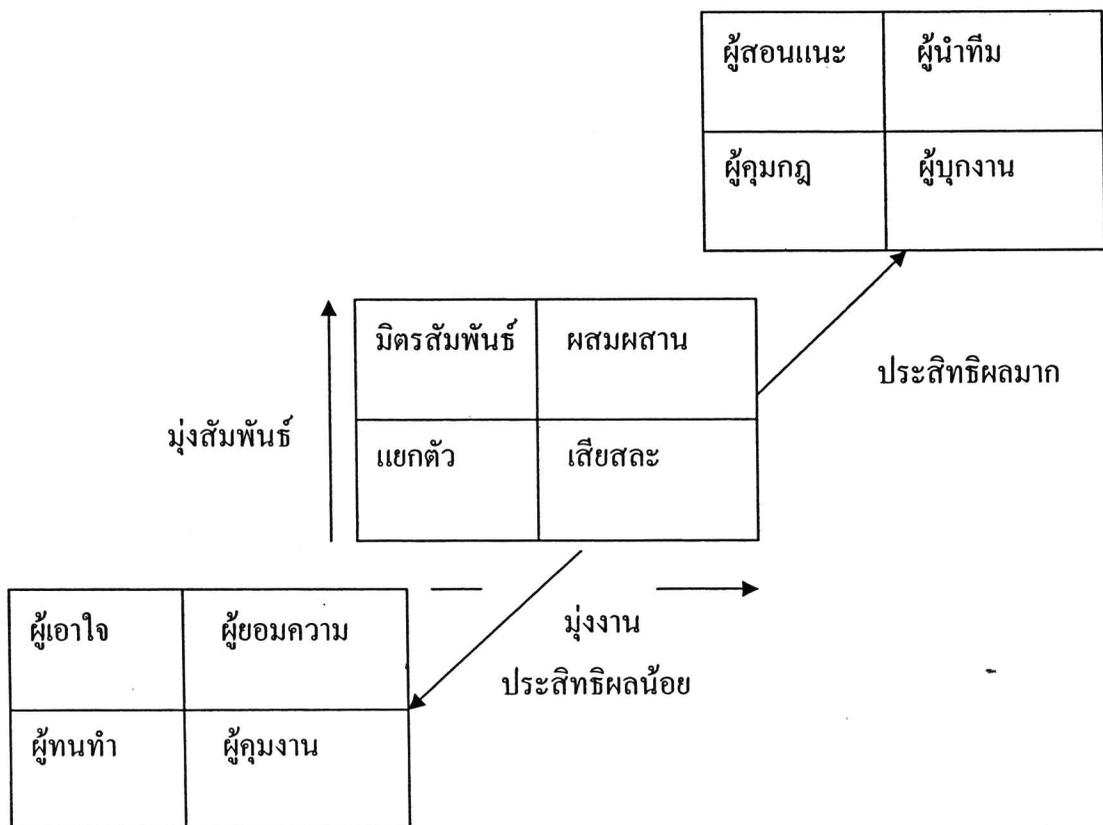
ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบคือ

1. ผู้ยอมความ (Compromiser) ผู้นำประเภทนี้คือ ผู้นำที่เห็นประโยชน์ของการที่มุ่งทั้งที่คนและความสัมพันธ์ แต่ไม่มีความสามารถที่จะทำเช่นนั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะไม่มีความจริงใจที่จะทำหรือไม่กล้าตัดสินใจที่จะทำ ถือเอาการประนีประนอมเป็นวิธีการที่สำคัญในการทำงาน โดยไม่คำนึงถึงผลผลิตระยะยาว พยายามที่จะปิดปัญหาและทำให้คนที่มือถือพื้พลต่อเขามีความสุขเท่าที่จะทำได้

2. ผู้เอาใจ (Missionary) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่ถือเอาความสัมพันธ์ของตัวเองกับเพื่อนร่วมงานมีความสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพ เพราะเขามีความปรารถนาที่จะเห็นตัวเองเป็นคนดี และให้ผู้อื่นมองเห็นว่าตัวผู้นำเป็นคนดี เป็นคนที่ไม่กล้าเสี่ยงทำอะไรที่คิดว่าลูกน้องจะไม่ชอบ พยายามเอาใจลูกน้องจนกระทั่งลืมนึกถึงจุดประสงค์ที่แท้จริงของหน่วยงาน ผู้นำแบบนี้ถูกมองว่า ไม่มีความคิดริเริ่ม ชอบเอาใจลูกน้อง

3. ผู้ทันท่า (Deserter) เป็นผู้นำที่แสดงตัวเองว่า ไม่มีความสนใจทั้งที่งานและที่ความสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพและไม่คำนึงถึงความสำเร็จของการทำงาน และก็ไม่คำนึงถึงขวัญของเพื่อนร่วมงาน นอกจากตัวเองจะไม่ทำงานแล้ว ยังไม่ให้คนอื่นทำงานด้วย โดยอาจขัดขวางหรือไม่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับงาน เป็นคนอีตอาดเฉื่อยชา

4. ผู้คุมงาน (Autocrat) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่หลงตัวเองว่าสำคัญมากกว่าคนอื่น มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง มุ่งที่จะทำงานให้สำเร็จโดยไม่คำนึงถึงขวัญของเพื่อนร่วมงาน ชอบวิธีการข่มขู่ บีบบังคับให้ผู้อื่นทำงาน และใช้วิธีทำงานที่ตนเองเห็นว่าดี โดยไม่ฟังความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากกับมีประสิทธิผลน้อย ปรากฏดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.2 แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากและแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย

ที่มา : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2536 : 84)

จากการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำหรือพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นผู้นำ สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำ เป็น การแสดงออกของผู้นำในการประยุกต์ปรับใช้พฤติกรรมผู้นำด้านต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรม 3 มิติ คือ มิติมุ่งงาน มิติมุ่งสัมพันธ์ และ มิติมุ่งประสิทธิผล ดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2539 : 80 - 85 ; Lunenburg and Ornstein. 1999: 144 - 146)

1. มิติมุ่งงาน (Task Orientation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มีความมุ่งหวังถึงผลของงาน เป็นสำคัญ ซึ่งการจะไปสู่ความสำเร็จได้นั้น ผู้นำจะต้องสร้างความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา ถึงวิธีการดำเนินงาน นโยบาย เป้าหมาย การประสานงาน ฯลฯ

2. มิติมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Orientation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในลักษณะเป็นมิตรและสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดบรรยากาศแบบเป็นกันเอง ไม่มี การแบ่งยศหรือชั้นในงานทำงานและถือว่าทุกคนเป็นเพื่อนร่วมงาน มีการยกย่องชมเชย ให้รางวัล ต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและนำไปสู่ความสำเร็จในที่สุด

3. มิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness Orientation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ถือว่า สถานการณ์เป็นสิ่งสำคัญในการบริหาร กล่าวคือ ถ้าเผชิญกับสถานการณ์หนึ่ง ๆ ควรจะดำเนินการ อย่างไรจึงจะเหมาะสม ดังนั้น การจะบรรลุเป้าหมายหรือไม่จึงขึ้นอยู่กับสถานการณ์และภาวะผู้นำ เป็นสำคัญ ถ้าสถานการณ์อยู่ในภาวะที่เอื้ออำนวย พฤติกรรมผู้นำก็จะเกิดประสิทธิผลและสามารถ ทำงานได้สำเร็จ ในทางตรงกันข้าม หากอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวย พฤติกรรมผู้นำก็จะขาด ประสิทธิภาพไปด้วย

จากแนวคิดของพฤติกรรมผู้นำทั้ง 3 แบบข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจและต้องการศึกษา พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 ตาม ทศนะของข้าราชการครู ใน 3 มิติ คือ มิติมุ่งงาน (Task Orientation) มิติมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Orientation) และมิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness Orientation)

สภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 ได้ใช้กลยุทธ์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนว ดำเนินการของ สพฐ. เป็นฐานในการกำหนดกรอบการขับเคลื่อนนโยบาย ปี 2550 ซึ่งมีรายละเอียด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 ดังนี้

วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 เป็นองค์กร ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ประชากรวัยเรียนอย่างทั่วถึง มีคุณธรรม นำความรู้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และมีคุณภาพตามมาตรฐาน

พันธกิจ

1. ส่งเสริม สนับสนุน และประสานความร่วมมือในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานแก่ประชากรวัยเรียนอย่างทั่วถึง
2. ยกกระดับความสามารถของผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ มีคุณธรรม นำความรู้มุ่งสู่มาตรฐาน
3. ส่งเสริมระบบบริหารการจัดการศึกษาให้มีความเข้มแข็ง และมีระบบประกันคุณภาพการศึกษา

เป้าประสงค์

1. ประชากรวัยเรียนทุกกลุ่มเป้าหมาย ได้รับการศึกษาอย่างเสมอภาคและทั่วถึง
2. ผู้เรียนทุกคนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 ได้กำหนดกลยุทธ์ มาตรการ/กิจกรรมหลัก และเป้าหมาย/ตัวชี้วัดในด้านการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ไว้ดังนี้
 1. เร่งรัดปรับปรุงโรงเรียนที่มีระดับคุณภาพพอใช้ โดยระบุเป้าหมาย/ ตัวชี้วัด ไว้ดังนี้
 - 1.1 ร้อยละ 80 ของสถานศึกษาที่มีผลการประเมินภายนอกรอบแรก ระดับคุณภาพพอใช้ ได้รับการส่งเสริมและพัฒนา สามารถผ่านเกณฑ์มาตรฐาน/ การศึกษาปฐมวัยได้ระดับคุณภาพเพิ่มขึ้นเป็นระดับดี
 - 1.2 ร้อยละ 70 ของสถานศึกษาที่มีผลการประเมินภายนอกรอบแรก ระดับคุณภาพดี ได้รับการส่งเสริมและพัฒนา สามารถผ่านเกณฑ์มาตรฐาน/ การศึกษาปฐมวัยได้ระดับคุณภาพเพิ่มขึ้นเป็นระดับดีมาก
 - 1.3 ร้อยละ 100 ของสถานศึกษาตามแผนการประเมินภายนอกรอบสอง ของสมศ. ปีงบประมาณ 2550 มีรายงานการประเมินตนเองตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน/ การศึกษาปฐมวัยพร้อมเสนอขอรับการประเมินภายนอกได้

2. แก้ปัญหาการอ่านเขียน ส่งเสริมการอ่าน การคิด วิเคราะห์ และทักษะการเรียนในระดับสูง โดยระบุเป้าหมาย/ ตัวชี้วัด ไว้ดังนี้

2.1 นักเรียนประเมินศึกษาปีที่ 2 ร้อยละ 100 อ่านออกและเขียนได้ และเมื่อจบชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 อ่านคล่อง เขียนคล่อง

2.2 โรงเรียนแกนนำส่งเสริมนิสัยรักการอ่านร้อยละ 100 จัดกิจกรรมส่งเสริมนิสัยรักการอ่านและผู้เรียนเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน ร้อยละ 80

2.3 โรงเรียนแกนนำจัดการห้องสมุดให้มีชีวิตร้อยละ 70 มีการจัดการห้องสมุดมีชีวิตได้ตามเกณฑ์การประเมิน

2.4 ร้อยละ 100 ของนักเรียนที่ได้รับรางวัล “นักเรียนรักการอ่านยอดเยี่ยมระดับเขตพื้นที่การศึกษา” ทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ได้รับการฝึกทักษะการอ่านในระดับที่สูงขึ้น

2.5 ร้อยละ 5 ของนักเรียน ครู ผู้บริหาร โรงเรียน “รักการอ่าน” / ห้องสมุดและมุมหนังสือในโรงเรียนยอดเยี่ยมที่ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติด้านรักการอ่านยอดเยี่ยมระดับชาติ

2.6 ร้อยละ 10 ของหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน ในเขตบริการที่มีส่วนร่วมในการจัดมุมหนังสือหรือห้องสมุด ส่งเสริมการจัดกิจกรรมรักการอ่าน

2.7 ร้อยละ 60 ของนักเรียน ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ประชาชนทั่วไป มีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการอ่าน

2.8 ร้อยละ 100 ของศึกษานิเทศก์สามารถวิเคราะห์ระดับคุณภาพการสอนคิดของครูได้

2.9 ร้อยละ 100 ของศึกษานิเทศก์ที่สามารถช่วยเหลือครูให้วิเคราะห์ระดับคุณภาพการคิดจากผลงานนักเรียนได้

2.10 ร้อยละ 80 ของครูกลุ่มเป้าหมาย มีแผนการจัดการเรียนรู้ที่แสดงถึงการพัฒนาการคิดที่นำไปใช้ได้จริงอย่างน้อย 3 แผน

2.11 ร้อยละ 75 ของครู สามารถวิเคราะห์ระดับคุณภาพการคิดของผู้เรียนได้

2.12 ร้อยละ 60 ของนักเรียนกลุ่มเป้าหมาย มีระดับคุณภาพการเรียนด้านการคิดของนักเรียนสูงขึ้น

2.13 ร้อยละ 60 ของนักเรียนกลุ่มเป้าหมาย ที่มีผลงานสะท้อนระดับคุณภาพการคิดที่สูงขึ้น

2.14 สพท. มีรูปแบบการพัฒนาครูในการยกระดับการคิดผู้เรียน

2.15 สพท. และสถานศึกษา มีคลังสื่อการสอนและเครื่องมือวัดและประเมินผลการศึกษาในห้องเรียน

- 2.16 สพท. และสถานศึกษา มีระบบการจัดการเรียนรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการคิด
- 2.17 โรงเรียนในโครงการ 2 โรงเรียน ได้รับการพัฒนาการคิด
- 2.18 ทุกโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้อง มีแหล่งข้อมูลความรู้ นวัตกรรมที่สอดคล้องกับการศึกษาโลกปัญญาสากล และข้อตกลง/ บุคคล หน่วยงาน องค์กรทั้งในและต่างประเทศ
- 2.19 ครู คณาจารย์เทศก์ จำนวน 10 คน ได้รับการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานความร่วมมือระดับนานาชาติและการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนานวัตกรรมการศึกษา
- 2.20 ครูร้อยละ 80 มี Best Practices เกี่ยวกับการเรียนรู้ตามแนวทาง Constructionist และมีการนำ KM ไปประยุกต์ใช้
- 2.21 บทเรียน Good Practice / นวัตกรรม 80 ผลงาน
- 2.22 ร้อยละ 100 ของนักเรียนที่มีปัญหาทางการเรียนรู้ได้รับการพัฒนาในรูปแบบที่เหมาะสม และได้รับสิ่งอำนวยความสะดวก คือ บริการ และความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษา
3. ดำเนินการทดสอบมาตรฐานและยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาหลักโดยระบุเป้าหมาย/ ตัวชี้วัด ไว้ดังนี้
- 3.1 โรงเรียนทุกโรงเรียนมีข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้น ป. 6 ในวิชาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ และชั้น ม. 3 ในวิชาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และสังคมฯ เพื่อสะท้อนคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนและมีข้อมูลผลสัมฤทธิ์นักเรียนทุกคน ชั้น ป.2, ป. 5, ม. 2 เพื่อการปรับปรุงพัฒนานักเรียนก่อนจบช่วงชั้น
- 3.2 ร้อยละ 100 ของสถานศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิทยาศาสตร์สูง
- 3.3 ร้อยละ 60 ของสถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนมีค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิทยาศาสตร์ไม่ผ่านเกณฑ์ NT ลดลง
- 3.4 ร้อยละ 100 ของสถานศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนคณิตศาสตร์สูง
- 3.5 ร้อยละ 60 ของสถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนมีค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนคณิตศาสตร์ไม่ผ่านเกณฑ์ NT ลดลง
- 3.6 ร้อยละ 100 ของสถานศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนภาษาไทยสูง
- 3.7 ร้อยละ 80 ของสถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนมีค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนภาษาไทยไม่ผ่านเกณฑ์ NT ลดลง
- 3.8 จำนวนนักเรียนช่วงชั้นที่ 1-3 ที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำกว่าเกณฑ์ ลดลงร้อยละ 30
- 3.9 ค่าเฉลี่ยผลคะแนน O-Net ของนักเรียน ม. 6 สูงขึ้น ร้อยละ 5

4. ส่งเสริมวิทยฐานะ โดยเชื่อมโยงกับการพัฒนาครู โดยระบุเป้าหมาย/ ตัวชี้วัด ไว้ดังนี้

4.1 ครูภาษาอังกฤษระดับมัธยมศึกษาทุกคนและระดับประถม ร้อยละ 35 มีความสามารถภาษาอังกฤษ อย่างน้อยระดับกลาง

4.2 ร้อยละ 100 ของโรงเรียนเครือข่าย การพัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายอยู่ที่

4.2.1 นักเรียนได้เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษอย่างหลากหลาย

4.2.2 โรงเรียนมีหลักสูตร/ สื่อ/ รูปแบบการจัดการเรียนรู้/ การวัดประเมินผลทางภาษาที่เหมาะสม

4.2.3 เครือข่ายฯ ร้อยละ 50 น สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2.4 ครูภาษาอังกฤษระดับมัธยมศึกษาทุกคน มีความสามารถด้านภาษาอังกฤษ อย่างน้อย ระดับ Intermediate

4.2.5 ครูภาษาอังกฤษระดับประถม ร้อยละ 35 มีความสามารถด้านภาษาอังกฤษ อย่างน้อยระดับ Intermediate

5. ส่งเสริมการแข่งขันทักษะทางวิชาการและระบบการจัดการความรู้ โดยระบุเป้าหมาย/ ตัวชี้วัด ไว้ดังนี้

5.1 นักเรียน จำนวน 10 คน เข้าร่วมการแข่งขันระดับชาติ

5.2 จำนวนนักเรียนไม่น้อยกว่า 10 คน ได้รับการคัดเลือกเป็นตัวแทนแข่งขันคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ช่วงชั้น 2-3

5.3 สพท. มีนักเรียนไม่น้อยกว่า 10 คน ที่มีความสามารถด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์เป็นตัวแทนนักเรียนระดับเขต

5.4 มีครู นักเรียน และผู้เกี่ยวข้อง ใน สพท. ใช้เว็บไซต์ศูนย์ข้อสอบคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ร้อยละ 10

5.5 นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์เพิ่มขึ้นร้อยละ 20

5.6 ครูผู้สอนคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ กลุ่มเป้าหมาย สอนการคิดให้ผู้เรียนโดยผ่านสาระวิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์ ร้อยละ 80 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4. 2550)



งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยต่างประเทศ

Rice (1991 : 378-A) ได้วิจัยเรื่อง พฤติกรรมของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของอาจารย์ใหญ่และครูประถมศึกษาเขตแม่น้ำ Savannah ตอนกลางของ Georgia โดยทดสอบนัยสำคัญของความแตกต่างของทัศนะของอาจารย์ใหญ่และครูต่อพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่ในเรื่องการเป็นแบบอย่างความสามารถในการประนีประนอม ความอดทนต่อความไม่แน่นอน ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ การวางแผน ความอดทนต่อระเบียบวินัย การรู้จักบทบาทของตนเอง การมีวิจาร์ณญาณ การเน้นผลงาน ความสามารถในการคาดการณ์ได้ถูกต้อง ความสามารถในการบูรณาการ และมุ่งมั่นความเจริญก้าวหน้า พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างทัศนะของอาจารย์ใหญ่และครูประถมศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่ ในด้านความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ การมีวิจาร์ณญาณ การเน้นที่ผลงาน และความสามารถในการบูรณาการ

Young (1994 : 2426 - A) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษาในรัฐ Mississippi พบว่า ผู้อำนวยการต้องการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ จะต้องใช้พฤติกรรมแบบมอบหมายงาน อาจารย์มีความพึงพอใจในการทำงานมาก หากผู้อำนวยการแสดงพฤติกรรมในการสนับสนุนครู การยอมรับความจริงและเป็นผู้อำนวยการความสะดวกในการขจัดปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน อาจารย์จะมีความพึงพอใจมากที่สุดต่อเมื่อผู้อำนวยการแสดงพฤติกรรมแบบมีส่วนร่วม

Hawkins (2002 : Abstract) ได้วิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำแบบบรรยากาศองค์การ กรณีศึกษาการรับรู้ของพฤติกรรมผู้นำผ่านบรรยากาศองค์การของโรงเรียนในโรงเรียนนานาชาติ การวิจัยเพื่อเปรียบเทียบการรับรู้พฤติกรรมของตนเองของผู้บริหารและครู และการรับรู้พฤติกรรมโดยรวมโดยใช้ระดับการชี้วัดบรรยากาศของโรงเรียนแบบเปิด มีการทดสอบพฤติกรรมผู้นำ 3 ด้าน คือ ด้านการสนับสนุน ด้านการบังคับบัญชาและด้านข้อจำกัดและตัวชี้วัดพฤติกรรมครู 3 ด้าน คือ ด้านเกี่ยวกับสถาบัน ด้านงานที่ได้รับมอบหมาย และด้านการใช้เวลาว่าง พบว่า พฤติกรรมของผู้นำมีผลกระทบต่อบรรยากาศของโรงเรียนในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญและยังพบว่าผู้นำมีพฤติกรรมด้านการสนับสนุนมีมาก ด้านการบังคับบัญชามีน้อยและบรรยากาศโรงเรียนเป็นแบบเปิดในโรงเรียนที่มีคะแนนด้านพฤติกรรมผู้นำสูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยของดัชนีมาตรฐานแบบเปิด พบว่า การรับรู้บรรยากาศของโรงเรียนเป็นแบบเปิด ในโรงเรียนที่มีคะแนนด้านพฤติกรรมผู้นำต่ำกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยดัชนีมาตรฐานแบบเปิด พบว่า การรับรู้ของครูต่อบรรยากาศของโรงเรียนเป็นแบบปิด

งานวิจัยในประเทศ

ชาญ สีหาราช (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกาปฏิบัติงาน และคุณธรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเลย พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมกาปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารทั้ง 7 ด้าน คือ ด้านการบริหารทั่วไป ด้านการบริหารงานธุรการ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานปกครอง ด้านการบริหารงานบริการ ด้านการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชนและด้านการบริหารงานอาคารสถานที่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้านและมีพฤติกรรมด้านคุณธรรม ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านคุณธรรมในการดำรงตนของผู้บริหาร ด้านคุณธรรมต่อเพื่อนร่วมงานและด้านคุณธรรมในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน พฤติกรรมกาปฏิบัติงานและคุณธรรมของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นิยม วงศ์ภักดี (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัย พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนตามความเป็นจริงและความคาดหวังของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาศรีสะเกษ พบว่า ผู้บริหารที่มีอายุต่ำกว่า 40 ปี และ 40 ปีขึ้นไป ทั้งเพศหญิงและเพศชาย มีพฤติกรรมไม่แตกต่างกัน ในรายด้านมนุษยสัมพันธ์ ระดับมาก และด้านนิเทศการสอน ระดับปานกลาง

นิรันดร हमีนสุข (2543 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นจริงและที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย พบว่า

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมและรายด้าน 5 ด้าน ตรงทศนะของบุคลากร โดยส่วนรวมผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่พฤติกรรมที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมและรายด้าน 5 ด้าน ตามทศนะของบุคลากร โดยส่วนรวม ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุดทุกด้าน

2. ผู้บริหารโรงเรียน มีทศนะต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการวิพากษ์ ด้านการตัดสินใจ และด้านคุณธรรมมากกว่าครูผู้สอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนมีทศนะต่อภาวะผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 5 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

3.1 บุคลากรในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีทศนะต่อ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นจริงโดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 5 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

3.2 บุคลากรในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีทัศนคติต่อพฤติกรรม
ภาวะผู้นำที่คาดหวังโดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 5 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

โกสิน พูลวัน (2545 : 98 - 99) ได้ทำวิจัย แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามทรรศนะ
ของผู้บริหารและครูเทศบาลในเขตการศึกษา 10 พบว่า ทั้งผู้บริหารและครูปฏิบัติการสอน
มีความเห็นว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทั้งมิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับปาน
กลางโดยมีพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการ
ทำงานของครู ส่วนแบบของภาวะผู้นำส่วนใหญ่มีแบบผู้นำแบบมีส่วนร่วม และแบบตาม
สถานการณ์

จากผลงานวิจัยดังกล่าว สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับความ
พึงพอใจในการทำงานของครู แต่ครูส่วนมากมีความพึงพอใจพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงานมากกว่ามิติ
สัมพันธ์ และพึงใจหากได้ทำงานร่วมกับผู้บริหารที่ใช้สายกลางและยืดหยุ่นเป็นหลัก ส่วนในด้าน
บุคลิกลักษณะผู้นำมีปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำคือ มีความรู้ ความสามารถและเชี่ยวชาญ
ปัญหาพัฒนาความรู้ความสามารถ และงานอาชีพอยู่เสมอ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เปลี่ยนแปลง
ที่ก่อให้เกิดประโยชน์มีความรับผิดชอบสูงต่อตนเองและอาชีพมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีฐานะมั่นคงทาง
เศรษฐกิจ และทางสังคมพอสมควรมีความขยัน มีความซื่อสัตย์และสุจริต อดทนต่องานและปัญหา
รอบด้านมีความเชื่อมั่น และเข้าใจในตนเอง มีความกระตือรือร้น คล่องแคล่ว ว่องไว วิเคราะห์
และคาดการณ์ได้ถูกต้องแม่นยำ มีความสามารถในการสื่อสาร มีผลงานเป็นที่ประจักษ์