

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต32 โดยผู้วิจัยได้ศึกษาหลักทฤษฎีแนวคิด ทฤษฎี จากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการศึกษา ซึ่งนำเสนอสาระสำคัญเป็นหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของผู้นำ
 - 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
2. คุณลักษณะสำคัญของผู้นำ
3. บทบาทหน้าที่ของผู้นำ
4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ
5. ภาวะผู้นำทางวิชาการ
 - 5.1 ความหมายภาวะผู้นำทางวิชาการ
 - 5.2 บทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

การศึกษาความหมาย ผู้นำ ได้มีนักวิชาการทางการบริหารหลายท่านให้ความหมายไว้ในลักษณะต่างๆตามมุมมองหลายด้านพบว่ามีการให้ความหมายที่คล้ายคลึงกันดังนี้

บุญช่วย ศิริเกษ (2540 : 205) สรุปความหมายของผู้นำในภาวะต่างๆ ไว้ 5 แบบ คือ

1. ผู้นำหมายถึง บุคคลที่ได้รับตำแหน่งสูงสุดในกลุ่มหรือในสำนักงานองค์การซึ่งเป็นผู้นำโดยตำแหน่งนั่นเอง

2. ผู้นำหมายถึง ผู้ที่เป็นจุดรวมของสมาชิกหมายถึง เป็นศูนย์กลางของสมาชิกในกลุ่มเป็นศูนย์รวมของความคิดความรัก และอารมณ์

3. ผู้นำหมายถึง บุคคลในกลุ่มที่มีพฤติกรรมเป็นผู้นำมีความคิดริเริ่มทางโครงสร้างของกลุ่ม ให้ความอบอุ่นเป็นกันเองกับสมาชิกในกลุ่มไวต่อการรับรู้และความรู้สึก และเน้นผลงานของกลุ่ม

4. ผู้นำหมายถึง บุคคลที่ถูกกล่าวขวัญถึงมากที่สุดคือ ถูกเอ่ยชื่อมากที่สุด ถูกเสนอชื่อมากที่สุด เรียกได้ว่าเป็นผู้นำทางสังคมมิติหรือเป็นผู้ที่ได้คะแนนนิยมสูงสุดจากหมู่คณะนั่นเอง

5. ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มดีสามารถวางแผนดำเนินงานได้ดีเร่งเร้าให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในหมู่คณะได้ ผู้อื่นยอมรับปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจโดยมิได้ใช้อำนาจบังคับ

กวี วงศ์พุดธิ (2542 : 14-15) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 แบบ คือ

1. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดศูนย์กลางของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง

2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางที่ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มนอกกลุ่มนอกทาง

3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่มซึ่งเป็นไปได้โดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้

4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่าง คือ สามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด

5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

สมพงษ์ เกษมสิน (2542 : 285) ได้กล่าวถึง ผู้นำ ว่าผู้นำหมายถึง จุดดวงประทีปของหน่วยงาน ผู้นำเป็นจุดรวมแห่งพลังของสมาชิกในองค์กร ดังนั้นผู้นำจึงเหมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานส่วนรวม

อนันท์ ปัญารชุน (2542 : 9) ให้คำจำกัดความว่า ผู้นำไม่ใช่ผู้ที่จะนำคนอื่นนั้น แต่ผู้นำที่ดีมักมีคนอื่นอยากเดินตาม ส่วนประสิทธิ์ ทองอุ่น (2542 : 233) ได้ให้ความหมายของผู้นำ ว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้างาน โดยได้รับการคัดเลือกและการยอมรับ ได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้า ให้เป็นผู้ตัดสินใจ เป็นผู้ใช้อำนาจทั้งพระเดชและพระคุณในการปกครองบังคับบัญชาและถือได้ว่ามีอิทธิพลเหนือจิตใจผู้อื่นในการที่จะจงใจให้บุคคลปฏิบัติตาม ตามกระบวนการของการบริหาร

กรมสามัญศึกษา (2543 : 7) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจหรือมีอิทธิพลเหนือคนอื่นหรือองค์กรเพื่อกำหนดแนวทางแล้วทำให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ๆ ผู้นำอาจเป็นผู้ที่มีตำแหน่งหัวหน้าหรือผู้ที่บทบาทสำคัญ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายที่มีความสามารถในการเนิงานสามารถจูงใจคนและนำบุคคลในกลุ่มปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กร

กิติ ตย์คานนท์ (2543 : 21) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้า และเป็นผู้ตัดสินใจ เนื่องจากเป็นผู้มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมู่ชนไปในทางดี หรือทางชั่วก็ได้

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544 : 8) ให้ความหมายของผู้นำว่าผู้นำหมายถึง บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายร่วมกันโดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตามหรือทำการร่วมกันก็ตามให้นำพากันไปด้วยดีสู่จุดหมายที่ตั้งาม

ประสิทธิ์ อึ้ง (2544 : 11) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำหมายถึง คนที่สามารถอาศัยความสัมพันธ์ใช้ความสัมพันธ์เรียกผู้ใต้มาทำงานแทน เขาจำเป็นต้องใช้ความประพฤติและนิสัยของเขามากระทบต่อการกระทำ และความคิดของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545 : 26) กล่าวว่า ผู้นำหมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคลอื่น โดยใช้กระบวนการบริหารเพื่อให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ยุกต์ (Yukl. 1998 : 3-4) ให้ความหมายว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่มและเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมาย บุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม

จากความหมายดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ในตำแหน่งผู้นำ เป็นที่ยอมรับจากบุคคลในกลุ่ม มีอิทธิพล มีอำนาจ มีความสามารถชักจูงและช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้งานสำเร็จตามจุดประสงค์

ความหมายของภาวะผู้นำ

ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำ (Leadership) ได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายประการ

สมเดช สีแสง (2542 : 114-116) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่าภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถที่จะทำให้บุคคลอื่นยอมทำตามด้วยความเต็มใจจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำมุ่งเฉพาะที่พฤติกรรมของผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นเสมือนหนึ่งเครื่องมือในการ

บริหารงานของผู้ นำเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นได้ทุกตัวตนนั้นก็คือการสร้างศรัทธาบาารมีให้เกิดขึ้นในตัวเอง

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542 : 106) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

ศศิ อนันต์นพคุณ (2542 : 19) ได้ให้ความหมายไว้ว่าภาวะผู้นำหมายถึง การมี ผู้นำใช้ ศิลปะหรือความสามารถในการชักชวน จูงใจผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับตนปฏิบัติกิจกรรมด้วยความเต็มใจ จนกระทั่งสำเร็จตามเป้าหมาย

ทองใบ สุธาธิ (2543 : 4) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการที่ บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตน ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้

เอกราช ดินาง (2549 : 45) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ขบวนการสร้างสิ่งเร้า ขบวนการพัฒนาและการทำงานกับคนในองค์การ เป็นขบวนการมุ่งคน การมุ่งสร้างแรงจูงใจให้กับคน การใช้มนุษยสัมพันธ์หรือการปฏิสัมพันธ์ในองค์การ การสื่อสารระหว่างบุคคล การสร้างบรรยากาศในองค์การ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความเจริญและการพัฒนานอกเหนือจากนี้ก็คือ ปัจจัยของมนุษย์ที่ส่งเสริมการผลิต ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้น การปฏิบัติกรขององค์การ เพราะฉะนั้นจึงเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความเข้าใจในจุดหมาย การตัดสินใจเลือกทางเลือกใหม่ การสนับสนุนส่งเสริม การบริการ การศึกษาให้มีคุณภาพมากขึ้น การนำหลักการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในองค์การและปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งสร้างความพึงพอใจหรือบางครั้ง มีผลในทางตรงกันข้าม คือสร้างความไม่พึงพอใจของมนุษย์ในองค์การ

ธิติพร ตันยโชติ (2549 : 42) ภาวะผู้นำหมายถึง การที่ผู้นำขององค์การใช้วิธีแตกต่างกันตามสถานการณ์ ในการดำเนินการเพื่อก่อให้เกิดสภาวะแวดล้อมที่สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันสร้างประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่การทำงานให้บรรลุถึงจุดหมายขององค์การที่กำหนด

โอเวน (Owens. 1991 : 132 ; อ้างถึงใน วิรุพหัจิต ใบลี. 2548 : 10) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง การที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่นสามารถจะนำคนอื่น ๆ ในการที่จะคิดและปฏิบัติในทิศทางความต้องการที่แน่นอน

ลิเคิร์ต (Likert. 1991 : 3 ; อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม. 2540 : 15) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคาดหวังสำนิยม และความสามารถในการติดต่อ พบปะเจรจากับบุคคลที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องด้วยคั้งนี้ เพื่อ

ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ผู้นำจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหา และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้นำเป็นผู้สนับสนุนความสามารถของเขา

พลันเก็ต (Plunkett. 1992 : 235) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถที่จะทำงานให้โดยอาศัยและผ่านบุคคลอื่น ในขณะที่เดียวกันก็ได้รับความเคารพ ความมั่นใจ ความจงรักภักดี และให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ

แบส (Bass. 1997 : 27 ; อ้างถึงในสุนทร โคตรบรรเทา. 2551 : 1) ให้คำนิยาม “ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการในการมีอิทธิพลต่อกิจการนำในทิศทาง เส้นทางการกระทำ และความคิด”

ยุกต์ (Yukl. 1998 : 2) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำหมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่ง ที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ดัล (Daft. 1999 : 5) กล่าวถึง ภาวะผู้นำหมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

จากคำนิยามหรือความหมายที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการหรือลักษณะที่แสดงออกของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นในการชักจูงผู้อื่นให้ร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจและมีความกระตือรือร้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันตามที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งเป็นผลรวมของบุคลิกภาพ เช่น ลักษณะทางกาย ทางอารมณ์ ทางสังคมและมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น

คุณลักษณะสำคัญของผู้นำ

คุณลักษณะของผู้นำหมายถึงลักษณะอันเป็นความดีงามของผู้นำซึ่งบุคคลที่เป็นผู้นำควรที่จะต้องมีอยู่ในตนเองเพื่อที่จะสามารถนำพาองค์กรก้าวไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาคุณลักษณะสำคัญของบุคคลที่เป็นผู้นำที่ดีซึ่งเสนอไว้โดยนักการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะที่ดีของผู้นำ ซึ่งเสนอไว้ดังนี้

ลิขิต ชีรเวทิน (2546 : 9) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำในยุคปัจจุบันดังนี้

1. มีความรู้ความสามารถในการบริหาร วิเคราะห์ปัญหาและแก้ปัญหา
2. มีความกล้าหาญ กล้าตัดสินใจกล้ารับผิดชอบและมีความมุ่งมั่น
3. ปฏิบัติงานอย่างมีกฎเกณฑ์
4. มีเกียรติและศักดิ์ศรี มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีอุดมการณ์
5. เสียสละและอดทน
6. มีเมตตาธรรม

7. มีความรู้อย่างกว้างขวางในทุกๆ ด้าน
8. มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและสอดคล้องกับศักยภาพ
9. ใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ
10. กระจายอำนาจมอบหมายงานให้ผู้อื่นรับผิดชอบอย่างเหมาะสม
11. แก้ไขปรับปรุงกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน
12. มีทรัพยากรและงบประมาณที่เพียงพอ
13. ประนีประนอมเพื่อลดความขัดแย้งในองค์กร
14. สามารถกอบกู้วิกฤตเพื่อกลับเข้าสู่ภาวะปกติและพร้อมที่จะก้าวต่อไป

ข้างหน้าตามวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้

15. ชี้แจงถึงเหตุผลนโยบายต่าง ๆ และรับฟังความคิดเห็นของผู้อยู่ได้บังคับ

ปัญหา

วีรชาติ วิชาศรี (2550 : 20) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. คุณลักษณะด้านวิชาการ
 - 1.1 มีความรู้ด้านวิชาการเป็นอย่างดี
 - 1.2 มีความรู้ ทักษะไปเป็นอย่างดีและ
 - 1.3 มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารและการเป็นผู้นำ
2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ
 - 2.1 มีบุคลิกภาพด้านร่างกายดี เช่น แต่งกายดี วาจาดี และวางตนเหมาะสม เป็นต้น
 - 2.2 มีบุคลิกด้านจิตใจดี เช่น มีความเชื่อมั่น มีความกล้าหาญอดทน มีเมตตา และมีใจเป็นธรรม เป็นต้น
 - 2.3 มีบุคลิกด้านสังคมดี เช่น สามารถร่วมงานกับบุคคลอื่นๆ และเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน
3. คุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน
 - 3.1 รู้บทบาทและหน้าที่ของตน
 - 3.2 มีความรับผิดชอบ
 - 3.3 มีความละเอียดรอบคอบ
 - 3.4 มีความสามารถในการประสานงานและจูงใจ
 - 3.5 และมีผลงานเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544 : 69-70) กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้ผู้นำไว้ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้มีสติปัญญาดี

1.1 ความสามารถในการเชิงจินตนาการ (Imagination)

1.2 ความสามารถในการสร้างสรรค์ (Creative) มีความกระตือรือร้นที่จะ

ชวนขวยหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ

1.3 มีวิจารณญาณ (Judgment) มีความคิดในการตัดสินใจหรือวิพากษ์วิจารณ์ปัญหาต่างๆ ไปในทางที่ถูกต้อง ตรงกับข้อเท็จจริงและศีลธรรมอันดี

1.4 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) หมายถึง ทั้งการปรับตัวของผู้ นำเองและการนำกลุ่มไปในทิศทางที่มีมั่นคง ได้โดยสม่ำเสมอว่าสิ่งแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงหรือผลักดันไปในแนวทางใด

1.5 มีความรอบรู้ในเหตุการณ์ต่างๆ (Alertness) ทั้งภายในภายนอกกลุ่มและปรับปรุงสถานการณ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

2. เป็นผู้ทำงานหนักอยู่เสมอต้องทำงานมากกว่าผู้ได้บังคับบัญชา

3. คำนึงถึงขวัญและกำลังใจ คำนึงถึงความรู้สึกและความพอใจงานของกลุ่ม

4. ผู้นำที่ดีจะต้องมีลักษณะที่เหนือกว่าผู้ตามเหนือกว่าทางความคิด ผลงานสถานะในองค์กรและในบางกรณีอาจหมายถึงความเหนือกว่าในสถานะส่วนตัวด้วยเช่น มีบุคลิกภาพที่ดีกว่า มีความกล้าหาญกว่าดังนั้นผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่พัฒนาตนเองอยู่เสมอ

5. ผู้นำที่ดีต้องมีอารมณ์คงที่ (Well-Balanced) มีความหนักแน่น ไม่ใช่อารมณ์ส่วนตัวในการแก้ปัญหาควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์อันเป็นวิกฤติ

6. เป็นนักกลยุทธ์ (Strategic Man) ความเป็นนักกลยุทธ์จะช่วยให้อำนาจการใดๆอย่างคล่องตัวและเคลื่อนไหวอยู่เสมอไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่กลยุทธ์อาจถูกกำหนดมาในวัตถุประสงค์นโยบายระเบียบวิธี งบประมาณหรือแม้แต่กฎเกณฑ์ใดๆ ก็ตาม การวางกลยุทธ์จะกระทำได้ผลเพียงไรขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ คือ

6.1 โอกาสในตลาด (Market Opportunity) ในขณะนี้ผู้บริหารจะมองไปข้างหน้าและประเมินว่ามีโอกาสประกอบการธุรกิจในตลาดอย่างไรบ้าง

6.2 ความสามารถและทรัพยากรขององค์กร (Corporate Competence and Resources) ผู้บริหารต้องประเมินถึงความพร้อมตลอดจนจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรและความสามารถในการพัฒนาองค์กรในอนาคต

6.3 ค่านิยมและอุดมการณ์ของผู้บริหารระดับสูง (Management Value and Aspirations) หมายถึงแนวทางที่ผู้บริหารต้องการให้องค์กรทำอะไรหรือเป็นอะไรได้บ้าง

6.4 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)

7. ต้องมีอำนาจ(Power) อำนาจเป็นของคู่กับผู้นำและอาจเกิดขึ้น โดยความสามารถในการสร้างความเชื่อถือและอาจเกิดจากการบังคับบัญชาโดยตรง

สมชาติ กิจยรรยง (2544 : 10) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่น่าเชื่อถือและสร้างความเชื่อมั่นให้กับทีมงานว่าต้องประกอบด้วย

1. บุคลิกภาพ กิริยาท่าทาง การแต่งกาย การวางตัวเหมาะสม
2. อารมณ์มั่นคงอารมณ์ดี
3. มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับ
4. มีความประพฤติดี
5. เสมอต้นเสมอปลาย
6. หวังดีและปรารถนาดีกับลูกน้อง
7. ช่วยเหลือให้คำแนะนำเพื่อความก้าวหน้า
8. กล้าแสดงออก
9. มั่นใจและวางใจตัวเอง
10. คำหั้นเพื่อก่อมิใช่ทำลาย
11. ชม แสดงน้ำใจเมื่อประสบความสำเร็จ
12. ไม่หลงตัวเอง ไม่ลำเอียง
13. เปิดใจให้กว้างรับฟังทุกคน ทุกปัญหา
14. พัฒนาตนเองอยู่เสมอทันเหตุการณ์

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543 : 86) จำแนกคุณลักษณะของผู้นำที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของภาวะผู้นำเป็น 3 หัวข้อดังนี้

1. ด้านสติปัญญา
 - 1.1 วิจารณ์ญาณ
 - 1.2 กล้าตัดสินใจ
 - 1.3 ความรู้
 - 1.4 ความคล่องแคล่ว
2. ด้านบุคลิกภาพ
 - 2.1 ความสามารถในการปรับตัว
 - 2.2 ความตื่นตัว
 - 2.3 ความคิดสร้างสรรค์

2.4 บุรณาการส่วนบุคคล ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสมดุลในอารมณ์
การควบคุมอารมณ์ ความอิสระ

3. ด้านความสามารถ

3.1 ได้รับความร่วมมือ

3.2 ให้ความร่วมมือ

3.3 เป็นนักคิด นักพัฒนาเป็นที่นิยมยกย่อง

3.4 มีความสามารถในการเข้าสังคม การมีส่วนร่วมในสังคม มีไหวพริบ

มีความเป็นนักการทูต ความสามารถในการนิเทศงาน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 36-38) ได้สรุปลักษณะของผู้นำด้านบุคลิกภาพ
ทั่วไป (General Personality Traits) ดังนี้

1. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)

2. การสร้างความไว้วางใจได้ (Trustworthiness)

3. ลักษณะที่เด่น (Dominance) เป็นลักษณะเด่นของผู้นำที่มีเหนือบุคคลอื่นๆ

อย่างเห็นได้ชัดในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

3.1 ลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics)

3.1.1 กระจับกระจาง

3.1.2 กระจับรี กระจับเปร่า

3.2 ภูมิหลังทางสังคม (Social Background)

3.2.1 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร

3.3 สติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and Ability)

3.3.1 การตัดสินใจ วิจัยญาณ

3.3.2 ความรู้

3.3.3 ทักษะการพูด

3.4 บุคลิกภาพ (Personality)

3.4.1 กระจับรื้อร้น

3.4.2 มีความคิดสร้างสรรค์

3.4.3 ความซื่อสัตย์ มีจริยธรรม

3.4.4 ความเชื่อมั่นในตนเอง

3.5 ลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน (Work Related Characteristics)

3.5.1 มีกระตุ้นที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

- 3.5.2 แรงกระตุ้นที่จะนำไปสู่ความรับผิดชอบ
- 3.5.3 มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย
- 3.5.4 การมุ่งมั่นในการทำงาน
- 3.6 ลักษณะด้านสังคม(Social Characteristics)
 - 3.6.1 ความสามารถที่จะสร้างความร่วมมือ
 - 3.6.2 ความร่วมมือ
 - 3.6.3 ความเป็นที่นิยมชมชอบ มีชื่อเสียง
 - 3.6.4 ความสามารถด้านสังคมทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล
 - 3.6.5 การมีส่วนร่วมในสังคม
 - 3.6.6 รู้จักกาลเทศะ มีความสามารถในการเจรจา
- 4. เป็นคนกล้าแสดงออก (Extroversion)
- 5. การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness)
- 6. ความมั่นคงทางอารมณ์(Emotional Stability)
- 7. มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm)
- 8. มีอารมณ์ขัน (Sense of Humor)
- 9. ความเป็นคนอบอุ่นหรือมีความเอื้ออารี (Warmth)
- 10. มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด ความผิดหวังหรือความคับข้องใจ (High Tolerance for Frustration)
- 11. รู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน(Self-awareness and Self Objectivity)

จากการศึกษาแบบผู้นำสามารถสรุปคุณลักษณะของผู้นำจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อการดำเนินการต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายต้องมีความกระฉับกระเฉงความเพียร ความกล้าในการตัดสินใจและมีความเชื่อมั่นในตนเองสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ผู้นำมีระดับสัมพันธ์กับกลุ่มต่างๆ ได้ดีและเหมาะสม ได้รับการยอมรับจากสังคมทั่วไปคุณลักษณะของผู้นำที่ได้เสนอมานี้เป็นคุณสมบัติที่ผู้นำทุกคนพึงจะมีแต่จะมีเท่าเทียมกันหรือไม่ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลสถานการณ์สิ่งแวดล้อมและลักษณะของกลุ่มสมาชิกการที่ผู้นำมีคุณสมบัติตามที่กล่าวมาแล้วย่อมมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำและมีภาวะผู้นำเป็นที่ยอมรับจากบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดีตลอดจนสามารถบริหารงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

บทบาทของผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการรวมกลุ่มและจูงใจคน ไปยังเป้าหมายประการใด ประการหนึ่ง นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องทำหน้าที่บริหารคน สดุดและภาวะสิ่งแวดล้อมทางการบริหาร ด้วยเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยที่นักการศึกษาได้นำเสนอ บทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ดังนี้

วีรชาติ วิชาศรี (2550 : 12) ได้สรุปว่าผู้นำควรมีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญดังนี้

1. บทบาทหน้าที่ในการวางแผนการปฏิบัติงาน ผู้นำควรเป็นผู้มีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างดียิ่ง เพื่อให้การวางแผนการปฏิบัติงานในองค์กรเป็นไปอย่างมีลำดับ ขั้นตอนอันจะนำไปสู่การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายเกิดความพึงพอใจแก่บุคลากรทุกฝ่าย ในองค์กร

2. บทบาทหน้าที่ในการจัดบุคลากรหรือทีมงาน ผู้นำควรเป็นผู้มีความสามารถในการจัดวางตัวบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กรอย่างเหมาะสมเพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ

3. บทบาทหน้าที่ในการจัดการในองค์กร ได้แก่ การจัดวางโครงสร้างของฝ่ายงานต่างๆ ในองค์กร การจัดสรรวัสดุอุปกรณ์สำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากรสามารถบริหารจัดการ องค์กร โดยภาพรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. บทบาทหน้าที่ในการประสานงาน หมายถึงการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานทำให้ความกระฉ่งในข้อสงสัยหรือประเด็นปัญหา แก่ ผู้ปฏิบัติงานเป็นต้น

5. บทบาทหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการการควบคุม กำกับดูแล การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

6. บทบาทหน้าที่ในการรายงาน คือ มีหน้าที่ในการรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานทราบความเคลื่อนไหวและความคืบหน้าของ กิจการอย่างสม่ำเสมอ

7. การบริหารงบประมาณ ได้แก่การจัดทำ งบประมาณการจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงิน และการควบคุมตรวจสอบทางการเงินและทรัพย์สิน

เบนเน่ และชีทส์ (Benne & Sheets. 1997 : 8 ; อ้างถึงใน วิโรจน์ สารัตนะ. 2545 : 40) ได้เสนอบทบาทของผู้นำที่แสดงถึงยุทธวิธีในอันที่จะทำให้ผู้บริหารหรือผู้นำประสบความสำเร็จ ในการบริหารองค์กรดังนี้

1. บทบาทการเป็นผู้ริเริ่มสนับสนุน (Initiator Contributor) เสนอจุดหมายการทำงานให้ข้อเสนอแนะวิธีทำงานและข้อคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา
 2. บทบาทการเป็นผู้เสาะหาผู้ให้ข้อมูล (Information Seeker Giver) สอบถามหาข้อมูล นำข้อมูลแสดงทรรศนะและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาหรืองานที่ทำ
 3. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) วิเคราะห์สังเคราะห์ความเห็นต่าง ๆ เพื่อผูกมัดให้การทำงานของกลุ่มเป็นไปด้วยกันได้ดี
 4. บทบาทเป็นผู้ชี้แนะ (Orienter) สรุปผล ชี้ประเด็นที่เบี่ยงเบนจากจุดหมาย ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับทิศทางการทำงาน
 5. บทบาทเป็นผู้ให้พลัง (Energizer) กระตุ้นให้กลุ่มเพิ่มระดับและคุณภาพการทำงานให้สูงขึ้น
 6. บทบาทเป็นผู้กระตุ้น (Encourager) แสดงความเป็นมิตรความอบอุ่นใจ ให้กับสมาชิกของกลุ่มกระตุ้นพวกเขาและให้การยอมรับในการมีส่วนร่วมของพวกเขา
 7. บทบาทเป็นผู้ปรองดอง (Harmonizer) ประสานความคิดเห็นที่เป็นที่ตกลงกันของสมาชิกกลุ่ม และพยายามลดความแตกต่างที่ไม่ลงรอยกัน
 8. บทบาทเป็นผู้รักษาประตู (Gatekeeper) พยายามให้มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิด ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากสมาชิกทุกคน
 9. บทบาทเป็นผู้กำหนดมาตรฐาน (Standard Setter) ให้ข้อเสนอแนะในการกำหนดมาตรฐานการทำงานของกลุ่มและตรวจสอบความพึงพอใจต่อการทำหน้าที่ของสมาชิกกลุ่ม
 10. บทบาทเป็นผู้สังเกตการณ์กลุ่ม (Group Observer) ฝึามองการทำงานของกลุ่มให้ข้อมูลย้อนกลับถึงสิ่งที่สมาชิกทำกันอยู่และแนวทางการทำหน้าที่ให้ดีขึ้น
 11. บทบาทเป็นผู้ตาม (Follower) กลุ่มทำอะไรก็ทำตามอย่างเป็นมิตร
- พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 25) ได้กล่าวถึง บทบาทและหน้าที่ของผู้นำที่ดี สามารถบริหารงานประสบความสำเร็จไว้ดังนี้
1. ผู้นำที่ดีต้องมีความรอบรู้ในงานที่รับผิดชอบ
 2. ผู้นำที่ดีต้องมีความจริงใจต่อผู้ตาม
 3. ผู้นำที่ดีต้องสามารถสอนแนะการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ตามได้
 4. ผู้นำที่ดีต้องมีความแน่นอนและเด็ดเดี่ยวมั่นคงในความคิดเห็นที่เห็นว่าถูกต้อง
 5. ผู้นำที่ดีต้องมีความซื่อตรง
 6. ผู้นำที่ดีต้องรู้จักผู้ตามเป็นอย่างดี
 7. ผู้นำที่ดีต้องเป็นคนช่างสังเกตและมีจิตวิทยาบ้างตามสมควร

8. ผู้นำที่ดีต้องมีทักษะในการสื่อความหมายได้อย่างดี
 9. ผู้นำที่ดีต้องไม่ให้คำมั่นสัญญาอะไรง่าย ๆ
 10. ผู้นำที่ดีต้องรู้จักมอบหมายงานให้เหมาะสมกับคน
 11. ผู้นำที่ดีต้องรู้จักยอมรับข้อผิดพลาด
 12. ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้รู้จักบริหารเวลา
 13. ผู้นำที่ดีต้องรู้จักทำเป็นไม่รู้ไม่ชี้จากแรงกดดันในแต่ละวันบ้าง
 14. ผู้นำที่ดีต้องไม่เป็นคนที่เคร่งเครียดจนเกินไป
- ริงสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 24-25) กล่าวว่าหน้าที่ของผู้นำในการบริหารมีดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดการองค์การ (Organizing)
3. การนำ (Leading)
4. การควบคุม (Controlling)
5. การตัดสินใจ (Decision Making)
6. การใช้อิทธิพล (Influencing)
7. การสร้างความสัมพันธ์ (Building Relationship)

สมชาติ กิจยรรยง (2544 : 30-43) ที่กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำในการบริหารงานไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดการองค์การ (Organizing)
3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)
4. การสั่งและมอบหมายงาน (Directing)
5. การควบคุมงาน (Controlling)
6. มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีประสานประโยชน์ (Relationship Coordinating)

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2538 : 20 ; อ้างถึงใน สุพรรณิ มาตร โปธิ. 2549 : 13) ได้กล่าวถึงหน้าที่ต่าง ๆ ของผู้นำที่คล้ายคลึงกันดังนี้

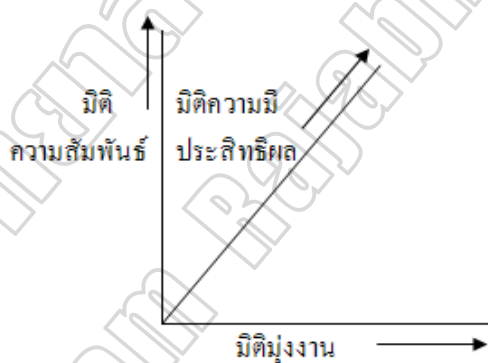
1. ผู้นำจะต้องวางแผนงานและกำหนดจุดมุ่งหมายซึ่งเรียกหน้าที่นี้ว่าการวางแผน
2. ผู้นำจะต้องวางแผนงานและอุปกรณ์เพื่อทำกิจกรรมซึ่งเรียกหน้าที่นี้ว่าการจัดการ
3. ผู้นำจะต้องคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติซึ่งเรียกหน้าที่นี้ว่าการจัดการบุคลากร
4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้นำในการทำงานของคนงานซึ่งเรียกหน้าที่นี้ว่าการสั่งการ
5. ผู้นำจะต้องควบคุมกิจกรรมของคนงานซึ่งเรียกหน้าที่นี้ว่าการควบคุม

สรุปได้ว่าบทบาทและหน้าที่ของผู้นำนั้นครอบคลุมไปถึงการบริหารงานในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นบทบาทด้านวิชาการ บทบาทระหว่างบุคคล บทบาททางด้านข่าวสารข้อมูลบทบาทในการตัดสินใจ บทบาทในการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ โดยพยายามประสานและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ

แบบของผู้นำหรือวิธีการของความเป็นผู้นำที่ผู้บริหารแต่ละคนนำมาใช้ในการบริหารองค์การนั้นย่อมมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในความสำเร็จขององค์การแบบของผู้นำมีได้หลายแบบหลายลักษณะสามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมและปัจเจกบุคคลโดยผู้บริหารจะแสดงแบบของผู้นำในการบริหารงานแตกต่างกันออกไปมีนักการศึกษาเสนอแบบภาวะผู้นำมากมายดังนี้

โอเวน (Owens. 1991 : 170) ได้นำเสนอแบบของผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ (The 3-D Theory) ของ เรดดิน (Reddin. 1970 : 11) คือปฏิสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์ ส่วนมิติประสิทธิผลนั้นจะเพิ่มเข้าไปเป็นมิติที่ 3 ในแบบของผู้นำที่มีอยู่แล้วอยู่ มิติ ดังภาพประกอบ 2.1



ภาพประกอบ 2.1 แบบของผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ

เรดดิน (Reddin) นั้นมีอิทธิพลอย่างมากต่อการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำทฤษฎีที่มีประโยชน์นั้นอยู่บนพื้นฐานที่ว่าภาวะผู้นำแบบต่างๆ นั้นอาจมีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิผลก็ได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์นอกจากนี้ยังได้ตั้งชื่อแบบของผู้นำโดยพิจารณาจากการผสมผสานของ 2 มิติ คือ มิติงานและมิติมนุษยสัมพันธ์ไว้ 4 แบบ ดังภาพประกอบ 2.2

1. แบบของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและมนุษยสัมพันธ์น้อยมาเรียกว่า ผู้นำแบบ
มุ่งเกณฑ์ (Separated)
2. แบบของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงานมากกว่ามนุษยสัมพันธ์เรียกว่า
ผู้นำแบบมุ่งงาน(Dedicated)
3. แบบของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับมนุษยสัมพันธ์มากแต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย
เรียกว่า ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์(Related)
4. แบบของผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งในด้านงานและมนุษยสัมพันธ์สูงเรียกว่า ผู้นำแบบ
มุ่งประสาน (Integrated)



ภาพประกอบ 2.2 แบบของผู้นำพื้นฐาน

จากภาพประกอบ 2.2 การมุ่งงาน หมายถึง การให้ความสำคัญกับโครงสร้าง
ความสัมพันธ์ของงานส่วนการมุ่งความสัมพันธ์หรือมนุษยสัมพันธ์นี้ จะให้ความสำคัญกับการ
สร้างและการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้องค์ประกอบทั้ง 2 จะก่อให้เกิดความเป็นผู้นำ 4
แบบ ดังนี้

1. ผู้นำแบบมุ่งเกณฑ์(Separated Style)
2. ผู้นำแบบมุ่งงาน(Dedicated Style)
3. ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์(Related Style)

4. ผู้นำแบบมุ่งประสาน(Integrated Style)

กิตติ ตย์คานนท์ (2543 : 46-50) ได้จำแนกแบบของผู้นำต่างๆออกเป็น 2 แบบ ดังนี้

1. แบบที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ

1.1 แบบทำงานตามสั่ง(Bureaucrat) บริหารงานโดยยึดและปฏิบัติตาม

กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ชอบการตรวจสอบรายละเอียดของงาน ชอบอ้างเหตุผล มีความยุติธรรม ไม่ชอบเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหาของผู้อื่นๆชอบทำงานประจำมากกว่างานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่ม สนใจการทำงานแต่ไม่สนใจความสำเร็จของงานและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานจึงไม่มีการวางแผนระยะยาว

1.2 แบบนักพัฒนา(Developer) บริหารงาน โดยยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จูงใจให้คนทำงานและมอบงานใหม่ๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาชอบรับว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความฉลาดและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.3 แบบเผด็จการมีศีลปี (Benevolent Autocrat) บริหารงาน โดยมีลักษณะของผู้เผด็จการ แต่สามารถใช้ลักษณะดังกล่าวอย่างนุ่มนวลกว่ามีความคิดริเริ่ม กระตือรือร้นให้การยอมรับ มีการประเมินผลงานทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ

1.4 แบบนักบริหาร (Executive) บริหารงานโดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมใช้วิธีการเข้าไปมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสมตั้งมาตรฐานการทำงานไว้สูงและช่วยผู้ที่มีการทำงานให้ได้ผลงานสูงขึ้นโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล สามารถประสานงานกับคนอื่นได้ดีรู้จักนำความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ

2. แบบที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ

2.1 แบบหนีงาน (Deserter) บริหารงานตามระเบียบแต่ขาดความสนใจ หลีกเลี่ยงการเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานความรับผิดชอบ การให้ข้อเสนอแนะ หรือให้ความเห็น ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใจแคบ ชอบขัดผู้อื่นทำเรื่องง่ายให้เป็นเรื่องยากต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยให้ความร่วมมือ ขาดการติดต่อสื่อสารและขาดความกระตือรือร้น

2.2 แบบนักบุญ (Missionary) บริหารงาน โดยใช้ความเมตตา นี้ก็ถึงแต่คนมากกว่างานถือว่าความสัมพันธ์อันดีต่อกันในระหว่างผู้ร่วมงานสำคัญกว่าผลผลิตของงานให้ความอบอุ่นแก่ผู้ร่วมงานชอบหลีกเลี่ยงการโต้แย้งเป็นทุกสิ่งเป็นเรื่องง่าย ไม่ชอบคิดริเริ่มในการทำงานใด ไม่วิตกในเรื่องของผลงานหรือมาตรฐานและการควบคุม ถือว่าการทำงานที่ดีที่สุดคือการทำความสงบเรียบร้อยเอาไว้

2.3 แบบเผด็จการ (Autocrat) บริหารแบบมุ่งงานอย่างเดียว ไม่ให้ความสำคัญกับสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลยึดความสำคัญของงานเป็นหลักชอบวิจารณ์ชอบข่มขู่ ชอบการ

ตัดสินใจคนเดียว ต้องการให้คนอื่นฟังและทำตาม มีความเด็ดขาดในการจัดปัญหาความขัดแย้งมีการสื่อสารทางเดียวคือจากบนลงล่าง ชอบสร้างความหวาดกลัว

2.4 แบบประนีประนอม (Compromiser) บริหารงานโดยขาดความเด็ดขาดในการตัดสินใจในบางครั้ง อาจยินยอมให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมมากเกินไปหรือใช้วิธีการประสานงานและมุ่ง

ปีเตอร์สัน (Peterson. 1986 : 122 ; อ้างถึงใน ถวิล มาตรฐาน. 2544 : 129-130) กล่าวว่า จากผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียน(ทั้งบุรุษและสตรี) แสดงออกถึงภาวะผู้นำเป็น 4 ประเภท คือ

1. ภาวะผู้นำแบบประกอบการ ได้แก่ผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่น มีพลังและมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการกำหนดเป้าหมายและนโยบายของโรงเรียนบริหารงานด้วยความราบรื่น มีปัญหาน้อยหรือแทบไม่มีปัญหาเลย เป็นนักบริหารเชิงรุก (Proactive) มากกว่าเชิงรับ (Reactive) เป็นผู้ให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกถือว่าครู-อาจารย์และพ่อแม่ผู้ปกครองเป็นผู้ร่วมงานที่มีความสำคัญ กระจายความรับผิดชอบให้กับครูอาจารย์ ให้กับทีมงานต่างๆ และใช้วิธีการตัดสินใจร่วมกันในการแก้ปัญหาเป็นแนวทางที่จะได้รับความร่วมมือและประสบความสำเร็จในที่สุด นอกจากนี้ ผู้นำประเภทนี้ สามารถที่จะสร้างตัวแทนจากกลุ่มบุคลากรและจากกลุ่มนักเรียนที่เห็นว่าเป็นผู้มีความเชื่อ มีวิสัยทัศน์ มีพฤติกรรมและคุณลักษณะที่คล้ายคลึงกัน จุดเน้นของโรงเรียนก็คือความเป็นเลิศ คณะบุคลากรมีความรู้สึกว่าเขาเป็นมืออาชีพ และนักเรียนมีความรู้สึกชื่นชมและกระตือรือร้น

2. ภาวะผู้นำแบบผู้เลือกปัญหาเป็นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์แต่ดูเหมือนว่าเขาเองอยู่ท่ามกลางปัญหามากมาย ผู้นำประเภทนี้ มักจะเน้นเฉพาะปัญหาที่เขาคิดว่าสามารถจะแก้ไขให้ประสบความสำเร็จได้ และในขณะเดียวกัน ผู้บริหารประเภทนี้ คล้ายๆกับว่าจะจะเป็นนักบริหารเชิงรุก และมีผลงานมาก แต่เขาได้เก็บปัญหาที่บดบังเอาไว้อีกเป็นจำนวนมากเช่นเดียวกันหรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งว่าปัญหาได้แก้ไขไปเพียงบางส่วนเท่านั้น

3. ผู้นำแบบดูแลควบคุม ได้แก่ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ไม่ชัดเจน คลุมเครือ มองไม่เห็นปัญหา มีความรู้สึกที่ทุกอย่างทุกอย่างภายในโรงเรียนดำเนินไปอย่างราบรื่นเรียบร้อยแล้ว โรงเรียนประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพึงพอใจ และตัวเขาเองก็มีความรู้สึกว่าได้ประสบความสำเร็จแล้ว เช่นเดียวกัน ให้ความสนใจน้อยมากกับการเปลี่ยนแปลงไม่สนใจเกี่ยวกับแผนงาน โครงการพัฒนาไม่สนใจเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเพราะเห็นว่าครู-อาจารย์ ถูกฝึกอบรมและได้รับการศึกษามาดีแล้ว ประเด็นต่างๆ ดังกล่าวมานี้ จะเป็นเครื่องบ่ง ทอนความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียนและนับวันจะเสื่อมถอยลงไปมากที่สุด

4. ภาวะผู้นำแบบนักผจญเพลิงผู้บริหารประเภทนี้ เป็นผู้ที่มิวิสัยทัศน์ไม่ชัดเจน คลุมเครือ หรืออาจจะเรียกว่าไม่มีวิสัยทัศน์เลยเป็นผู้ที่อยู่ท่ามกลางปัญหายุทธศาสตร์ของผู้บริหาร ประเภทนี้คือการกระโจนเข้าสู่ปัญหาและรีบแก้ไขทันทีที่ปัญหาเกิดขึ้น วิธีการเช่นนี้ มักจะได้ผล นั่นคือสามารถแก้ปัญหาได้รวดเร็วทันใจและประสบผลสำเร็จแต่ผลจากการแก้ปัญหา โดยวิธีนี้ มักจะเกิดความยุ่งเหยิงอยู่บ่อยๆเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าระยะสั้นซึ่งจะไม่ส่งผลแบบยั่งยืนในระยะยาว ปัญหาลักษณะเดิมเหล่านั้น มักจะเกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำอีกไม่มีการวางแผนพัฒนาโรงเรียน พัฒนาการเรียนการสอน ทั้งในระยะสั้นหรือระยะยาวภาวะผู้นำประเภทนี้จะส่งผลให้ขาดความเชื่อมั่นและศรัทธาจากคณะบุคลากร และในที่สุดครูอาจารย์ก็จะทยอยขอย้ายออกไป

เฮอร์เชย์ และบลานชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1995 : 6 ; อ้างถึงใน บุญช่วย ศิริเกษ. 2540 : 236) แบ่งแบบภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบบงการ(Directing Style) เป็นผู้นำที่มุ่งงานสูงมุ่งคนต่ำจะมีประสิทธิผลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจและความสามารถต่ำ
2. ผู้นำแบบสอนแนะ(Coaching Style) เป็นผู้นำที่มุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์สูงจะมีประสิทธิผลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจที่เพียงพอแต่มีความสามารถต่ำ
3. ผู้นำแบบสนับสนุน(Supportive Style) เป็นแบบที่มุ่งงานต่ำและมุ่งความสัมพันธ์สูงจะมีประสิทธิผลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถเพียงพอแต่มีแรงจูงใจต่ำ
4. ผู้นำแบบมอบอำนาจ(Delegating Style) เป็นแบบที่มุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำจะมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถสูงและแรงจูงใจสูงมาก

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่กล่าวมาข้างต้นพอจะสรุปได้ว่าแบบผู้นำที่คิดนั้นขึ้นอยู่กับการนำไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ ผู้บริหารที่เลือกใช้แบบผู้นำในการบริหารงานได้อย่างตรงตามเป้าหมายและเหมาะสมย่อมนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร แสดงถึงควมมีประสิทธิภาพของผู้นำ

ภาวะผู้นำทางวิชาการ

ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ

ได้มีนักการศึกษาได้กล่าวเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการและได้ให้ความหมายภาวะผู้นำทางวิชาการไว้หลายท่านดังนี้

สมคิด ศรีอ่อน (2547 : 23) ภาวะผู้นำทางวิชาการมีคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้

1. การเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาในหลักสูตรกลุ่มต่างๆ
2. การตระหนักว่าไม่มีวิธีการสอนใดที่ดีที่สุด

3. การตระหนักถึงความสำคัญของหลักสูตร
4. การพัฒนาความเป็นมนุษย์
5. การเป็นตัวแทนเชิงวิชาการ
6. การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้ นำการเปลี่ยนแปลง
7. การจัดการให้เป็นไปตามแผนการสอน
8. การยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

คูคัก (Duke. 1987 : 6) กล่าวว่าไว้ว่าภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนคือ ความตั้งใจที่จะจัดสรรเวลาในการปรับปรุงการเรียนการสอน มีความสามารถที่จะใช้เวลาให้มากกว่าปกติให้กับชั้นเรียนเป็นพิเศษและยังมุ่งมั่นไปที่สวัสดิการของโรงเรียนทั้งหมดและการสร้างวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนตามธรรมชาติของการเรียนการสอนที่ดี

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel. 1982 : 190-192 ; อ้างถึงใน ถวิล มาตรฐาน. 2544 : 71) ได้เสนอแนวคิดของภาวะผู้นำด้านการศึกษาประกอบด้วย การกำหนดจุดหมายการสอน การออกแบบหน่วยการเรียน การพัฒนาและนำหลักสูตรไปปฏิบัติ การประเมินผลและเลือกวัสดุ หลักสูตรการประเมินการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรการเรียนการสอน การผลิตสื่อการสอน การนิเทศแบบคลินิก และการวางแผนเพื่อความก้าวหน้าบุคลากร

เดวิส และโทมัส (Davis & Thomas. 1989 : 21) กล่าวว่า ผู้นำทางวิชาการคือ บทบาทสำคัญต่อครูใหญ่ที่จะเน้นกิจกรรมในด้านการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานในห้องเรียนของครู สรุปได้ว่าภาวะผู้นำทางวิชาการหมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการใช้กลยุทธ์ทั้งการเป็นผู้นำและการบริหาร สามารถนำกลุ่มให้กระทำกิจกรรมด้านวิชาการให้บรรลุเป้าหมายและประสานงานที่เกี่ยวข้องด้านการจัดการเรียนการสอนตลอดทั้งการสร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามจุดหมายของหลักสูตร

บทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

บทบาทของผู้นำทางวิชาการ หรือหน้าที่ผู้นำทางวิชาการจะต้องปฏิบัติ ได้มีผู้กล่าวถึงลักษณะที่เป็นบุคลิกลักษณะและภารกิจที่ผู้นำทางวิชาการดังนี้

วันทนาเมืองจันทร์ (2543 : 10 - 11) กล่าวว่า จากงานวิจัยเรื่องการวิเคราะห์บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่นของกระทรวงศึกษาธิการพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวแสดงบทบาทเด่น ๆ 10 บทบาท ซึ่งเป็นบทบาทที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการบริหารโรงเรียนวิทยาลัยมากที่สุดได้แก่

1. บทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำ
2. บทบาทในการดำเนินการ
3. บทบาทในการปรับปรุงเสริมแต่งให้ก้าวหน้า
4. บทบาทในฐานะนักพูดที่มีศิลป์และนักฟังที่ดี
5. บทบาทในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี
6. บทบาทในการช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ร่วมงาน
7. บทบาทในการสร้างศรัทธา ค่านิยม
8. บทบาทในการริเริ่มสร้างสรรค์
9. บทบาทในการเป็นนักเปลี่ยนแปลงและพัฒนา
10. บทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์

ธีรเดช สุขโข (2543 : 15-17) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิรูปการศึกษาอย่างแท้จริงซึ่งควรมีคุณสมบัติเฉพาะดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ที่ดีเป็นจินตนาการบนพื้นฐานความเป็นไปได้และน่าจะผ่านการวิเคราะห์มาแล้ว
2. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3. อดทนต่อความเลียง
4. มีความไว้วางใจได้มีความเป็นธรรม มีคุณธรรม ผู้อื่นศรัทธายอมรับ
5. มีความเชื่อมั่น แม้บางครั้งต้องเลียง
6. มีภาวะผู้นำสร้างคนเป็น สร้างทีมงานที่ดีได้ ให้ความอบอุ่นต่อผู้ร่วมงาน
7. มีความกล้าหาญกล้าเลียงแต่ก็ผ่านการวางแผนมาแล้ว
8. มีการติดต่อสื่อสารที่ดีและสามารถใช้หลายรูปแบบ

คินีเชวิช (Knezevich. 1984 : 194 ; อ้างถึงใน พัฒนาอำท้าว 2548 : 12) ได้เสนอบทบาทและความสามารถในการบริหารงานของผู้นำทางการศึกษาไว้ 17 บทบาท ดังนี้

1. ความสามารถในการกำหนดทิศทางการบริหาร (Direction Setter) สามารถนำเทคนิคทางการบริหารต่าง ๆ มาใช้ในการบริหาร
2. ความสามารถในการกระตุ้นภาวะผู้นำ (Leader Catalyst) คือมีทักษะในการใช้กระบวนการกลุ่มให้เกิดคุณค่าในการบริหารงาน ฐัฒรรมชาติของภาวะผู้นำและฐัฒรรมการ โน้มน้ำวจุจใจคน
3. ความสามารถในการเป็นนักวางแผน (Planner) ฐัฒรรมการวางแผนสามารถนำเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในการวางแผน

4. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decision Maker) เพื่อแก้ปัญหาด้วยความสุขุมและรอบคอบ
5. ความสามารถในการเป็นผู้จัดองค์การ(Organizer) เข้าใจเกี่ยวกับการจัดและการพัฒนาองค์การรวมทั้งพฤติกรรมขององค์การเป็นอย่างดี
6. ความสามารถในการเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง(Change Manager) เป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ในวิชาชีพ
7. ความสามารถในการเป็นผู้ประสานงาน(Coordinator) โดยเข้าใจรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์และระบบการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
8. ความสามารถในการเป็นผู้สื่อสาร(Communicator) การรู้จักใช้เครื่องมือสื่อสารที่ดีทั้งในการพูดและการเขียนทั้งในและนอกองค์การรู้จักวิธีให้ข้อมูลข่าวสารและรู้หลักการประชาสัมพันธ์
9. ความสามารถในการแก้ไขความขัดแย้ง (Conflict Manager) การจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนและรู้จักหากลวิธีที่ดีมาใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
10. ความสามารถในการเป็นผู้แก้ปัญหา(Problem Manager) การสามารถวินิจฉัยสาเหตุของปัญหา รู้กระบวนการแก้ปัญหาและสามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้
11. ความสามารถในการเป็นผู้วิเคราะห์และจัดระบบ(System Manager) เข้าใจรูปแบบของทฤษฎีการบริหารและสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานได้อย่างชาญฉลาด
12. ความสามารถในการเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน(Instructional Manager) การเข้าใจกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาการของมนุษย์ การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการเรียนการสอน การจัดการสถานศึกษาและการพัฒนาหลักสูตร
13. ความสามารถในการบริหารงานบุคคล (Personal Manager) รู้เทคนิคในการสร้างภาวะผู้นำ รู้จักการเจรจาต่อรอง ย่อมงาม และสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
14. ความสามารถในการบริหารทรัพยากร (Resource Manager) ความสามารถในการจัดการเกี่ยวกับการเงินของสถานศึกษา วัสดุงานด้านธุรการ และการอำนวยความสะดวกต่างๆ
15. ความสามารถในการเป็นผู้ประเมินผล(Appraiser) ต้องเข้าใจกระบวนการวัดและประเมินผล และมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องสถิติต่างๆ
16. ความสามารถในการเป็นนักประชาสัมพันธ์(Public Relater) ต้องมีทักษะในการติดต่อสื่อสาร รู้กระบวนการกลุ่ม และปฏิสัมพันธ์กับระหว่างบุคคลตลอดจนการพิจารณาเลือกใช้สื่อเพื่อการประชาสัมพันธ์

17. ความสามารถในการภาวะผู้นำในงานสังคม(Ceremonial Head) นอกจากความสามารถในการบริหารด้านต่างๆ แล้วจะต้องเป็นผู้นำในการร่วมงานสังคมด้วย

ทรัสตี (Trusty. 1986 : 5 ; อ้างถึงในพัฒนาอำท้าว 2548 : 13) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการไว้ 7 ประการ คือ

1. ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของสถานศึกษา
2. ส่งเสริมให้ครูนำเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของสถานศึกษาไปปฏิบัติ
3. สร้างความเชื่อมั่น ว่ากิจกรรมของสถานศึกษาและของห้องเรียนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
4. สร้างความเชื่อมั่น ว่าโครงการทางวิชาการของสถานศึกษาเป็นผลมาจากการวิจัยและการปฏิบัติทางการศึกษา
5. มีการวางแผนร่วมกับคณะครูเกี่ยวกับโครงการต่างๆ ทางวิชาการเพื่อให้บรรลุความต้องการของนักเรียน
6. ส่งเสริมให้ครูนำโครงการทางวิชาการ ไปปฏิบัติ
7. ปฏิบัติงานร่วมกับคณะครูในการประเมินโครงการทางวิชาการของโรงเรียน
8. ติดต่อสื่อสารกับครูและนักเรียนด้วยความคาดหวังที่สูงในด้านมาตรฐานทางวิชาการ
9. ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมทางสังคมของนักเรียน
10. ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างเขาวิญญาของนักเรียน
11. มีการจัดสรรเวลาเพื่องานวิชาการร่วมกับครู ใว้อย่างชัดเจน
12. ให้ความร่วมมือกับนักเรียนในการกำหนดระเบียบเพื่อแก้ปัญหาด้านวินัย
13. ร่วมมือกับนักเรียนให้มีการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้น มาแก้ปัญหาด้านวินัย
14. ร่วมมือกับคณะครูให้มีการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้น มาใช้ในการแก้ปัญหาด้านวินัยของนักเรียน
15. มีการปฐมนิเทศคณะครูเกี่ยวกับโครงการของสถานศึกษา
16. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างยุติธรรม
17. ช่วยเหลือครูในการพัฒนาระบบงานเพื่อให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

แอนเดอร์สัน และอารีธา (Anderson & Aretha. 1987 : 67-70) ให้ข้อเสนอแนะแนวทางปฏิบัติเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละคนสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ นำทางวิชาการได้ดังนี้

1. ต้องมีใจมุ่งมั่นและเจตนาอย่างแน่วแน่ที่จะเป็นผู้ นำทางวิชาการด้วยวิญญาของการแสวงหาการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา

2. ต้องมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในงานให้ตรงตามความถนัดและความสามารถของแต่ละคน

3. ควรเปิดโอกาสให้ครูมีการสังเกตการสอนระหว่างเพื่อนครูด้วยกันบ้างการเปิดโอกาสให้ครูมีการสังเกตการสอนของเพื่อนครูด้วยกันจะช่วยให้รู้ว่าครูที่ดีควรจะมีบทบาททางวิชาการหรือการสอนอย่างไร และจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับความร่วมมือจากครูด้วยความรู้สึกประทับใจต่อการที่มีผู้มาสังเกตการสอนวิธีการเช่นนี้จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะในภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี

4. ต้องสร้างความคาดหวังไว้ให้แก่ครูทุกคนว่าผู้บริหารสามารถสอนได้ มีใช้ถนัดแต่การบริหารงานเท่านั้นผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้เวลาในการเยี่ยมชมชั้นเรียนมากเท่าไรจะช่วยให้มีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำทางวิชาการได้มากขึ้นเท่านั้นและครูก็พอใจที่จะรับข้อเสนอแนะทางวิชาการจากผู้บริหาร

5. ควรสังเกตพฤติกรรมการสอนของครูในชั้นเรียน วิธีการที่จะรู้ว่าครูสามารถนำบันทึกการสอนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างไร นั่นก็ด้วยการสังเกตการปฏิบัติของครูในชั้นเรียนแต่ถ้าผู้บริหารไม่สามารถสังเกตการสอนของครูได้ก็อาจจะดูได้จากโครงการเรียนของนักเรียนหากการบ้านที่ครูมอบให้นักเรียนทำหรือจากการทำข้อทดสอบของนักเรียน

6. จะต้องสื่อสารให้ครูเข้าใจว่าเวลาของผู้บริหารนั้นมีคั่งค้างนั้นการประชุมครูจึงควรมีเฉพาะเท่าที่จำเป็น

7. จะต้องใช้เวลาว่างเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ เพื่อการพบปะสังสรรค์กับคณะครูผู้บริหารสถานศึกษาบางคนพบว่าเวลาที่โรงเรียนเลิกแล้วหรือเวลาช่วงเช้าก่อนครูเข้าห้องเรียนเป็นเวลาที่เหมาะสมที่สุดในการพบปะสังสรรค์กับครู

8. ควรฝึกฝนทักษะการเป็นตัวของตัวเองโดยไม่ยอมอยู่ภายใต้อิทธิพลของใคร การพบปะสังสรรค์ไม่ควรทำเพื่อใครคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะการรู้จักเลือกเพื่อนที่จะไม่ปฏิบัติตามใคร คนใดคนหนึ่งนั้นเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งของผู้บริหารแต่ก็ควรเลือกใช้บ้างเป็นบางครั้ง ด้วยการพิจารณาอย่างสุ่มรอบคอบ

9. ควรใช้เวลาส่วนหนึ่งในการอ่านหนังสือที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนผู้บริหารสถานศึกษา ที่ประสบความสำเร็จควรจะทำ ความคุ้นเคยกับผลงานของนักวิชาการทั้งหลายซึ่งจะช่วยให้เข้าใจเนื้อหาและมโนทัศน์ทางวิชาการที่ได้จากการอ่านหนังสือนั้นได้เป็นอย่างดี

10. ควรปฏิบัติงานด้านทักษะต่างๆ ที่จำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการให้มีคุณค่าต่อวิชาชีพ ทักษะที่สำคัญเหล่านี้ได้แก่การสังเกตการสอนในชั้นเรียนการนิเทศแบบคลินิก การบริหารเวลา และการเสริมสร้างทักษะปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลถึงแม้ว่าทักษะเหล่านี้จะใช้เวลา

มากในการพัฒนาก็ตามแต่ทักษะเหล่านี้ก็นับเป็นทักษะที่จะช่วยให้ผู้บริหารพัฒนาตนเองให้มี
ความสามารถด้านภาวะผู้นำทางวิชาการได้

สมิท และแอนดรู (Smith & Andrews. 1989 : 204 ; อ้างถึงใน สมคิด สร้อยนั วั 2547 :

25) บทบาทของผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารจะเกี่ยวข้องกับการดำเนินนโยบายทางการศึกษาโดย

1. สนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาครู
2. จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นและสำคัญ
3. การส่งเสริมขวัญและกำลังใจครูให้ใช้ยุทธวิธีการสอนใหม่
4. การใช้ทรัพยากรหลักสูตรที่ได้ถูกคัดเลือกจากท้องถิ่น

คัยเซอ (Kaiser. 2000 : 7 ; อ้างถึงใน สมคิด สร้อยนั วั 2547 : 26) ผู้นำทางวิชาการซึ่ง
เป็นผู้ที่มี

1. ความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีปรัชญา ของหลักสูตรต่างๆ ที่ใช้ในโรงเรียน
2. มีความรู้ความเข้าใจในวิธีการสอนแบบต่างๆ
3. สนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมการสอน
4. เป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงวิชาการ
5. สนับสนุนและส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียน
6. ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

7. นิเทศและกำกับให้การเรียนการสอนเป็นไปตามแผนการสอนที่กำหนดไว้
แมคอีวาน (McEwan. 1998 : 13 ; อ้างถึงใน สมคิด สร้อยนั วั 2547 : 27) ได้เสนอ

ขั้นตอนการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารจะต้อง

1. จัดทำและนำวัตถุประสงค์ของการสอนไปใช้
2. ต้องสามารถทำงานวิชาการกับครูได้
3. ต้องสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่นำไปสู่การเรียน
4. สื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์พันธกิจของโรงเรียน
5. ตั้งความคาดหวังที่สูงแก่ครู
6. พัฒนาการเป็นผู้นำของครู
7. ต้องคงสภาพเจตคติเชิงบวก

กลิคแมน (Glickman. 1990 : 11 ; อ้างถึงใน พัฒนา อำแท้ วั 2548 : 11) ได้กล่าวไว้ว่า
ผู้นำทางวิชาการที่ประสบผลสำเร็จประกอบด้วย ๘ หมวด ดังนี้

1. พื้นฐานความรู้
 - 1.1 โรงเรียนที่จะประสบผลสำเร็จ

- 1.2 ศิลปะการพูด
- 1.3 ปรัชญาและความเชื่อทางการศึกษา
- 1.4 การพัฒนาการบริหาร
- 1.5 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง
- 1.6 ทฤษฎีหลักสูตร
2. ภาระหน้าที่
 - 2.1 การอำนวยการและการประเมินการสอน
 - 2.2 การพัฒนาผู้ร่วมงาน
 - 2.3 การพัฒนาหลักสูตร
 - 2.4 การพัฒนากลุ่ม
 - 2.5 วิจัยปฏิบัติการ
 - 2.6 การคงอยู่ของบรรยากาศเชิงบวก
 - 2.7 คณะกรรมการโรงเรียน
3. ทักษะ
 - 3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
 - 3.2 การสื่อสาร
 - 3.3 มนุษย์
 - 3.4 การตัดสินใจและการปฏิบัติ
 - 3.5 การประยุกต์ใช้
 - 3.6 การแก้ปัญหาและบริหารความขัดแย้ง
 - 3.7 เทคนิคการบริหารและการสอน
 - 3.8 การตั้งจุดมุ่งหมาย
 - 3.9 การทำงาน
 - 3.10 การวิจัยและการประเมินผล

สรุปได้ว่าบทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตลอดจนคุณลักษณะของ ผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวข้างต้นนี้ ให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นต้องปลูกฝังให้เกิดขึ้นในตัวของผู้บริหารความสามารถในการดำเนินกิจกรรมด้านวิชาการของผู้บริหาร มีความสามารถในการสร้างสรรค์และพัฒนางาน ความสามารถในการวางแผน ติดต่อบริษัทงาน การจัดสรรและใช้ทรัพยากร เพื่อส่งเสริมให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบของพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการ

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ตามแนวคิดของ ฮอลลิงเจอร์ และเมอร์ฟี (Hallinger, P. and Joseph. M. 1985 : 221-224) ได้กำหนดองค์ประกอบของพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการหรือภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 3 องค์ประกอบ และ 11 ด้าน ดังนี้

1. การกำหนดกำหนดภารกิจของโรงเรียน (Defining the School Mission) การกำหนดภารกิจของโรงเรียนเป็นการกำหนดกรอบขอบเขตของงานที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการและสร้างความเข้าใจในภารกิจดังกล่าวให้ผู้เกี่ยวข้องทราบซึ่งจำแนกภารกิจของโรงเรียนออกเป็น 2 องค์ประกอบ คือ

1.1 การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน (Framing School Goals)

แมสซี และดราไกลาส (Massie & Drauglas. 1981: 220-222) กล่าวถึงการกำหนดเป้าหมายทางด้านวิชาการของโรงเรียนไว้ว่าการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาของผู้บริหารผู้ช่วยผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดเป้าหมายของการทำงาน เช่น การวางแผนการรับนักเรียนนักศึกษา การปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งควรรวบรวมความคิดเห็นของฝ่ายต่าง ๆ จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารการศึกษา

ฮอลลิงเจอร์ และเมอร์ฟี (Hallinger & Murphy. 1985 : 221-224) กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนนั้นจะต้องมีความชัดเจนโดยเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยให้ทีมงานมีส่วนในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนซึ่งจะต้องรวมถึงความรับผิดชอบของคณะครูเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด เป้าหมายในด้านการปฏิบัติงานจะต้องแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่สามารถวัดได้นอกจากนี้ เป้าหมายของโรงเรียนจะต้องมีลักษณะที่ง่ายต่อครู ในการที่จะนำไปสอนได้ตรงตามจุดประสงค์ในห้องเรียนการวางแผนงานทางวิชาการในสถานศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่าการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนหมายถึง การกำหนดเป้าหมายทางด้านวิชาการของโรงเรียน โดยเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและการมีส่วนร่วมของทีมงานในโรงเรียน ซึ่งได้แก่ผู้บริหารรองผู้บริหาร คณะครู และคณะกรรมการพัฒนาวิชาการของโรงเรียน

1.2 การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน (Communicating School Goals)

ฮอลลิงเจอร์ และเมอร์ฟี (Hallinger & Murphy. 1985 : 225-226) กล่าวถึงการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนนั้นผู้บริหารจะต้องจัดขึ้นเพื่อให้คณาจารย์และนักเรียนได้ทราบทั่วกันทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การประชุมคณะครู การชี้แจงในหนังสือคู่มือของโรงเรียนและรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยกับครูเป็นต้น การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่สำคัญ

ในการบริหาร การอำนวยการทุกชั้นตอนของการบริหารย่อมมีการติดต่อสื่อสารเข้าไปเกี่ยวข้องกับอยู่ด้วยเสมอ การติดต่อสื่อสารทำให้เกิดความเข้าใจที่ดีมีเหตุผล และเป็นการปลูกฝังความสามัคคีในองค์กร การจัดให้มีระบบการสื่อสารที่ดีในองค์กรเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและเป็นสิ่งสะท้อนถึงความสามารถของผู้บริหารได้เป็นอย่างดีซึ่งสอดคล้องกับ

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel. 1991 : 190-192) ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารในโรงเรียนว่า การติดต่อสื่อสารในโรงเรียนเป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารความรู้สึนึกคิดหรือทัศนคติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนได้แก่ การสื่อสารระหว่างผู้บริหาร โรงเรียนครู นักเรียน ผู้ปกครองตลอดจนผู้เกี่ยวข้องและการสื่อสารของผู้บริหารเป็นพฤติกรรมที่จะช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จ การติดต่อสื่อสารจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อผู้รับข่าวสารได้เข้าใจเหมือนกับผู้ที่ส่งข่าวสารตั้งใจส่งข่าวสารนั้น

เฮค และคณะ (Heck et al. 1990 : 110 -122) ได้กล่าวไว้ว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้องสื่อสารเป้าหมายด้านวิชาการ หรือเป้าหมายการเรียนการสอนให้ครู นักเรียน ตลอดจนผู้ปกครองได้ทราบโดยทั่วกัน

สรุปได้ว่าการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสารความรู้สึนึกคิด หรือทัศนคติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายโรงเรียนได้แก่ การสื่อสารระหว่างผู้บริหาร โรงเรียน ครู นักเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

2. การจัดการด้านการเรียนการสอน (Managing the Instructional Program) หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการดูแลส่งเสริมและสนับสนุนการสอนของครูการเรียนของนักเรียน และการประสานงานการเรียนการสอนซึ่งจำแนกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ

2.1 การนิเทศและการประเมินผลด้านการสอน (Supervising and Evaluation Instruction)

ฮอลลิงเจอร์ และเมอร์ฟี (Hallinger & Murphy. 1985 : 189-190) กล่าวว่า ผู้บริหารจะทำงานร่วมกับครูในด้านหลักสูตรและการสอนผลงานของผู้บริหารจะต้องมั่นใจได้ว่าเป้าหมายของโรงเรียน ได้ถูกถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติในห้องเรียนซึ่งรวมถึงการประสานเป้าหมายของโรงเรียนกับจุดประสงค์ของการเรียนในห้องเรียนให้การสนับสนุนครูด้านการสอนให้ตรงตามจุดประสงค์ ควบคุมการสอนในห้องเรียน โดยการเชื่อมโยงอย่างไม่เป็นทางการ การให้ผลย้อนกลับแก่ครูทั้งทางด้านการนิเทศและการประเมินผลมีจุดประสงค์ที่จะทำให้เป็นรูปธรรมและให้ครูเป็นผู้นำวิธสอนที่เฉพาะเจาะจงไปปฏิบัติ

ชาลซ์ อัจฉินสมาจาร (2525 : 67-69 ; อ้างถึงใน วีระชาติ วิชาศรี. 2550 : 34) กล่าวถึง การนิเทศและการประเมินผลด้านการสอน ไว้อย่างกว้างๆ ดังนี้

1. เพื่อการวินิจฉัย โดยต้องการจะรู้ว่าการกระทำใดๆ บรรลุวัตถุประสงค์มากน้อย เพียงใดเป็นการค้นหาระดับทิศทางข้อดีข้อเสีย และสาเหตุที่จะทำให้เกิดประโยชน์ขึ้นได้
2. เพื่อปรับปรุงการประเมินผลจะนำเข้าสู่ขั้นตอนที่จำเป็นในการปรับปรุงสภาพการเรียนการสอนทั้งหมดเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอน
3. เพื่อจูงใจ การประเมินผลจะช่วยก่อให้เกิดแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงานผลการประเมินนำพोजก่อให้เกิดความมั่นคงทางจิตวิทยาแก่คณะครูนักเรียนและผู้ปกครองนอกจากการประเมินผล ยังช่วยก่อให้เกิดการประชาสัมพันธ์ที่ดีอีกด้วตารประเมินผลด้านการสอนของครูผู้นิเทศควร ประเมินผลร่วมกันกับครูและให้คณะครูทราบว่าเป็นการประเมินเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนให้ ดีขึ้นเท่านั้น ฉะนั้น การประเมินที่ดีจึงควรตั้งอยู่บนรากฐานแห่งความเป็นจริงตรงกับจุดมุ่งหมายของ การศึกษา มีการประเมินหลาย ๆ ครั้งติดต่อกันอย่างสม่ำเสมอ มีความยืดหยุ่น มีเครื่องมือในการ ประเมินผลที่เหมาะสมและสามารถสื่อความหมายชัดเจน

สรุปได้ว่าการนิเทศและการประเมินผลด้านการสอน หมายถึง การนิเทศ ติดตามและ ประเมินผลด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายด้าน วิชาการของโรงเรียนและพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามจุดหมายของหลักสูตรซึ่งได้แก่การเชื่อม เยียนอย่างไม่เป็นทางการ การสนับสนุนด้านการสอน การให้ผลย้อนกลับและการให้ผลย้อนกลับ แก่ครูทั้งทางด้านการนิเทศและการประเมินผล

2.2 การประสานงานด้านการใช้หลักสูตร (Coordinating Curriculum)

ฮอลลิงเจอร์ และเมอร์ฟี (Hallinger & Murphy. 1985 : 222) กล่าวว่า การนำ หลักสูตรไปใช้ให้เกิดประสิทธิผลนี้ ผู้บริหารจะต้องมีการประสานงานกับครูในด้านการนำ หลักสูตรไปปฏิบัติให้เกิดผลตามจุดประสงค์ของหลักสูตรโดยจะต้องสัมพันธ์กับเนื้อหาที่สอนใน ห้องเรียน และคะแนนการทดสอบและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยตรง ผู้บริหาร โรงเรียนมีหน้าที่สร้างความเข้าใจกับครูในโรงเรียนในด้านการนำหลักสูตรไปปฏิบัติให้เกิดผล โดยครูสามารถทำการสอนได้ผลตามความมุ่งหมายและเนื้อหาสาระในหลักสูตรให้มากที่สุด

คูมิตร คุณากร (2525 : 7) กล่าวว่า หลักสูตรจะเป็นไปตามเจตนาที่ตั้งไว้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับการใช้หลักสูตรซึ่งเป็นกระบวนการที่จะทำให้อหลักสูตรกลายเป็นการปฏิบัติเป็นความ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตรเป็นอย่างดีเพื่อสามารถให้ คำแนะนำและควบคุมครูให้ดำเนินการเรียนการสอนตามหลักสูตรได้อย่างถูกต้องเพราะหัวใจของ การนำหลักสูตรไปใช้คือกระบวนการเรียนการสอน และบุคคลที่สำคัญที่สุดก็คือครู การนำ

หลักสูตรไปใช้จึงถือเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งเพราะกล่าวได้ว่าหลักสูตรนั้นถึงแม้จะสร้างขึ้นมาให้ดีสักเพียงใดถ้ากระบวนการของการนำหลักสูตรไปใช้ไม่เป็นไปอย่างมีระบบไม่ได้รับความช่วยเหลือแนะนำให้การสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแล้ว การจัดการศึกษาตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรที่ได้ตั้งไว้ก็จะไม่บรรลุผลสำเร็จ

สรุปได้ว่าการประสานงานด้านการใช้หลักสูตรหมายถึง พฤติกรรมการประสานงานกับครูในด้านการนำหลักสูตรไปปฏิบัติให้เกิดผลตามจุดประสงค์ของหลักสูตร

2.3 การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน (Monitoring Student Progress)

ฮอลลิงเจอร์ และเมอร์ฟี (Hallinger & Murphy, 1985 : 222) กล่าวว่า ผู้บริหารควรจะใช้ผลจากคะแนนทดสอบในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนการประเมินหลักสูตร การประเมินด้านการสอน และการวัดผลความก้าวหน้าตามเป้าหมายของโรงเรียน

เดวิส และโทมัส (Davis & Thomas, 1989 : 74) กล่าวว่า การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนมีแนวทางดังนี้คือ

1. ให้นักเรียนมีความรับผิดชอบในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย
2. กำกับดูแลการเรียนรู้ของนักเรียนผ่านการสังเกตอย่างไม่เป็นทางการและการสัมภาษณ์โดยตรง
3. การพัฒนาและใช้วิธีการต่างๆ จากการทำงานประจำในการรวบรวมการสรุปและรายงานข้อมูลด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในลักษณะที่มีความสัมพันธ์กับจุดประสงค์ของการเรียนรู้
4. การสำรวจนักเรียนที่เรียนอ่อนทั้งรายบุคคลและเป็นกลุ่ม โดยดูจากข้อมูลและคะแนนในห้องเรียนรวมทั้งระดับผลการเรียนเพื่อช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการเรียนโดยใช้เวลานอกเหนือไปจากเวลาเรียนในห้องเรียน
5. ใช้ผลที่ได้จากการประเมินความต้องการของคณะครูในการประเมินวิธีการสอนที่มีประสิทธิภาพของครู
6. ให้ผู้ปกครองช่วยตรวจสอบความก้าวหน้าทางการเรียนของนักเรียน

สรุปได้ว่าการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนหมายถึง การตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอย่างใกล้ชิดและนำผลคะแนนทดสอบไปใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน การประเมินด้านการสอน การประเมินหลักสูตร และการวางแผนพัฒนาผู้เรียน

3. การเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน (Promote School Climate)

บรรยากาศทางวิชาการในโรงเรียนจะเกี่ยวข้องกับบรรทัดฐาน(Norms) และทัศนคติของบุคลากร

และนักเรียนในโรงเรียน ผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน ทั้งด้านตัวครูนักเรียน และการเรียนการสอน รวมทั้งมาตรฐานทางวิชาการของโรงเรียน ซึ่งจะจำแนกบทบาทในการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียนเป็น 6 องค์ประกอบ คือ

3.1 การควบคุมการใช้เวลาในการสอน (Protecting Instructional Time)

ฮอลลิงเจอร์ และเมอร์ฟี (Hallinger & Murphy, 1985 : 222-223) กล่าวว่าเวลาที่ใช้ในการสอนของครูในห้องเรียน มักจะสูญเสียไปกับการแนะนำกฎเกณฑ์ในการเรียนให้กับเด็กดักที่เรียนช้า รวมทั้งคำขอร้องต่างๆจากฝ่ายสำนักงานของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารต้องหาทางควบคุมกิจกรรมเหล่านี้ให้เกิดขึ้นน้อยที่สุดโดยผลักดันให้เป็นนโยบายของโรงเรียนผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จในการนำนโยบายนี้ไปใช้ในการกำจัดสิ่งต่างๆ ที่จะทำให้การสอนในห้องเรียนหยุดชะงักลงได้ ก็จะสามารถเพิ่มเวลาในการเรียนอย่างมีศักยภาพและนักเรียนจะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

เดวิส และโทมัส (Davis & Thomas, 1989 : 149 -153) ที่ได้กล่าวไว้ว่าเวลาที่ใช้ในการทำงานด้านการสอนของครูนับเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ส่วนเวลาที่เสียไปในกิจกรรมอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับวิชาการจะไม่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนคุณภาพของการสอนต่างหากที่สัมพันธ์เป็นอย่างสูงกับสัมฤทธิ์ผลทางการเรียน เขาให้ข้อเสนอแนะว่าการใช้เวลาในห้องเรียนของครูโดยทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดควรใช้เวลาที่นักเรียนเป็นกลุ่มจะดีกว่าเป็นรายบุคคลมีการสอนและการควบคุมอย่างใกล้ชิดรวมทั้งการจัดระเบียบในห้องเรียน ใช้เวลาในด้านการสอน ร้อยละ 50 และการตรวจสอบความก้าวหน้าอีก ร้อยละ 35 และจากการวิจัยครูมีประสิทธิภาพ โดยศึกษาจากลักษณะและพฤติกรรมการสอนของครูในห้องเรียนที่สัมพันธ์กับสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของนักเรียนพบว่าครูใช้เวลาในการสอน ดังนี้

1. ใช้เวลาส่วนมากในการสอนโดยกำหนดเวลาที่เหมาะสมให้กับนักเรียน
2. สอนเนื้อหาวิชาตามเวลาที่กำหนดในหลักสูตร
3. ใช้เวลาทั้งหมดในห้องเรียนในด้านการสอนและการดูแลการทำงานของนักเรียน
4. ใช้เวลาส่วนน้อยในการว่ากล่าวและอบรมด้านระเบียบวินัยของนักเรียน
5. ให้นักเรียนใช้เวลาเหมาะสมในการเรียนหรือประยุกต์ใช้ทักษะต่างๆ
6. ให้นักเรียนเอาใจใส่ในบทเรียนและทำการบ้านตามเวลาที่กำหนด
7. ให้นักเรียนทุกคนได้ฝึกการอ่านออกเสียงและอภิปรายในห้องเรียน

สรุปได้ว่าการควบคุมการใช้เวลาในการสอน หมายถึง การควบคุมการใช้เวลาในห้องเรียนของครูให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ได้แก่ การตรวจเยี่ยมชั้นเรียนการควบคุมกิจกรรมต่างๆ ที่จะทำให้การเรียนการสอนในห้องเรียนหยุดชะงักลงได้

3.2 การดูแลเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด (Maintaining High Visibility)

ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างปฏิสัมพันธ์ทั้งกับครูและนักเรียนนี้เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีและเพื่อให้ทราบปัญหาและความต้องการที่จะไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาการเอาใจใส่และดูแลนักเรียนอย่างใกล้ชิดนี้ มีผู้ให้ความเห็นว่า มีประโยชน์มาก เช่น

ฮอลลิงเจอร์ และเมอร์ฟี (Hallinger & Murphy, 1985 : 223) ได้กล่าวไว้ว่าการดูแลเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิดเป็นการช่วยเพิ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับนักเรียนและกับครูซึ่งปฏิสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการแบบนี้ ผู้บริหารจะได้รับข้อมูลมากมายในด้านความต้องการของนักเรียนและครู ผู้บริหารจะมีโอกาสสื่อสารเป้าหมายระดับต่างๆ ของโรงเรียนให้ครูและนักเรียนทราบ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 20 - 21) ได้อธิบายเกี่ยวกับการสร้างมนุษยสัมพันธ์หรือปฏิสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กรไว้ว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถของตนเพียงอย่างเดียวเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วยช่วยดำเนินการและได้อธิบายวิธีการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาคือ

1. มีความอดทนและรู้จักควบคุมตนเองเช่น ไม่โมโหจนเกินไป มีความอดทนต่อการวิพากษ์วิจารณ์
2. มีความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
3. รู้จักการชมเชยและให้รางวัลแก่ผู้ทำความดี
4. รู้จักวิพากษ์วิจารณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาคือ ไม่ตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่น ๆ หลีกเลี่ยงการตำหนิอันเกิดจากเหตุผลวิสัยและวิจารณ์หรือตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสุภาพ
5. มีใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา
6. มีความเสียสละและไม่ตระหนี่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
7. ให้ความสนใจต่อสวัสดิภาพสวัสดิการและผลประโยชน์ต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา
8. ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
9. ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
10. ให้ความเป็นธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
11. ให้ความสนิทสนมเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา
12. รู้จักใช้เวลาและโอกาสที่เหมาะสมในการติดต่อทำความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา

13. ไม่โยนความผิดให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา

14. ไม่จู้จี้เกินไปกับผู้ได้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่าการดูแลเอาใจใส่ครูและนักเรียน หมายถึง การที่ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการกับครูและนักเรียนซึ่งจะทำให้รับทราบข้อมูลมากมายในด้านความต้องการของนักเรียนและครู ผู้บริหารจะมีโอกาสสื่อสารเป้าหมายระดับต่างๆของโรงเรียนให้ครูและนักเรียนทราบ

3.3 การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู (Providing Incentives for Teachers)

ฮอลลิงเจอร์ และเมอร์ฟี (Hallinger & Murphy, 1985 : 223) กล่าวว่า การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครูการสร้างบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนรู้รวมทั้งการให้รางวัลและการให้การยอมรับการทำงานของครู นับเป็นบทบาทที่สำคัญส่วนหนึ่งของผู้บริหารในการที่ทำให้โครงสร้างของการทำงานดีขึ้น รางวัลที่ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับครูอาจารย์อาจไม่ใช่เงินเพียงอย่างเดียวหากแต่อาจจะเป็นคำชมเชยทั้งโดยส่วนตัวหรือการให้สังคมยอมรับโดยการมอบใบประกาศเกียรติคุณ และการให้รางวัลอย่างเป็นทางการ เป็นต้น

มาสโลว์ (Maslow, 1964 : 66-67 ; อ้างถึงใน บุญช่วย ศิริเกษ. 2540 : 112-113) ได้จัดลำดับความต้องการของคนไว้เป็นขั้น โดยลำดับจากความต้องการขั้นต่ำสุดซึ่งเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นที่สุดไปจนถึงความต้องการระดับสูงที่สุดซึ่งเป็นความต้องการที่จำเป็นน้อยลง ความต้องการทั้ง 5 ลำดับขั้นนี้ได้แก่

1. ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs)
2. ความต้องการด้านความปลอดภัย (Safety Needs)
3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs)
4. ความต้องการการมีเกียรติ (Esteem Needs)
5. ความต้องการความสำเร็จตามความนึกคิด (Self-actualization Needs)

เฮอริชเบิร์ก (Herzberg, 1959 : 44-49) ได้ทำการศึกษาเพื่อต้องการทราบว่า มีองค์ประกอบอะไรบ้างที่มีความสัมพันธ์กับความรู้สึกที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงานและความไม่พอใจในการทำงาน ปัจจัยจูงใจและเรียกองค์ประกอบที่ไม่ทำให้เกิดความพอใจในงานว่า ปัจจัยเกื้อหนุน ซึ่งองค์ประกอบของปัจจัยที่ใช้เป็นแรงจูงใจในการทำงานและทำให้เกิดความสุขในการทำงานของเฮอริชเบิร์ก ที่ใช้เป็นแรงจูงใจในการทำงานมีอยู่ 5 ประการ คือ

1. ความสำเร็จของงาน
2. การได้รับการยอมรับนับถือ
3. ลักษณะของงาน

4. ความรับผิดชอบ

5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

ส่วนองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานหรือ ปัจจัยเกื้อหนุนมี 11

ประการ คือ

1. เงินเดือน
2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต
3. ความสัมพันธ์กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
4. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
5. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
6. การนิเทศงาน
7. นโยบายและการบริหารขององค์การ
8. สภาพของการทำงาน
9. ชีวิตส่วนตัว
10. ฐานะ
11. ความมั่นคงในงาน

องค์ประกอบทั้งสัดนี้ เป็นสิ่งที่คนทำงานต้องการเพราะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน และยังเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้คนเกิดความสุขในการทำงานอย่างไรก็ตามความพึงพอใจจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อปัจจัยจูงใจได้รับการตอบสนองส่วนปัจจัยเกื้อหนุนเป็นเพียงตัวป้องกันมิให้ความไม่พึงพอใจเกิดขึ้นเท่านั้นเอง

สรุปได้ว่าการจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครูหมายถึง การสร้างแรงจูงใจเพื่อชักจูงหรือ ผลักดันให้ครูมีพฤติกรรมในการทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุดได้แก่ การยกย่องเชิดชูเกียรติ และการให้ผลตอบแทนด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

3.4 การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ (Promoting Professional Development)

ฮอลลิงเจอร์ และเมอร์ฟี (Hallinger & Murphy, 1985 : 223) กล่าวว่า การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารควรให้โอกาสแก่ครูในการพัฒนาวิชาชีพโดยการจัดให้มีการฝึกอบรม ขณะประจำการ รวมทั้งการช่วยเหลือครูได้เรียนรู้ถึงการผสมผสานทักษะต่างๆ ตามโครงการ พัฒนาบุคลากรและช่วยให้ครูสามารถนำไปใช้ในห้องเรียนได้

จูเซียส (Jucius, 1971 : 243 ; อ้างถึงใน วีระชาติ วิชาศรี, 2550 : 19) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึงกระบวนการช่วยเพิ่มพูนความถนัดทักษะและความสามารถของ

บุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นและสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานได้อย่างดียิ่งขึ้น

อับเบนและฮิวส์ (Ubben & Hughes, 1987 : 97-99) ได้กำหนดองค์ประกอบของความเป็นผู้ นำทางวิชาการไว้ 7 ด้าน ดังนี้

1. การทำงานตามเวลาที่กำหนด
2. การจัดบรรยากาศที่ดีของโรงเรียน
3. การมุ่งเน้นด้านวิชาการ
4. การคาดหวังต่อคณะครูและผลการปฏิบัติงานของครู
5. การทำงานด้านหลักสูตร
6. การเป็นผู้ นำที่มีประสิทธิภาพ
7. การประเมินผลและการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน

กิติมา ปรีดีดิติก (2532 : 118) ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากรน่าจะหมายถึง กระบวนการหรือกรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสิทธิภาพให้กับบุคลากรในองค์กร ตลอดจนพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้ เป็นไป ในทางที่ มีความรับผิดชอบ ต่องาน อันจะทำให้ งานมี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 52) ได้อธิบายไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารการศึกษาเพราะงานทุกชนิดของโรงเรียนจะ ดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและ ได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใดขึ้นอยู่กับ ความสามารถและความร่วมมือของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ถ้าบุคลากรขาดความรู้ความสามารถ ขาดขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานไม่จงรักภักดีต่อหน่วยงานของตนเองและขาดความรับผิดชอบ ต่างคนต่างก็ ยื้อแย่งหาผลประโยชน์จากอำนาจหน้าที่ซึ่งได้รับมาโดยตำแหน่งและเบาะแสแว้งกัน แยกแยกความสามัคคีกันต่างคนต่างอยู่ และทำงานไปวันๆ โดยไม่ให้ความร่วมมือ กิจกรรมต่างๆ ที่โรงเรียนได้วางไว้ก็จะประสบความล้มเหลวเพราะมีคนก็เหมือนไม่มี ในเมื่อคนเหล่านั้นไม่ร่วมมือกันและหย่อนสมรรถภาพการพัฒนาตนเองและผู้ร่วมงานมีความสำคัญจำเป็นอย่างยิ่งใน

การบริหารการศึกษา ถึงแม้ว่าบุคลากรทุกประเภทของโรงเรียนจะมีความสามารถเพียงใดก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนานๆ บรรดาความรู้ความชำนาญก็ย่อมจะอ่อนลงไปเป็นของธรรมดา หรือบางทีการทำงานจำเจอยู่เสมอมานานที่ ทำอาจจะกลายเป็นความเบื่อหน่ายได้เหมือนกันถ้า เปลี่ยนแปลงงานเป็นครั้งคราวการ ได้ออกไปพบปะสังสรรค์กับครูหรือบุคลากรของโรงเรียนอื่นๆ เสียบ้าง อาจจะช่วยให้มีความสดชื่นมีพลังและมีกำลังใจเกิดขึ้นใหม่ทำงานได้ดีขึ้นก็ได้นั้น การให้ครูหรือบุคลากรของโรงเรียนได้เข้าร่วมสัมมนาเข้าร่วมฝึกอบรม เชิญวิทยากรมาให้ความรู้

การให้ได้ทัศนศึกษาการจัดกิจกรรมภายในโรงเรียนมีโอกาสรู้จักกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็นไปอย่างฉันทมิตรงานที่ได้ดำเนินการจัดทำก็น่าจะได้ผลดี กิจกรรมดังกล่าวข้างต้นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่โรงเรียนควรพิจารณาทั้งนี้เพื่อเป็นการพัฒนาตนเองและผู้ร่วมงานให้มีความเข้มแข็งทันสมัยและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา

สรุปได้ว่าการส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพหมายถึง การส่งเสริมและเพิ่มพูนความถนัด ทักษะและความสามารถของครูให้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นได้แก่ การส่งเสริมให้เข้ารับการฝึกอบรม การสัมมนา และการศึกษาเอกสารต่างๆ

3.5 การพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ (Developing and Enforcing Academic Standards)

ฮอลลิงเจอร์ และเมอร์ฟี (Hallinger & Murphy, 1985 : 224) ได้กล่าวไว้ว่ามาตรฐานทางวิชาการที่สูง และมีความชัดเจนจะเป็นสิ่งจำเป็นในการปรับปรุงการเรียนของนักเรียนและมาตรฐานที่สูงขึ้นนี้ จะแสดงให้เห็นได้จากจำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้นของโรงเรียนในโอกาสต่อไปผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ที่จะพัฒนาและดำรงไว้ซึ่งบรรยากาศในทางบวกในที่ซึ่งครูทำงานและในที่ซึ่งนักเรียนเรียน การปรับปรุงบรรยากาศจำเป็นต้องอาศัยทักษะในการสนองตอบต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทำให้เกิดการริเริ่มความคาดหวังและสภาพใหม่ซึ่งจุดประสงค์สุดท้ายก็คือการปรับปรุงการเรียนการสอนนั่นเอง

กิตติมา ปรีดีดิลก (2532 : 51) กล่าวว่า การพัฒนาและส่งเสริมงานวิชาการนี้ ผู้บริหารควรสนับสนุนที่จะให้การปฏิบัติงานวิชาการมีประสิทธิภาพกิจกรรมที่ควรจัดเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน และส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ มีดังนี้

1. จัดตั้งคณะทำงานทางด้านวิชาการขึ้น ลักษณะของคณะกรรมการอาจจัดรวมเป็นคณะครูที่สอนวิชาเดียวกันร่วมกันทำงานและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
2. ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งชมรมสมาคมทางวิชาการ เพื่อปรึกษาและเผยแพร่งานวิชาการให้กว้างขวาง
3. ส่งเสริมให้มีการจัดทำหนังสือวารสารเผยแพร่ หรือมีการประชุมสัมมนาค้นคว้าวิจัยอยู่เสมอ
4. ส่งเสริมให้ครูได้มีความรู้และคุณวุฒิสูงขึ้นเช่น ให้โอกาสในการศึกษาต่อ หรือเข้าอบรมเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ และเพื่อจะได้นำความรู้ไปเผยแพร่แก่นักเรียน
5. การเรียนในห้องเรียน ควรจัดให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายของโรงเรียนเช่น นักเรียนอาจจะแบ่งกันตามความสามารถแบ่งตามเอกภาพหรือแบ่งแบบคณะ นอกจากนี้วิธีการจัด

ครูเข้าสอนก็ยังมีส่วนส่งเสริมบรรยากาศทางด้านวิชาการได้เช่น การจัดครูเข้าสอนประจำชั้น เน้นครูสอนประจำวิชาหรือจัดครูสอนเป็นทีม

ซัชวี เถาว์ชาติ (2535 : 14) ได้อธิบายว่าจากการสังเคราะห์รายงานการวิจัยที่เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียนครูได้ตั้งความคาดหวังสูงสำหรับการเรียนรู้ของเด็กไว้ดังนี้

1. ครูที่ตั้งความหวังสูงสำหรับการเรียนรู้ และให้เด็กรู้ว่าทุกคนจะต้องบรรลุตามความคาดหวังเหล่านั้น มาตรฐานที่ตั้งไว้จะต้องทำทหายและสามารถบรรลุได้
2. มาตรฐานคุณภาพสำหรับวิชาการจะต้องกำหนดไว้และปฏิบัติตาม
3. ไม่อนุญาตให้เด็กที่มีความรู้ไม่ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นไปเรียนในระดับชั้นที่สูงกว่า
4. ครูต้องเอาใจใส่ให้นักเรียนมีความรับผิดชอบในการทำงานและการมีส่วนร่วมในการอภิปรายในห้องเรียน
5. ครูคาดหวังให้เด็กทำข้อสอบได้ดีและได้รับคะแนนที่สูง
6. เด็กก่อนจะต้องให้เวลาให้ความช่วยเหลือและให้การส่งเสริมให้บรรลุผลการเรียนอย่างน้อยในชั้นต่ำที่วางไว้
7. ครูคอยสอดส่องดูแลและพฤติกรรมของเด็กเพื่อให้แน่ใจว่าความคาดหวังสำหรับการเรียนรู้ของเด็กดังกล่าวนี้เด็กทุกคนสามารถเรียนได้เมื่อครูใช้วิธีที่เหมาะสมรวมทั้งความคาดหวังสูงและบทเรียนที่ทำทหายจะทำให้เด็กมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น

สรุปได้ว่าการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการหมายถึง การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานด้านการเรียนของนักเรียนในแต่ละระดับชั้นหรือช่วงชั้นให้มีความชัดเจนโดยมีคณะทำงานด้านวิชาการของโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการจัดทำและพัฒนาเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3.6 การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ (Providing Incentives for Learning)

ฮอลลิงเจอร์ และเมอร์ฟี (Hallinger & Murphy, 1985 : 224) การส่งเสริมบรรยากาศด้านการเรียนรู้ของนักเรียนโดยให้รางวัลและการยอมรับนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการสูงและเมื่อนักเรียนมีการปรับปรุงผลการเรียนดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอผู้บริหารต้องให้โอกาสนักเรียนในการที่จะเป็นที่ยอมรับของห้องเรียนและในโรงเรียน โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ทำหน้าที่ประสานระหว่างห้องเรียนและโรงเรียนในด้านการให้รางวัลเพื่อเป็นการยืนยันว่าผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง

วิชัยบุญบันดาล (2538 : 95) พบว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีระบบของการให้แรงเสริมเป็นรางวัลอย่างเด่นชัดและเป็นทางการแก่นักเรียนที่ประสบความสำเร็จเป็นคนดี และนำชื่อเสียงมาสู่โรงเรียนเช่นการประกาศเป็นทางการ หรือการจัดแสดงผลงานของนักเรียนที่ได้รับรางวัลหรือได้รับคำยกย่องชมเชยสรรเสริญจากบุคคลภายนอกและโรงเรียนจะต้องเอาใจใส่ในเกียรติยศของความเป็นเลิศของนักเรียนได้รับเช่น การมีจดหมายไปชมเชยผู้ปกครองหรือรอยยิ้มที่แสดงความภาคภูมิใจในตัวของนักเรียนจะเป็นแรงกระตุ้นให้นักเรียนพยายามและดำรงไว้ซึ่งความสำเร็จตลอดไปอย่างไรก็ตามการจะจัดให้มีสิ่งที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ที่ดีขึ้นในโรงเรียนนั้น จำเป็นต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการได้แก่ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนบรรยากาศในโรงเรียนในทางบวกมีผู้บริหารครู อาจารย์ ตั้งความหวังในตัวนักเรียนสูงฉิกรพัฒนาและประเมินความเจริญงอกงามของนักเรียนอย่างเป็นลำดับการให้รางวัลและผลตอบแทนเป็นแรงเสริมและแรงจูงใจ มีโปรแกรมและกิจกรรมของนักเรียนที่ดีพอเพียง มีบริการด้านแนะแนวการศึกษาและอาชีพในโรงเรียน

สรุปได้ว่าการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้หมายถึง การส่งเสริมบรรยากาศด้านการเรียนรู้ของนักเรียน โดยจัดระบบของการให้แรงเสริมเป็นรางวัลอย่างเด่นชัดและเป็นทางการแก่นักเรียนที่ประสบความสำเร็จเป็นคนดี และนำชื่อเสียงมาสู่โรงเรียนเช่น การยกย่องชมเชยการประกาศเกียรติคุณ

จากความหมายและงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในโรงเรียนจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการกล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ นำทางวิชาการต้องรู้จักวางแผนงานวิชาการส่งเสริมให้มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาพัฒนาครูให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพดูแลและส่งเสริมการสอนของครูและการเรียนของนักเรียน พัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียนเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการในโรงเรียนให้เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งนี้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

การวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต32 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทาง วิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีผู้วิจัยดังนี้

นิรันดร หมั่นสุข (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นจริงและที่ คาดหวังของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย พบว่า บุคลากรในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก มีทัศนคติต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำ ด้านการเอาใจใส่ดูแลนักเรียนและครู และด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ05

โยธิน สกุลเดช (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษาที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลขเขต 1 พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลขเขต 1 ทั้ง โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลขเขต 1 ทั้ง 8 ด้านต่าง ร่วมพยากรณ์ได้ร้อยละ 4.5 โดยด้านที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหาร สถานศึกษาที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอย่างมีนัยสำคัญได้แก่บรรยากาศใน โรงเรียนและการสนับสนุนการจัดการในชั้นเรียน

พัฒนาอำท้าว (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษาในอำเภอหนองเรือสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 5 พบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ ด้านวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ด้านการแสวงหาความรู้ใหม่มาปรับใช้ตลอดเวลาด้านภาวะผู้นำในการริเริ่ม การใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอนด้านศักยภาพการพึ่งตนเองในการพัฒนางานวิชาการและ ด้านการส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้

สุภัทคาญจน์ ฤทธิ ละคร (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ผลการศึกษา พบว่า 1) วิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงมีการจัดทำแผนงาน โครงการด้านวิชาการจัดทำแผนกลยุทธ์และธรรมนูญโรงเรียนเป็นปัจจุบันและมีการแต่งตั้งให้มีผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับงานวิชาการอย่าง

ชัดเจน 2) ด้านความเป็นผู้นำในการริเริ่มการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอนสถานศึกษามีการวางแผนงาน โครงการและกิจกรรมในการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอนอย่างชัดเจนมีการแต่งตั้งครูผู้รับผิดชอบมีการนำนวัตกรรมมาใช้ในการเรียนการสอนแต่สถานศึกษายังขาดการใช้ นวัตกรรมที่ทันสมัยและต่อเนื่องและการทำวิจัยในชั้นเรียนขาดการส่งเสริมให้ทำอย่างต่อเนื่อง

3) ด้านการส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้ สถานศึกษามีการจัดทำแผนงานโครงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนอย่างชัดเจนแต่ สถานศึกษาขาดเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ ขาดการส่งเสริมงบประมาณจากเขตพื้นที่การศึกษาในการ จัดซื้อคอมพิวเตอร์ครูขาดทักษะในเรื่องการใช้เทคโนโลยี4) ด้านศักยภาพการพึ่งตนเองในการ พัฒนางานวิชาการ สถานศึกษามีการจัดทำแผนงาน โครงการงาน กิจกรรมทางวิชาการอย่างชัดเจน มีการจัดทำผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแต่ละภาคเรียน มีการจัดทำหลักสูตรมีแผนการจัดทำกิจกรรม การเรียนการสอนที่ชัดเจน มีการจัดทำการวัดผลประเมินผลมีการจัดเก็บข้อมูลผลสัมฤทธิ์ ทาง วิชาการของนักเรียน มีการจัดตั้งบุคลากรเข้าอบรมทักษะทางวิชาการและนำมาปรับใช้กับนักเรียน อย่างสม่ำเสมอแต่สถานศึกษามีครู ไม่ครบชั้นเรียนและครูสอนไม่ตรงตามวิชาเอก 5) ด้านการ แสวงหาความรู้ใหม่มาปรับใช้ตลอดเวลา โรงเรียนมีการจัดทำแผนงาน โครงการผู้บริหารและครู เข้าอบรมทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอมีการนำผลการวิจัยมาใช้กับนักเรียนโดยภาพรวมผู้บริหาร สถานศึกษา ใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานวิชาการส่งเสริม ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน พัฒนางานวิชาการอย่างสม่ำเสมอและส่งเสริมพัฒนาที่มุ่งงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนส่วนปัญหาอุปสรรคสำคัญและเร่งด่วนคือ ผู้บริหาร สถานศึกษาจะต้องส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนอย่างต่อเนื่องจัดหาเทคโนโลยีและนวัตกรรม ใหม่ๆ มาใช้ในการเรียนการสอนให้เพียงพอส่งให้ครูเข้าอบรมให้เกิดทักษะการใช้เทคโนโลยีค้นหา สื่ออุปกรณ์ นวัตกรรมเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ให้เพียงพอบรรจุครูให้ตรงตามวิชาเอก และให้ เพียงพอกับจำนวนนักเรียน

กาญจนา ตระกูลบางคล้า(2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำด้านวิชาการและการ พัฒนาบุคลากรทางด้านวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ นักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 1 พบว่า ความคิดเห็นของ ผู้บริหาร โรงเรียนกับครูอาจารย์ที่ปฏิบัติการสอนเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการและการพัฒนา บุคลากรทางด้านวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน ความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและของครูในทุก ด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ05 โดยค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของครู ของผู้บริหาร โรงเรียนด้านภาวะผู้นำทางวิชาการทุกองค์ประกอบสูงกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของครู

วีรชาติ วิลาศรี (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ชำราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิเขต 2 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากทุกด้านเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครูและด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้รองลงมา คือ ด้านการประสานงานด้านการใช้หลักสูตรและด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน 2) เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่โดยภาพรวม พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการสอนด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอนด้านการดูแลเอาใจใส่ครูและนักเรียน ด้านการจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครูและด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน 3) เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยภาพรวม พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการดูแลเอาใจใส่ครูและนักเรียน และด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน 4) ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งพบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีเพียงด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนและด้านการดูแลเอาใจใส่ครูและนักเรียนเท่านั้นที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

ไพจิตร ศรี โนนยาง (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาต่อภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 พบว่าความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ ด้านการบริหารจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ด้านการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน ด้านการพึ่งตนเองในการพัฒนางานวิชาการ ด้านการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง และด้านการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้

งานวิจัยต่างประเทศ

สมิธ (Smith. 1974 : Abstract) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะของครูใหญ่ที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนรัฐเท็กซัส พบว่า คุณลักษณะที่มีประสิทธิภาพเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) สร้างสัมพันธภาพกับผู้บริหารระดับสูงกว่าโรงเรียนกับคณะกรรมการโรงเรียน 2) วางแผนและร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับคณะครูในโรงเรียน 3) สร้างความเข้าใจและมีการติดต่อระหว่างบ้านกับโรงเรียน(4) กระตุ้นให้ครูมีการพัฒนาทั้งด้านอาชีพและส่วนตัว 5) ทำให้เกิดความมั่นคงและความเชื่อมั่นในบรรยากาศของโรงเรียนและตัวครูใหญ่(6) มีอุปการคุณ 7) พัฒนาตนเองในด้านวิชาการ 8) สร้างสามัคคีและทำงานร่วมกับครูในการส่งเสริมโรงเรียนของตนเอง 9) ทำงานตามโครงการพัฒนาต่างๆของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง 10) ทำงานอย่างมีสัมพันธภาพอันดียิ่ง กับชุมชน 11) เป็นผู้นำในทางวิชาการ 12) แสดงความสามารถในการสอนและการบริหารโรงเรียนให้เห็นประจักษ์ 13) ทำให้นักเรียนมีพฤติกรรมที่ดีและมีวินัย 14) มีความสัมพันธ์อย่างดีกับนักเรียน

กูธาร์ท (Goodhart. 1991 : Abstract) ได้ศึกษาลักษณะของโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษาของรัฐโอไฮโอ สหรัฐอเมริกา ที่มีประสิทธิภาพด้านวิชาการ ซึ่งทำการวิเคราะห์โดยศึกษาผลผลิตทางการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในด้านผลสัมฤทธิ์ ด้านวิชาการความสำเร็จในโรงเรียน และประสิทธิภาพของการวัดผลพบว่า ความเป็นผู้นำในการจัดองค์กรของผู้บริหาร ความมีคุณธรรม จริยธรรมของครูปฏิบัติการสอน และความเป็นหนึ่งเดียวของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน

เพนเทลิดส์ (Pantelides. 1991 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะเฉพาะของพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนรัฐอิลลินอยส์ ไอโอวา และเวอร์จิเนีย สหรัฐอเมริกา กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยครูใหญ่จำนวน 90 คน โดยการสุ่มเป็นระบบตามสัดส่วน เครื่องมือเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะพื้นฐานของไอโอวา(ITBS) โดยให้ครูใหญ่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ส่วนการวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของครูใหญ่ให้ครูเป็นผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนละ 8 คน รวมทั้งสิ้น 576 คน ผลการวิจัยพบว่า ไม่มีองค์ประกอบใดของพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของครูใหญ่ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนของคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนได้

คาวาโซ (Cavazos. 1999 : Abstract) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาที่ประสบความสำเร็จในโรงเรียน Hispanic Majority High Schools พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จคือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำที่เข้มแข็งในการสนับสนุนการพัฒนาเป้าหมาย การปฏิบัติงานทางวิชาการของนักวิชาการที่กำหนด

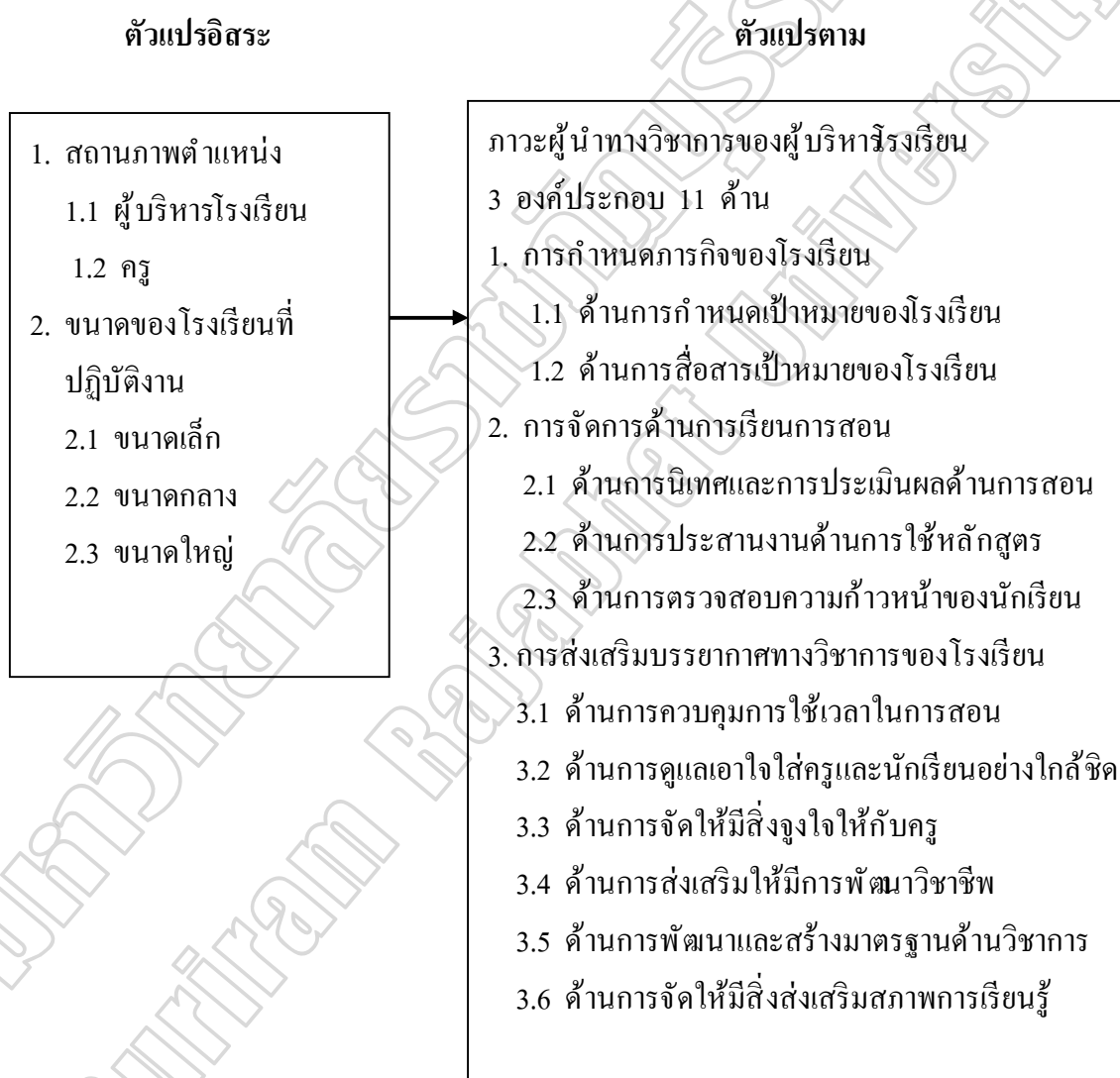
วัฒนธรรมของโรงเรียนและการจัดการเรียนการสอนการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งการมอบอำนาจให้ครูร่วมกันเป็นผู้นำของโรงเรียน

ยามาดะ (Yamada, 2000 : Abstract) ได้ทำการวิจัยถึงความรับผิดชอบและสมรรถภาพในการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาเมืองเฟสโน รัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา พบว่า ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนขึ้นอยู่กับ) เตรียมการในด้านการศึกษา 2) ประสิทธิภาพในการบริหาร 3) เพศ 4) จำนวนครั้งในการนิเทศผู้ร่วมงานและ 5) ขนาดของโรงเรียน ส่วนสมรรถภาพของผู้บริหารในการเป็นผู้นำทางวิชาการนั้นขึ้นอยู่กับ 1) เพศ 2) การเตรียมการในด้านการศึกษา 3) ประสิทธิภาพในการบริหาร 4) จำนวนครั้งในการนิเทศผู้ร่วมงานและ 5) ขนาดของโรงเรียนในการศึกษายังพบว่ามหาวิทยาลัยและโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา ควรจะได้มีโปรแกรมการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาในขอบข่ายของภาวะผู้นำทางวิชาการซึ่งสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับหลักสูตรและเป็นผู้ นำทางวิชาการแก่ครูผู้สอนได้ รวมทั้งสามารถประเมินผลเพื่อช่วยเหลือคณะครูในฐานะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศอาจกล่าวได้ว่าการบริหารงานวิชาการจะมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อสามารถบริหารงานด้านการเรียนการสอนของโรงเรียนได้อย่างถูกต้องภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนางานวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนที่เอาจริงเอาจังกับการบริหารงานวิชาการ คือผู้มีภาวะผู้นำทางวิชาการซึ่งถือว่าเป็นผู้นำในการบริหารงานวิชาการสามารถนำและส่งเสริมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู ตลอดจนสนับสนุนและสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมเสริมวิชาการต่าง ๆ ของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดของการศึกษาวิจัยตามกรอบแนวคิดของของ ฮอลลิงเจอร์ และเมอร์ฟี (Hallinger & Murphy, 1985 : 221-224) ซึ่งได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนไว้ องค์ประกอบ 11 ด้าน ดังภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพประกอบ 2.3 กรอบแนวคิดการวิจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2