

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย
ที่เกี่ยวข้องและสรุปนำเสนอ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีผู้นำและภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของผู้นำ
 - 1.2 ภาวะผู้นำ
 - 1.3 ลักษณะภาวะผู้นำ
 - 1.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำทางวิชาการ
 - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ
 - 2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำทางวิชาการ
 - 2.3 ภาวะผู้นำทางวิชาการกับการเรียนการสอน
 - 2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ
 - 2.5 รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการ
 - 2.6 การวิเคราะห์สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ
 - 3.1 ความหมายของรูปแบบ
 - 3.2 ประเภทของรูปแบบ
 - 3.3 ลักษณะของรูปแบบที่ดี
 - 3.4 องค์ประกอบของรูปแบบ
 - 3.5 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับรูปแบบ
 - 3.6 แนวคิดทฤษฎีรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ
5. กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิด ทฤษฎีผู้นำและภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของผู้คนที่อยู่ร่วมกันเกิดการยอมรับให้ใครสักคนหนึ่งเป็นหัวหน้าที่จะนำพาหมู่คณะดำเนินการในเรื่องต่างๆ เพื่อหมู่คณะจะได้เป็นผู้นำอาจจะเกิดขึ้นเองตามสถานการณ์เกิดจากความรู้ความสามารถที่ผู้อื่นมองเห็นหรืออาจจะได้เป็นผู้นำด้วยการเลือกจากสมาชิกบุคคลเหล่านี้ล้วนแล้ว แต่ต้องเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำเรียนรู้ที่จะมีภาวะผู้นำอาจเรียนรู้ได้ด้วยตนเองตามธรรมชาติของบุคคล หรือต้องเรียนรู้ตามสถานการณ์หรือมีเจตนาที่จะเรียนรู้ก็เป็นได้เรื่องราวเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีมานานด้วยการเล่าเรื่องราวพฤติกรรมของบุคคลที่ต่อมาได้กลายเป็นตำนานเป็นเรื่องเล่าขานถึงความเก่งความดีและความสามารถในการทำให้หมู่คณะเห็นคล้อยตามจนสามารถกระทำการต่างๆ ได้สำเร็จ

ความหมายของผู้นำ

อับเบนและคณะ (Ubben et al. 2001 : 13) ได้ให้ความหมายคำว่าผู้นำ (Leader) หมายถึงบุคคลสำคัญที่เป็นหลักให้กับองค์กร ให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงและรับผิดชอบต่อประสิทธิภาพขององค์กรผู้นำจะใช้อิทธิพลอย่างจริงจังต่อผู้อื่นเพื่อสร้างกิจกรรมและสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือในองค์กร โดยมุ่งให้คนเห็นคล้อยตามว่ามีอะไรบางอย่างที่จำเป็นต้องกระทำให้เกิดผลสำเร็จผู้นำเป็นผู้นำพาองค์กรหรือนิยามว่าเป็นกลุ่มคนที่มาอยู่รวมกันให้ได้รับผลสำเร็จในการทำงานผู้นำเป็นผู้รับใช้องค์กรเป็นผู้รับใช้บุคคลต่างๆ ที่รวมกันเป็นองค์กรและยังรับใช้ลูกค้าที่องค์กรนั้นให้บริการอยู่อีกด้วย

นอกจากนี้อับเบนและคณะ (Ubben et al. 2001 : 14) ได้กล่าวในฐานะที่เป็นผู้นำทางการศึกษาเกี่ยวกับปรัชญาภาวะผู้นำโดยให้ข้อความที่ชัดเจนเกี่ยวกับผู้นำว่าผู้นำคือ

1. ผู้สร้างสิ่งแวดล้อมสนับสนุนที่ผู้ร่วมงานสามารถช่วยได้สามารถรู้สึกว่าได้ลงทุนในกระบวนการและสามารถประสบความสำเร็จได้
2. ผู้มีจิตใจเปิดกว้างและมีวิสัยทัศน์ของอนาคตและมีความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์นั้น
3. ผู้ที่เต็มใจมอบอำนาจให้ผู้อื่นและอนุญาตให้พวกเขาปฏิบัติงานตามแนวความคิดและวิสัยทัศน์ของพวกเขาเองผู้ที่แสวงหาโอกาสนวัตกรรมและความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง
4. ผู้ที่เต็มใจทำงานในสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่นและสภาพแวดล้อมที่ขาดลำดับสายงานบริหาร โดยปล่อยให้ผู้อื่นเล่นบทบาทผู้นำ
5. ผู้ที่เต็มใจรับฟังและพูดคุยกับเสียงเรียกร้องที่สร้างสรรค์และให้เป็นที่รับทราบกันทั้งองค์กร

6. ผู้ที่เต็มใจที่จะหยุดแสดงบทบาทภาวะผู้นำและหยุดความรับผิดชอบเมื่อมีผู้อื่นที่เข้มแข็งกว่าก้าวออกมาข้างหน้า

7. ผู้ที่อุทิศตนและมุ่งมั่นเพื่ออนาคต และความสำเร็จในอนาคตของทีมงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่

สรุปได้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่เป็นหลักสำคัญให้กับองค์กรมีความรู้ในเรื่องงานองค์กรเป็นอย่างดีสามารถให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงาน ได้มีความรับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์กร อุทิศตนและมุ่งมั่นเพื่ออนาคตและความสำเร็จในอนาคตขององค์กร ได้รับความเชื่อถือและเชื่อฟังจากเพื่อนร่วมงาน ในการจัดกิจกรรมและ ในการสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือ ในองค์กรเต็มใจรับฟังและพูดคุยกับเสียงเรียกร้องที่สร้างสรรค์และให้เป็นที่รับทราบกันทั้งองค์กรมีจิตใจเปิดกว้าง และมีวิสัยทัศน์แสวงหา โอกาสนวัตกรรมและความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องมีความเต็มใจทำงานในสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่นและสภาพแวดล้อมที่ขาดลำดับสายงานบริหาร โดยปล่อยให้ผู้อื่นเล่นบทบาทผู้นำได้

ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ สภาวะที่เกิดขึ้นในกลุ่มคนสภาวะเช่นนี้จะเกิดขึ้นเฉพาะเมื่อคนสองคนหรือมากกว่าสองคนมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อมนุษย์เกิดขึ้นเมื่อคนที่มีความประสงค์แน่ชัดทำการเคลื่อนไหวเพื่อการแข่งขันกับผู้อื่นหรือเกิดจากความขัดแย้งกับผู้อื่นเป็นการเคลื่อนไหวเกี่ยวกับสถาบันเกี่ยวกับการเมืองเคลื่อนไหว โดยมีจุดประสงค์ทางจิตวิทยาและอาจเป็นด้วยเหตุอื่นๆ ทั้งนี้เพื่อปลุกเร้าและสร้างความพึงพอใจตามความต้องการของผู้ตามภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีความอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร (จิโรจน์ สารรัตนะ. 2548 : 48) แม้จะมีมาตรฐานใดๆ ในการวัดลักษณะของภาวะผู้นำก็ยังมีสาระที่กว้างเกินกว่าที่จะให้คำนิยามได้ชัดเจนในทุกปี มักจะมีกลุ่มนักการศึกษาให้แนวคิดในมิติที่ต่างออกไปอย่างไรก็ตามแนวความคิดต่างๆ นั้นยังคงพอรวมเป็นกฎเกณฑ์ในแนวทางเดียวกัน ได้โดยที่ส่วนใหญ่ แล้วเป็นที่รับรู้ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของอิทธิพลระหว่างผู้นำกับผู้ตามบางคนก็เพิ่มเติมว่า อิทธิพลมีความสำคัญต่อเพื่อนร่วมงานให้อินยอมปฏิบัติในสิ่งที่ไม่เต็มใจภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่สร้างงานและมุ่งงานเชิงสังคมมุ่งสิ่งต่างๆ ที่มีคุณค่าเน้นความคิด และพฤติกรรมที่เป็นเรื่องจำเป็นของภาวะผู้นำนั้น

ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรเพราะมีผลกระทบต่อบุคคลและทรัพยากร ภายใต้สถานการณ์ต่างๆ ผู้นำที่มีการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำจะส่งผลให้เกิดผลสำเร็จของงานที่มีประสิทธิผลมีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2544 : 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มที่ได้กำหนดไว้ หรือสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำคือรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence)

ภาวिका ชาราศรีสุทธิ (2547 : 5) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่าภาวะผู้นำนั้นเป็นศิลปะในการใช้อิทธิพลของผู้นำเพื่อจูงใจผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มใจ

ดาฟท์ (Daft, 1999 : 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

อีเวนซีวิชและแมทเทสัน (Ivancevich & Matteson, 1996 : 425) นิยามความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการของผู้นำหรือผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

ลักษณะภาวะผู้นำ

สตอคคิลล์ (Stogdill, 1948 : 15) ได้สรุปลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำจากงานวิจัยระหว่างปี 1904 ถึงปี 1947 และจัดแบ่งได้เป็น 5 ลักษณะ ดังนี้

1. ความสามารถ (Capacity) ได้แก่ การมีสติปัญญาดีมีความตื่นตัวมีความสามารถในการใช้ภาษาพูดมีความสามารถในการเริ่มต้นมีความสามารถในการตัดสินใจ
2. ความสำเร็จ (Achievement) ได้แก่ การเป็นผู้มีการศึกษามีความรู้มีความสำเร็จทางด้านการศึกษา
3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) ผู้นำเป็นผู้ที่คนอื่นสามารถพึ่งพาอาศัยได้มีความคิดริเริ่มมีความคงเส้นคงวามีความมุ่งมั่นสูงมีความเชื่อมั่นในตนเองมีความต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
4. การมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำเป็นผู้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมมีส่วนร่วมทางสังคมให้ความร่วมมือมีความสามารถในการปรับตัวมีอารมณ์ขัน
5. สถานภาพ (Status) เป็นผู้อยู่ในฐานะทางสังคมและเศรษฐกิจดีเป็นที่นิยมชมชอบของคนทั่วไป

ยัลค์ (Yulk, 1998 : 7 - 8) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำโดยจัดแบ่งเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ บุคลิกภาพ (Personality) แรงจูงใจ (Motivation) และทักษะ (Skills) ดังนี้

1. ลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำ

ลักษณะทางบุคลิกภาพเป็นลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกเฉพาะทางที่ไม่ค่อยจะเปลี่ยนแปลงลักษณะทางบุคลิกภาพที่เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมีอยู่จำนวนมากที่สำคัญมี 4 ประการ คือ 1) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self - Confidence) ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเองมักจะตั้งเป้าหมายให้ตนเองและผู้ตามไว้สูงที่จะปฏิบัติภาระหน้าที่ที่ยุ่งยากให้ลุล่วงไปได้และฮินกรานที่จะเผชิญกับปัญหาและความพ่ายแพ้ 2) ความอดทนต่อความกดดัน (Stress-Tolerance) ผู้นำที่รับฟังความคิดเห็นและทนต่อความกดดันจะทำให้การตัดสินใจที่ดีและมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ที่ยุ่งยากจากการศึกษาวิจัย พบว่าการก้าวไปข้างหน้าการใช้เวลาที่ยาวนานปัญหาความแตกแยกและความต้องการให้ตัดสินใจเหล่านี้ล้วนทำให้ผู้นำเกิดความรู้สึกกดดันเป็นความกดดันที่เกิดขึ้นเฉพาะบุคคลผู้เป็นผู้นำ 3) ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity) ผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์มักจะตระหนักได้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตนจึงมุ่งที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอผู้นำเช่นนี้จะไม่ปฏิเสธข้อบกพร่องของตนหรือจะไม่เพื่อฝืนเกี่ยวกับความสำเร็จดังนั้นผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์จึงสามารถลงสัมพันธภาพที่เป็นความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนและที่ปรึกษาไว้ได้ และ 4) ความซื่อสัตย์ (Integrity) พฤติกรรมของผู้นำที่ตรงกับค่านิยมของพวกเขาและตรงกับพฤติกรรมที่แสดงออกว่าเป็นคนซื่อสัตย์มีจริยธรรมมีความรับผิดชอบและมีความน่าเชื่อถือความซื่อสัตย์เป็นส่วนสำคัญที่จะสร้างความจงรักภักดีและได้รับความจงรักภักดีได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนจากคนอื่น

2. ลักษณะแรงจูงใจของผู้นำ

แรงจูงใจเป็นพลังอำนาจที่เกิดขึ้นจากภายในและที่เหนือกว่าจากภายในของแต่ละบุคคลที่ทำให้เกิดพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน และทำให้กำหนดรูปแบบทิศทางความเข้มข้นและระยะเวลา โดยหลักการพื้นฐานแล้วแรงจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญ ในการอธิบายทั้งการเลือกวิธีปฏิบัติและระดับความสำเร็จกล่าว โดยทั่วไปแล้วผู้นำที่มีแรงจูงใจสูงมักจะมีประสิทธิผลมากกว่าบุคคลที่มีความคาดหวังต่ำที่มีเป้าหมายปานกลาง และที่มีประสิทธิภาพจำกัดแรงจูงใจที่สำคัญสำหรับผู้นำมี 4 ลักษณะ ดังนี้ 1) ภาระหน้าที่และความต้องการระหว่างบุคคล (Task and Interpersonal Needs) 2) ความต้องการอำนาจ (Power Need) 3) การมุ่งความสำเร็จ (Achievement Orientation) และ 4) ความคาดหวังที่สูง (High Expectations)

3. ลักษณะทางทักษะของผู้นำ

ส่วนประกอบที่สำคัญที่มักจะถูกลืมเมื่อมีการค้นวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องนั้น คือ ทักษะและประสบการณ์ (Skills and Experiences) ความมีศักยภาพหรือมีความรู้ที่เกี่ยวข้องสูงและมีทักษะที่สามารถจะทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นเป็นเรื่อง ที่ผู้นำจะต้องมี

ทักษะที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพของผู้มี 4 ประเภทดังนี้ 1) ทักษะวิธีการ (Technical Skills) ความรู้เฉพาะขั้นตอนและวิธีการที่จะทำให้ภาระงานเกิดผลสำเร็จระดับทักษะวิธีการสูง 2) ทักษะมนุษย (Interpersonal Skills) มุ่งเน้นที่ความสามารถที่จะเข้าใจความรู้สึกและทัศนคติของผู้อื่น 3) ทักษะความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) คือ ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมที่เกี่ยวข้องกับงานหรือสิ่งที่ต้องการจะพัฒนาโดยการใช้แนวความคิด (Ideas) และความคิดรวบยอด (Concepts) ในการวางแผนในการจัดการและในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนในองค์การระดับสูงกว่าที่มีสายงานลักษณะเดียวกันนี้มีขอบข่ายกิจกรรมและความซับซ้อน และ 4) ทักษะการบริหาร (Administrative Skills) มีความหมายรวมถึงความรู้เฉพาะของกิจกรรมการจัดการเช่นการวางแผน (Planning) การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) การมอบหมายงาน (Delegating) การให้คำปรึกษา (Supervising) และการดำเนินการประชุม (Handling Meetings) ทักษะการบริหารจะรวมเอาทักษะวิธีการทักษะมนุษยและทักษะความคิดรวบยอดเข้าด้วยกันเพื่อช่วยให้การจัดการมีผลทางปฏิบัติ ทั้ง 4 ทักษะ นี้จะต้องได้รับการพัฒนาในบริบทที่ปฏิบัติจริงประสบการณ์ทำให้เกิด โอกาสที่จะเรียนรู้งานและได้ใช้ทักษะประสบการณ์เป็นศูนย์กลางในการกำหนดผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างระดับมืออาชีพและลูกจ้างระดับบริหาร

ภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership) ก็เป็นไปตามรูปแบบของทฤษฎีภาวะผู้นำทั่วๆ ไปการสร้างพฤติกรรมภาวะผู้นำในโรงเรียนได้แก่การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีความรับผิดชอบต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครู โดยมุ่งเน้นที่การสอนและผู้บริหารปรับพฤติกรรมของครูตามที่จำเป็น โดยอาศัยพฤติกรรมที่ประเมินได้และอาศัยการให้รางวัลและการลงโทษเพื่อให้เกิดผลตามต้องการ (Walker & Lambert, 1995)

ผู้นำทางวิชาการการเปลี่ยนจุดเน้นจากรูปแบบตัวป้อนเข้าและผลผลิตของทฤษฎีพฤติกรรมนิยม (Behavioral Theory) มาเป็นรูปแบบตัวป้อนเข้าและผลผลิตของทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง (Constructivist Theory) ได้รายละเอียด มาจากการศึกษาฐานรากในวงการศึกษาในครึ่งหลังของ ศตวรรษที่ 20 การเปลี่ยนทัศนระดับโลกนี้ทำให้ได้พื้นฐานกลยุทธ์การเรียนการสอนที่คาดหวังใหม่หลายแบบเช่นภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) โครงสร้างองค์การของโรงเรียน (School Organizational Structures) บทบาทของครู (The Role of Teachers) และบทบาทของผู้บริหาร โรงเรียน ในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการ (The Role of Principals as the Instructional Leaders)

จากทฤษฎีหลักการแนวความคิดและความรู้จากเอกสารและงานวิจัยพอจะ สรุปได้ว่า ผู้นำในยุคปัจจุบันควรมีพฤติกรรมที่เน้นความสำคัญ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีวิสัยทัศน์ สำหรับองค์การสื่อสาร วิสัยทัศน์ให้ความสำคัญของสิ่งที่ควรจะเป็นสร้างวัฒนธรรมองค์การให้

โรงเรียนเป็นฐานและใช้การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมมีทักษะภาวะผู้นำหลายแบบอาศัยวิสัยทัศน์ของสถาบันดังสรุปใน ตาราง 2.1 ดังนี้

ตาราง 2.1 ผลสรุปจากงานวิจัยและตัวอย่างที่สะท้อนความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำในยุคปัจจุบัน

ข้อที่	ผลสรุปจากงานวิจัย	ตัวอย่างที่สะท้อนความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ
1.	ควรเน้นความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มากกว่าภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ เพื่อเปลี่ยนทัศนคติของชุมชนที่มีต่อโรงเรียน
2.	ผู้นำดีเด่น (Outstanding) มีวิสัยทัศน์สำหรับองค์กรของคน	ผู้บริหารสถานศึกษามองภาพโรงเรียนว่าเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของชุมชน
3.	วิสัยทัศน์ต้องได้รับการสื่อสารในทางที่จะทำให้เกิดความผูกพันระหว่างสมาชิกขององค์กร	ผู้บริหารสถานศึกษาแสวงหาความผูกพันจากครูเพื่อให้สละเวลาและพลังงานเพื่อเปลี่ยนทัศนคติของชุมชนที่มีต่อโรงเรียน
4.	การสื่อสารวิสัยทัศน์ต้องการให้สื่อสารเกี่ยวกับ “ความหมาย”	ผู้บริหารสถานศึกษาให้รางวัลแก่ครูที่ทำกิจกรรมตอบสนองวิสัยทัศน์ที่ว่า “ชุมชนสำคัญเท่ากับ โรงเรียน”
5.	ภาวะผู้นำให้ความสำคัญกับค่านิยมที่ว่า “สิ่งที่ควรจะเป็น” (What ought to be)	ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นให้ชุมชนได้รับความยุติธรรมในการเข้าถึงบริการของโรงเรียน
6.	ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร	ผู้บริหารสถานศึกษานำสมาชิกในชุมชนมาร่วมในงานพิธีการต่างๆ ในโรงเรียน

ตาราง 2.1 (ต่อ)

ข้อที่	ผลสรุปจากงานวิจัย	ตัวอย่างที่สะท้อนความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ
7.	ผลการศึกษาโรงเรียนดีเด่นพบว่ามีการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและใช้การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม	การพิจารณา นโยบายของโรงเรียนกระทำโดยผู้แทนของผู้ปกครองผู้แทนครูผู้แทนนักเรียนและผู้แทนชุมชนในวงกว้าง
8.	มีกำลังภาวะผู้นำ (Leadership Force) หลายแบบ ได้แก่กำลังทางวิชาการกำลังทางมนุษยกำลังทางการศึกษากำลังทางสัญลักษณ์และกำลังทางวัฒนธรรม	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการวางแผนเพื่อดำเนินโครงการต่าง ๆ ในโรงเรียนโดยอาศัยคณะครูและในแต่ละคณะต่างมีผู้นำเป็นของตนเอง
9.	หากต้องการให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสัมฤทธิ์ผลควรทำให้วิสัยทัศน์เป็นวิสัยทัศน์แห่งสถาบัน	ผู้บริหารสถานศึกษานำวิสัยทัศน์ที่จะทำให้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของชุมชน มากำหนดในเป้าหมายนโยบายแผนงบประมาณกิจกรรมของโรงเรียน

ที่มา : Caldwell & Millikan (1997 ; อ้างถึงใน ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ. 2548 : 13 - 14)

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

สมัยโบราณมนุษยมีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูล หรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่มีมาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะการพัฒนา ดังนี้ (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2555 : 4 - 7)

1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)
2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)
3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)
4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930 – 1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือ โดยกำเนิด (Born Leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ ได้แก่ พระเจ้านโปเลียน ฮิตเลอร์ พ่อขุนรามคำแหงมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของ Gardner ได้แก่

1.1 The tasks of Leadership : กล่าวถึง งานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.2 Leader – Constituent Interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังวิเศษเหนือบุคคลอื่น หรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้ พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ. 1940 - 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้น้องในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton และ Douglas McGregor

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

2.1 Kurt Lewin's Studies

Kurt Lewin's studies แปรลักษณะผู้นำได้ 3 แบบ คือ 1) ผู้นำแบบอัตถนิยม หรือ อัตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงาน ไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) เป็นการตัดสินใจของกลุ่มและผู้ตาม และยอมรับฟังความคิดเห็นของส่วนรวม การทำงานเป็นระบบทีม มีการสื่อสารเพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจ แต่ในบางครั้งการอิงกลุ่มต้องใช้ระยะเวลาในการตัดสินใจ จึงทำให้การตัดสินใจล่าช้าไม่เกิดผลดีต่อกลุ่ม และ 3) ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez - Faire Leaders) ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ ไม่กำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์

ไม่มีระเบียบ จะเกิดความไม่พอใจของผู้ที่ร่วมงาน และได้ผลผลิตต่ำมีการกระจายอำนาจไปยังกลุ่ม
ตัวกลุ่มมีการควบคุมและมีความรับผิดชอบ จะสามารถควบคุมได้ดี และมีชิ้นงานและมีความคิด
สร้างสรรค์

ผู้นำทั้งสาม มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ในผู้นำแบบอัตนนิยม มีอำนาจตัดสินใจสำหรับผู้นำ
แบบที่สอง การตัดสินใจอยู่กับกลุ่มและการมีส่วนร่วม ในแบบที่สามผู้นำแบบตามสบายมีอำนาจเต็มที่

2.2 Likert's Michigan Studies

Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำ
โดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ
การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุม
คุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

2.2.1 แบบใช้อำนาจ (Exploitive – Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจ
เผด็จการสูง ไร้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย
การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียว คือ จากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2.2.2 แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative) ปกครอง
แบบท้อปกครองลูก ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ
ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง
และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

2.2.3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) ผู้บริหารจะให้
ความไว้วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา
เสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนานๆ ครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม
มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง จากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบาย
และการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง
ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

2.2.4 แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic) ผู้บริหาร
ให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ
มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม
ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทั้งจากระดับบน
และระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหาร ได้ทั้ง
ในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

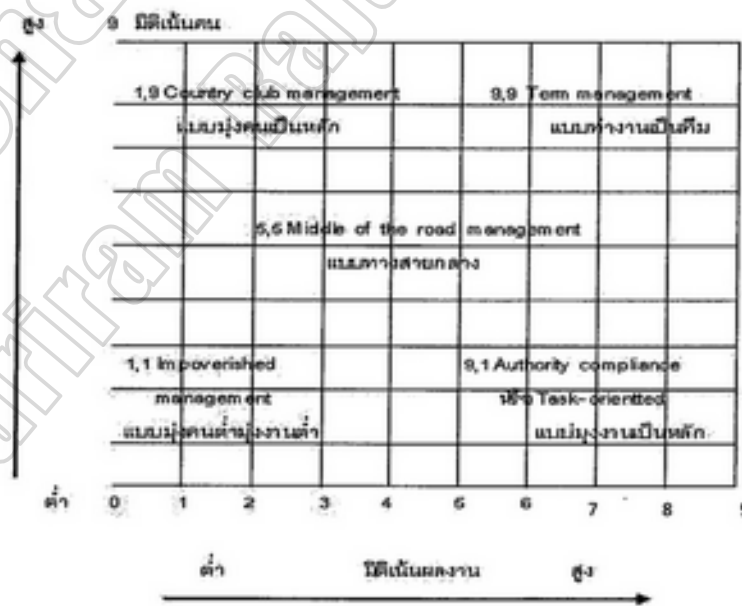
Likert พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุป ภาวะผู้นำตามแนวความคิดของ Likert แบ่งเป็น 4 แบบ ซึ่งแต่ละแบบจะมีลักษณะที่แตกต่างกัน โดยใช้เครื่องมือที่ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่องภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์ ผู้นำมีลักษณะผู้บริหารแบบเผด็จการ ผู้นำแบบพ่อปกครองลูก ผู้นำแบบปรึกษาหารือ ผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

2.3 Blake and Mouton's Managerial Grid

Blake and Mouton (1991 : 29) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่าง คือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1 - 9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1 - 9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine - Nine Style (9, 9 Style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้ จะแบ่งลักษณะเด่นๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก มุ่งคนเป็นหลัก มุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม ดังภาพประกอบ 2.1 (Blake & McCance. 1991ก : 29)



ภาพประกอบ 2.1 รูปแบบของการบริหารแบบตาข่าย Nine - Nine Style (9, 9 Style)

ผู้นำตามแนวคิดของ Blake and Mouton 5 รูปแบบ ดังกล่าว มีรายละเอียดดังนี้

2.3.1 แบบมุ่งงาน (Task- Oriented/ Authority Compliance) ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมเผด็จการ เป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่างเหินผู้ร่วมงาน

2.3.2 แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงาน โดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3.3 แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

2.3.4 แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ขอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

2.3.5 แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการ ของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหาร กับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า คนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชาอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

สรุป ผู้นำตามแนวคิดของ Blake and Mouton 5 รูปแบบ คือ 1) แบบมุ่งงาน มีความสนใจน้อย มีพฤติกรรมเผด็จการ 2) แบบมุ่งคนสูง มุ่งความสัมพันธ์และความต้องการของผู้ตาม 3) แบบมุ่งงานต่ำแบบมุ่งคนต่ำ มุ่งสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก 4) ระบบทางสายกลาง มุ่งหวัง

ผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานใช้ระบบราชการที่มีระบบแบบแผน มีผลงานที่ปฏิบัติตามระเบียบ และ 5) แบบทำงานเป็นทีม ผู้บริหารให้ความสำคัญทั้งงานและขวัญกำลังใจ ผู้ได้บังคับบัญชา เน้นความต้องการขององค์กร เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

2.4 McGregor's : Theory X and Theory Y

Douglas McGregor เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึง ธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ได้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

Theory X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนขี้เกียจ อยากได้เงิน อยากสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง

สรุป Douglas McGregor แสดงความเห็นว่าการทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึงความต้องการ ธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งมีความต้องการพื้นฐานตามแนวคิดทฤษฎีของมาสโลว์ ซึ่งประกอบด้วย Theory x คือ กลุ่มคนที่รู้จักบทบาทหน้าที่และตระหนักในความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน และมีการพัฒนาตนเองเสมอ

3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่

3.1 แนวคิดทฤษฎี 3-D Management Style

เรตคิน แสดงมิติประสิทธิภาพใช้และด้าน เช่น ด้านงานพฤติกรรมและมนุษยสัมพันธ์ เรตคิน กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบต่างๆ จะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จ และมีผลงานในหน้าที่การงาน และความรับผิดชอบที่มีอยู่แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงาน หรือมนุษยสัมพันธ์ซึ่งประสิทธิภาพจะเหมาะสมขึ้นอยู่กับสถานการณ์เข้ากันได้หรือไม่ ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ แสดงว่า ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเรตคิน แบ่งลักษณะพื้นฐานภาวะผู้นำ ไว้ 4 แบบ ดังแสดงในตาราง 2.2

ตาราง 2.2 แสดงลักษณะพื้นฐานภาวะผู้นำ 4 แบบ

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ	ลักษณะพื้นฐาน ภาวะผู้นำ	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
1. Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนีกงาน	Separated	Bureaucrat คือ ยึดกฎเกณฑ์ ระเบียบเคร่งครัด เข้มงวด
2. Autocrat คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว	Dedicated	Benevolent Autocrat คือ ผู้นำที่มีความเมตตา กรุณาต่อผู้ร่วมงาน
3. Missionary คือ เห็นแก่สัมพันธภาพเสียสละทำคนเดียว จึงได้คุณภาพงานต่ำ	Related	Developer คือ รู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น
4. Compromiser คือ ผู้นำประนีประนอมทุกอย่าง เรื่อง	Integrated	Executive คือ ที่มีผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพที่ดีด้วย

เรดคิน กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุด้านการณมี 5 ประการ ดังนี้ คือ 1) เทคโนโลยี 2) ปรึชญองคการ 3) ผู้บังคับบัญชา 4) เพื่อนร่วมงาน และ 5) ผู้ได้บังคับบัญชา และเรดคิน ได้เสนอแนะว่าองค์ประกอบทางสถานการณที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์การและคน ดังนั้นในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณญาณพิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

3.2 Theory Z Organization

William Ouchi เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความคิดอยู่ในตัว ผู้ปฏิบัติงานควรจะได้โอกาส และได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน และมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิตผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงาน ร่วมคิดพัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

3.3 Life – Cycle Theories

Hersey & Blanchard ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต ได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรดคิน และยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎี ของเฮร์เซย์และบลันชาร์ด ประกอบด้วย

ปริมาณการออกคำสั่งปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม

เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด และดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลที่มีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ
2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้น โดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น
3. ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่าง ๆ จากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงาน ได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน
4. ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กน้อยๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงาน ให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

สรุป องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด คือ 1) ปริมาณการออกคำสั่งตามสถานการณ์ 2) ปริมาณการสนับสนุนทางสังคม อารมณ์ 3) ความพร้อมของผู้ตาม ซึ่งเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด ได้แบ่งลักษณะภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ 1) ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) 2) ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) 3) ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) และ 4) ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้นำแต่ละแบบจะมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน ไปตามสถานการณ์

3.4 Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness

ตามแนวคิดของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีปัจจัย 3 ข้อ คือ

1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม 2) โครงสร้างของงาน งานมีความสำคัญโครงสร้างงานเป็นอำนาจของผู้นำ และ 3) อำนาจของผู้นำ คือผู้นำจะเห็นความสำคัญของงาน ผู้นำจะต้องมีอำนาจ ความสำคัญของสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน ทฤษฎีของ Fiedler เน้นสัมพันธ์ภาพของผู้นำและผู้ตามที่ดี มีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

จากแนวคิด ทฤษฎีผู้นำ ภาวะผู้นำ รวมถึงสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง เบิร์นส์ (Burns) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็น ปัญหาอยู่ถึงทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ เบิร์นส์ได้อธิบายธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่คนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special Form of Power)

เบิร์นส์ (Burns) เชื่อว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) และอธิบายว่า วิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้นและเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เบิร์นส์ จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของ เบิร์นส์ เชื่อว่า การแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป โดยเบิร์นส์ สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมา กลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะ ได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าคนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ผู้นำตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่า ความต้องการของผู้นำ เป็นช่วงพาสู่ตามกระตุ้น และชกย่องจนสามารถเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ ผู้นำมี การเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรมจึงมีการเปลี่ยนองค์กรกันเรียกว่า Dominoeffect

3. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership)

ผู้นำทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Need) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควรรีจริยธรรมสูงสุดมุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลง

เบสส์ (Bass, 1985 : 2-6) กล่าวว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้ง กับแนวคิดของเบรินส์ โดยเบสส์กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานผู้นำ จะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะ ร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็น ผู้นำเชิงปฏิรูป ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของเบสส์ ประกอบด้วย 1) บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma) 2) การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized consideration) 3) การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation) ส่วนความเป็น ผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตาม เป้าหมายที่กำหนด ด้านบทบาท โครงสร้างงานและสิ่งที่ต้องการจากงานซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่ง ตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ เบสส์ได้เสนอ แนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย คือ 1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) และ 2) การจัดการ โดยข้อยกเว้น (Management by Exception) ซึ่งโดย รายละเอียดแล้ว ผู้นำเชิงปฏิรูปและ ผู้นำเชิงเป้าหมาย แยกที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตาม เกิดสติปัญญา คิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ มากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้เขาทำได้ ในขณะที่ผู้นำเชิงเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญอยู่กับการคงสภาพของระบบการทำงานในปัจจุบันให้งานสำเร็จไปแบบวันต่อวัน

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทางการศึกษา (Transformational Leadership in Education)

ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ทั้งนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะใช้การจูงใจให้ผู้ตามเกิดการเพิ่มความพยายามในการทำงานมากขึ้นกว่าปกติ ซึ่งมาจากการที่ผู้ตามมีระดับความมั่นใจต่อผลของงานที่ได้รับมอบหมายและความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จค่อนข้างสูง ผลที่ได้จากการทำงานก็ คือ ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Transformed) ด้วยเหตุนี้ ความคาดหวัง (Expectation) ของผู้ตามจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตาม

การเปลี่ยนแปลง (Transformation) เกิดจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งหรือมากกว่าจากสามปัจจัยที่คาบเกี่ยวกัน โดยการยกระดับความตระหนัก (Awareness) และความรับรู้ (Consciousness) ของผู้ตาม ถึงความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่ต้องการ ตลอดจนสามารถเห็นทางที่จะทำให้สำเร็จได้ 2) โดยการทำให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัว เพราะเห็นความสำคัญของประโยชน์ของทีมงานหรือขององค์กร โดยรวม 3) โดยวิธีการเปลี่ยนระดับความต้องการ ด้านแรงจูงใจของผู้ตามใหม่ ด้วยการขยายกรอบของความต้องการดังกล่าวของผู้ตาม ให้กว้างยิ่งขึ้น

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงประกอบด้วย 1) การเป็นตัวแบบอย่างของพฤติกรรม (Role Modeling) 2) การสร้างแรงคลใจ (Inspirational Motivation) 3) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) 4) การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized Consideration) 5) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 6) การดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล (Maintaining a Source of Personal Power)

สรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นอนาคต และมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นการรักษาสภาพเดิม

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นอนาคตและมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มุ่งเน้นการรักษาสถานภาพเดิม (Maintain Status Quo) เป็นหลัก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันเกิดขึ้นพร้อมกันในทุกหนทุกแห่งจึงกระทบต่อการดำรงชีวิต ของมนุษย์ยากที่จะหลีกเลี่ยง ได้ไม่ว่าจะเป็นวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม การเมือง ตลอดจนความเป็นอยู่ในสังคม การเปลี่ยนแปลง ดังกล่าว นับวันแต่จะมีอัตราเร่งที่รวดเร็วยิ่งขึ้น ดังนั้นคุณลักษณะและทักษะของความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับคนทุกวงการที่ปรารถนาจะทำทันโลก

จากการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน เกิดกระทบต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ยากที่จะหลีกเลี่ยงได้วงการธุรกิจ อุตสาหกรรม การเมือง ตลอดจนความเป็นอยู่ในสังคม การเปลี่ยนแปลง

นับวันแต่จะมีอัตราเร่งที่รวดเร็วขึ้น ดังนั้นคุณลักษณะและทักษะของความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับคนที่ต้องก้าวทันโลก

ดังนั้น ทุกคนต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถมองอนาคตได้ว่า งานที่เราทำอยู่นั้นจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร มีอะไรใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นบ้าง ถ้าคอยที่จะเคลื่อนไปตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกแล้ว เราก็จะกลายเป็นคนล้าหลังทันที ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงพยายามที่จะสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตหน่วยงานของคนควรเป็นอย่างไร จึงทำการสื่อความคิดแบบเปลี่ยนสภาพจึงต้องแก่ทั้งด้านการสื่อสาร และทักษะการสื่อสารที่ช่วยสื่อความหมายให้คนอื่นเข้าใจวิสัยทัศน์ได้ดี คือ ทักษะด้านการพูด โดยเฉพาะ การพูด โนม้มน้าวจิตใจผู้ตาม

ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะใช้ความสามารถ ทรัพยากรของคนเพื่อสร้างความกลมใสรศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม ผู้นำจะปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกตระหนักและมีความภาคภูมิใจต่องานที่ทำ สามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าการกระทำของคุณเป็นสิ่งที่ดีงามควรแก่การเอาใจใส่อย่างและเป็นสิ่งที่คุณถือปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวาเป็นประจำ ด้วยเหตุนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงสามารถเป็นตัวอย่าง (Role Modeling) ที่ดีแก่ผู้อื่น และสิ่งที่ผู้นำขาดไม่ได้ก็คือ ความสามารถด้านเทคนิคในงานที่ทำและทักษะด้านการบริหารจัดการ ในฐานะการเป็นผู้บริหารที่ดี (Good Manager) ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะ ใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น โดยพยายามพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น ผู้นำจะมีความอดทนและมีความสามารถด้านการฟังที่ดี คุณสมบัติดังกล่าวเรียกว่าการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized Consideration) ซึ่งเชื่อว่าจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรและการเพิ่มผลผลิต ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่เข้มแข็งได้ ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวไปที่เพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทน ซึ่งถือว่าเป็นการยกระดับคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น ด้วยเหตุนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงถูกเรียกว่าเป็นภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Ethical Leadership)

ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ โดยใช้การครองงานของคนสร้างความกลมใสรศรัทธาให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม ผู้นำจะปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกตระหนักและมีความภาคภูมิใจต่องานที่ทำ สามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าการกระทำของคุณเป็นสิ่งที่ดีงาม

สรุป ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีคุณลักษณะดังนี้ คือ

1. ทำงานอย่างมีจิตสำนึก ด้วยใจรักและมีความภูมิใจต่องานที่ทำ
2. แสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างในสิ่งที่ต้องการกระตุ้นให้ผู้อื่นกระทำ
3. ประพฤติปฏิบัติอย่างเสมอต้นเสมอปลายตลอดเวลา
4. คิดออกไปนอกกรอบของงานไปสู่อนาคต (คิดแบบหลุดโลก)

5. เสริมแรงและพยายามผลักดันให้วิสัยทัศน์สู่อนาคต
6. ใช้การสื่อสารทางวาจาอย่างมีประสิทธิภาพ
7. ไม่พูดไร้สาระหรือพูดซ้ำซากแต่ขาดความจริงใจ
8. ปรับระดับของภาษาที่ใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟัง
9. ปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคลและพบปะพูดคุยแบบสองต่อสองกับผู้ร่วมงาน
10. พยายามศึกษาให้เข้าถึงบุคลิกภาพที่แท้จริงของผู้ร่วมงานรายคน
11. คิดหาวิธีใหม่ที่ดีกว่าในการทำงานอยู่ตลอดเวลา
12. กระตุ้นคนอื่นให้คิดหาวิธีใหม่ที่ดีกว่าในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ
13. กระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มทดลองใหม่ ๆ
14. แสวงหาความคิดช่วยเหลือจากผู้ตามพร้อมข้อมูลป้อนกลับจากผู้ตาม
15. เอาใจใส่แก้ปัญหาขั้นตอน กฎระเบียบต่าง ๆ
16. ปรากฏตัวอยู่ในที่ทำงานกับผู้ร่วมงานเป็นประจำ

จะเห็นว่าพฤติกรรมดังกล่าวไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานเท่านั้น แต่ใครก็ตามถ้าฝึกทดลองปฏิบัติก็สามารถเพิ่มความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพขึ้นกับตนเองได้ทั้งสิ้น คือ ก่อให้เกิดอำนาจส่วนบุคคล (Personal Power) แม้ว่า จะไม่มีอำนาจตามตำแหน่งอย่างเป็นทางการก็ตาม แต่ก็สามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นให้เกิดการยอมรับ คล้อยตามด้วยความเต็มใจ จึงเกิดภาวะผู้นำขึ้นกับบุคคลนั้น

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทางการศึกษา (Transformational Leadership in Education)

จากแนวคิดทฤษฎีของเบิร์น (Burn, 1978) ที่มีใช้ทางการศึกษา (Non – Education Setting) แต่ด้วยจุดเด่นของทฤษฎีที่มีมุมมองกว้างขวางกว่าและมีความยืดหยุ่นมากกว่าทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นๆ โดยเฉพาะมีความสอดคล้องกับยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เกิดขึ้นอย่างมากและรวดเร็วเกินที่จะคาดหมายได้ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพได้รับนำไปประยุกต์ใช้ในบริษัทต่างๆ มีงานวิจัยผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับการจัดการศึกษาเพิ่มขึ้น กล่าวสรุปในส่วนที่เป็นผลวิจัยของไลธวูดและคณะ (Leithwood et al. 1999)

จากแนวคิดหลักของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพดังที่กล่าวมาแล้ว ไลธวูดและคณะได้สรุปพฤติกรรมของผู้นำแบบนี้ออกเป็นกลุ่มได้ 3 มิติ แต่ละมิติแยกย่อยออกเป็นการกระทำ (Action oriented) ของผู้นำที่ใช้ในการบริหาร โรงเรียน แล้วก่อให้เกิดผลิตผล (Outcomes) จากการกระทำเหล่านั้นอย่างไร สรุปได้ดังตาราง ต่อไปนี้

ตาราง 2.3 แสดงกรอบความคิดอย่างกว้างของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ที่ปรับปรุงจากงานวิจัยของไลธวูดและคณะ (Leithwood et al. 1999 : 9)

มิติพฤติกรรมผู้นำ (Dimension)	ผลผลิต (Outcomes) ที่คาดหวัง
<p>ด้านการกำหนดทิศทาง (Direction setting)</p> <ul style="list-style-type: none"> - การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building a shared vision) - การสร้างฉันทามติด้านเป้าหมาย (Developing consensus about goal) - สร้างความคาดหวังสูงด้านการปฏิบัติงาน (Creating high performance expectations) 	<ul style="list-style-type: none"> - ได้รับการยอมรับนับถือสูง - ได้รับความไว้วางใจ - เป็นสัญลักษณ์แห่งความสำเร็จ
<p>ด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing people)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ให้การสนับสนุนช่วยเหลือรายบุคคล - สร้างบรรยากาศกระตุ้นการใช้ปัญญา - แสดงตัวอย่างของการปฏิบัติและค่านิยมสำคัญของโรงเรียน 	<ul style="list-style-type: none"> - คนเป็นศูนย์กลางขององค์กร - โครงสร้างและงานจะไร้ความหมายถ้าไม่ยึดความสำคัญของคน
<p>ด้านการจัดระเบียบใหม่ของโรงเรียน (Redesigning the Organization)</p> <ul style="list-style-type: none"> - การสร้างวัฒนธรรมของโรงเรียน - ริเริ่มและรักษาไว้ซึ่งโครงสร้างและกระบวนการที่เน้นการตัดสินใจร่วมกัน - สร้างสามัคคีพันธกิจของคนในองค์กรและกับชุมชน 	<ul style="list-style-type: none"> - ความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) เป็นหัวใจของการดำเนินงานทั้งหลายของโรงเรียน

สรุปได้ว่า โรงเรียนจะต้องมีความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้สูง (High Reliability Learning Community) ที่ยึดวัตถุประสงค์หลักด้านการจัดการเรียนรู้ ผสมกับผลผลิต (Outcome) ที่เกิดขึ้นจากผู้สำเร็จการศึกษาของโรงเรียน ตัวอย่างที่เป็นความหมายขององค์กรที่มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้สูง (High Reliability Organization) ก็ได้ควบคุมระบบการจราจรทางอากาศซึ่งจะเป็นต้องให้บรรลุเป้าหมายได้ตลอดเวลาและมีความถูกต้องแม่นยำปลอดภัยสูง เมื่อประยุกต์แนวคิดดังกล่าวมาใช้กับปฏิรูปการศึกษา จะเห็นกรณีตัวอย่างว่า ถ้าผลการเรียนรู้ทักษะพื้นฐานของนักเรียนระดับประถมศึกษาล้มเหลว ก็จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพการเรียนตลอดทั้งระบบการศึกษา คือ ระดับมัธยมศึกษา และระดับอุดมศึกษาแล้วส่งผลกระทบต่อ

ความสามารถในการมีงานทำ ซึ่งส่งผลกระทบต่อทางเศรษฐกิจของประเทศในที่สุด จากผลที่ตามมาดังกล่าว ไลธวูดและคณะ (Leithwood et al. 1999 : 33) สรุปว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพต้องขยายกรอบความคิดให้กว้างและลึกมากยิ่งขึ้น

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership)

การเปลี่ยนแปลงในสังคมในปัจจุบัน ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสาร ทำให้เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ณ จุดหนึ่งจุดใดจะส่งผลกระทบต่อกระจายไปยังส่วนอื่นได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะความเสื่อมโทรม ด้านจริยธรรมของสังคม ที่มาจากสาเหตุของการยึดวัตถุนิยมมากกว่าความดี การแข่งขันเพื่อเอาชนะแทนการร่วมมือ การมองคนอื่นเป็นคู่แข่งมากกว่าเป็นพันธมิตร การศึกษาน่าจะให้ทางออกที่ดีต่อปัญหาดังกล่าว และผู้นำสถานศึกษาน่าจะเป็นความหวังของการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรมต่อครู นักเรียน และบุคคลอื่นในสังคม

กรีนฟิลด์ (Greenfield. 1991 : 90 - 92) กล่าวว่า อาจารย์ใหญ่ไม่อาจปฏิเสธความรับผิดชอบต่อปัญหาด้านคุณธรรมของสังคมของนักเรียน และคณาจารย์ โดยปัญหาที่เกิดขึ้นบางครั้งแม้ยากที่จะชี้ชัดได้ว่าอะไรถูกอะไรผิด อะไรควรและอะไรที่ไม่ควรประพฤติปฏิบัติในแง่ของศีลธรรมก็ตาม

กรีนฟิลด์ (Greenfield) ระบุว่า สังคมมีความคาดหวังด้านจริยธรรมจากครูใหญ่ เช่น

1. โรงเรียนต้องเป็นสถาบันแห่งศีลธรรม (Moral Institute) ที่ช่วยกำหนดค่านิยมของสังคม (Social Norm)
2. อาจารย์ใหญ่ต้องเป็นต้นแบบ ด้านศีลธรรม (Moral Agent) การตัดสินใจเรื่องใดๆ ของอาจารย์ใหญ่ต้องอยู่บนเหตุผลค่านิยมทางศีลธรรม (Moral Value) เป็นหลักมากกว่าหลักการอื่นใด
3. การบริหาร โรงเรียนจะต้องยึดหลักการทุ่มเทเพื่อให้เกิดบรรยากาศให้นักเรียนได้เจริญงอกงาม ได้เรียนรู้อย่างมีคุณภาพและมีความสุข (ดี เก่ง และมีความสุข)

จากเหตุผลดังกล่าว ความประพฤติของครูใหญ่ จึงต้องแสดงออกถึงการเป็นผู้มี ศีลธรรม การเป็นผู้นำที่ต้องอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรม ครูใหญ่จึงมักพบกับความอึดอัดใจที่จะต้องตัดสินใจทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งที่เห็นว่าดีกว่าอีกทางเลือกหนึ่งในเกณฑ์เชิงจริยธรรม ทั้งนี้เพราะบางครั้งประเด็นเชิงจริยธรรมไม่ใช่การเลือกระหว่างผิดหรือถูก แต่เป็นเรื่องของการเลือกว่าอย่างไรที่เหมาะสมกว่ากัน

ภาวะผู้นำทางวิชาการ

ภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้รับความสนใจมากเป็นพิเศษจนทำให้สภากรองเกรสของสหรัฐอเมริกา ออกกฎหมาย Instructional Leadership Act of 2007 เป็นการให้ความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยกำหนดว่าหน่วยงานที่ออกใบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องตรวจสอบว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ หน่วยงานฝึกอบรมบุคคลที่ประสงค์จะดำรงตำแหน่งนี้ จะต้องบรรจุเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ในหลักสูตรการฝึกอบรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 และให้ถือว่าภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารจัดการการศึกษา

ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) เป็นภาวะผู้นำพัฒนามาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นภาวะที่ผู้นำโดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา อาศัยความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ ความรู้เกี่ยวกับการสอนและความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรเป็นพลังขับเคลื่อนทางการศึกษา ผู้นำทางวิชาการต้องมีความสามารถในการสื่อสารและแสดงให้นักเรียน ครูและผู้ปกครองเห็นว่าอะไรสำคัญและมีคุณค่าใน โรงเรียนผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นสัญลักษณ์ที่เป็นแรงขับเคลื่อนและผู้นำทางวิชาการต้องมีทักษะในการสอนจริงในวัฒนธรรมที่นิยามเฉพาะว่าทั้งหมดของโรงเรียนคืออะไรและสัญลักษณ์ทางวัฒนธรรมเป็นเรื่องสำคัญต่อภาวะผู้นำในโรงเรียน (McEwans. 1998 : a)

สรุป ภาวะผู้นำทางวิชาการ พัฒนามาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้บริหารต้องเป็นสัญลักษณ์ที่เป็นแรงขับเคลื่อน

ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ

ผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) หมายถึง ความใส่ใจอย่างมากของผู้นำต่อพฤติกรรมของครูที่เกี่ยวข้องมีผลต่อความก้าวหน้าของนักเรียนซึ่งกล่าวได้เป็นสองนัย หนึ่ง คือ ชนิดที่แคบ หมายถึง มุ่งเน้นที่พฤติกรรมของครูซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน สอง คือ ชนิดที่กว้าง หมายถึง ใส่ใจกับสภาพอื่นๆขององค์การ เช่นวัฒนธรรม ซึ่งผู้นำเชื่อว่ามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครู (Leithwood, Jantzi & Steinbach. 1999 ; cited in Southworth. 2002 : a) ผลของภาวะผู้นำทางวิชาการแยกเป็นสามประเภท คือ การจัดทำพันธกิจของโรงเรียน (Hallinger & Heck. 1997 ; cited in Southworth. 2002 : 73 - 91) การสอนที่มีคุณภาพและการจัดองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกัน (Dimmock & Walker. 2005 : 95 - 96) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่ดำเนินการให้นักเรียนมีความก้าวหน้าทางการเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตำแหน่งที่จะต้องส่งเสริมให้เกิดความร่วมมืออย่างมากจากครู ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มพูน การเรียนรู้ของนักเรียนด้วย (Lathwork. 2006) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ หากต้องการที่จะพัฒนาโรงเรียน (Mac Neil et al. 2003 : 42) ความหมาย ของภาวะผู้นำ

ทางวิชาการ ในปัจจุบันนี้มีความสมบูรณ์และกว้างกว่าเมื่อช่วงเวลาของทศวรรษที่ 1980 เมื่อแรกเริ่มนั้น หมายถึง บทบาทที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่แบบเดิม เช่น กำหนดเป้าหมายได้ชัดเจน จัดสรรทรัพยากรให้กับการสอน บริหารจัดการหลักสูตร กำกับติดตามแผนการสอนและประเมินครู ในปัจจุบันนี้มีภาระหน้าที่เพิ่มเติม ซึ่งรวมไปถึงการเน้นวิธีการหลักที่เกี่ยวกับการสอนและการเรียน ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาวิชาชีพครูมากขึ้นและเน้นการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ (King, 2002 : 16 - 20)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการหมายถึงการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำให้ครูและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนการสอน รวมทั้งการสร้างสิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ได้ตามจุดมุ่งหมายและโครงสร้างสาระการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรรวมทั้งการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาวิชาชีพ

ทฤษฎีภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership)

ภาวะผู้นำทางวิชาการ “Instructional Leadership” ได้กลายเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมท่ามกลางหมุ่นักการศึกษาในฐานะเป็นผู้สร้างผลผลิตทางการศึกษาซึ่งจะเริ่มเห็นได้จากงานวิจัยประสิทธิผลของโรงเรียนมีมากขึ้นตั้งแต่ปี ค.ศ. 1970 และคืบปี ค.ศ. 1980 (Howley, 1989 : 205 - 217, อ้างถึงใน วีรพงษ์ ไชยหงษ์, 2557) ดังที่สอดคล้อง กับงานวิจัยนั้น “ภาวะผู้นำทางวิชาการ” เป็นหนึ่งในเงื่อนไขของปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติของโรงเรียนมีความคาดหวังสูงต่อผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้น (Larson et al. 2006) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการเรียนรู้ของนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ (Hopkins, 2001 : 16) และพบว่าองค์ประกอบความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์และเป็นตัวทำนายความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน (Buzzi, 1991) มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาไว้หลากหลาย ดังนี้

ถาวร เส็งเอียด (2550 : 150) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำทางวิชาการหมายถึงความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำความรู้ แนวคิด วิธีการตลอดจนเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ

สิร์รานี วสุภัทร (2551 : 29) ได้นิยามความหมาย ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การแสดงบทบาทหน้าที่อย่างสร้างสรรค์ โน้มน้ำ จูงใจ นำให้บุคลากรในสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องสนใจ

กลิคแมน (Glickman, 1985 ; cited in Blasé & Blasé, 2000 : 131) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ การบูรณาการของงานเพื่อให้การช่วยเหลือโดยตรงที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา นักเรียนการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาหลักสูตร

เกอร์วิน (Girvin. 2001 : 1 ; อ้างถึงใน วีรพงษ์ ไชยหงษ์. 2557) ได้กล่าวถึง ผู้บริหาร ในฐานะผู้นำทางวิชาการว่าผู้บริหารถือเป็นแกนกลางของความพยายามในฐานะผู้มีวิสัยทัศน์ กว้างไกลผู้จัดระเบียบองค์การ ผู้นำและผู้ประเมินเพื่อเป็นการรับประกันความก้าวหน้าทางวิชาการ ของโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะทำให้นักเรียนประสบผลสำเร็จในการเรียนรู้สูงขึ้น

แมคอีแวน (McEwan. 2003 : 6 ; อ้างถึงใน วีรพงษ์ ไชยหงษ์. 2557) ได้นิยาม ความหมายของ ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ ภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อกระบวนการเรียน การสอน ประกอบด้วยครูผู้สอนนักเรียนและหลักสูตร มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

สรุป ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออกของ ผู้บริหารสถานศึกษาในการร่วมมือกับคณะครูและผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการเรียนการสอนส่งผลให้ ผู้เรียนบรรลุผลสำเร็จในการเรียนรู้

นอกจากนี้แล้วยังมีนักวิชาการนักการศึกษา ได้กล่าวถึง บทบาทหน้าที่และความ รับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการ ไว้มากมายหลายด้าน ดังเช่น

จักรพงษ์ ฉานบุตร (2547 : 32 - 34) กล่าวว่า บทบาทผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออก โดยนำเอาความรู้ ความสามารถ ความคิดเทคนิควิธีที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อกระตุ้นแนะนำครูให้ปฏิบัติ กิจกรรมการเรียนการสอนจนบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดและพัฒนาวิชาชีพครูให้ เจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้นพฤติกรรมบ่งชี้ คือ

1. การจัดทำและการนำวัตถุประสงค์ทางวิชาการ ไปใช้
2. การเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน
3. การสร้างวัฒนธรรม และบรรยากาศที่นำไปสู่การเรียนรู้
4. การสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ
5. การตั้งความคาดหวังต่อผลงานสูง
6. การพัฒนาความเป็นผู้นำครู
7. การมีทัศนคติเชิงบวก

ในด้านองค์ประกอบพฤติกรรม และคุณลักษณะความเป็นผู้นำทางวิชาการ ดังเช่น ฮอลลิงเจอร์และเมอร์ฟี (Hallinger & Murphy. 1985 : 221 – 224) เสนอองค์ประกอบ ความเป็นผู้นำทางวิชาการไว้ 11 ด้าน ได้แก่

1. การกำหนดเป้าหมายโรงเรียน
2. การสื่อสารเป้าหมายของ โรงเรียน
3. การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน

4. การประสานงานการนำหลักหลักสูตร ไปใช้
5. การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน
6. การควบคุมการใช้เวลาในการจัดการเรียนการสอน
7. การเอาใจใส่ต่อความคิดเห็นของครูและนักเรียน
8. การจัดให้มีสิ่งจูงใจสำหรับครู
9. การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพครู
10. การพัฒนาสร้างมาตรฐานด้านวิชาการของโรงเรียน
11. การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ของนักเรียน

เดวิสและ โทมัส (Davis & Thomas. 1989 : 40) กำหนดองค์ประกอบของพฤติกรรมของความเป็นผู้นำทางวิชาการไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. กระตุ้นให้ครูเกิดความตระหนักในการพัฒนาโรงเรียนและมีความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

2. มีบทบาทสำคัญ โดยใช้กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงงาน
3. สร้างสิ่งจูงใจให้ครูและใช้ระบบการสนับสนุนงานด้านวิชาการ
4. กำกับติดตามดูแลการบริหารงานด้านวิชาการ
5. ใช้ทรัพยากรบุคคลและวัสดุอย่างสร้างสรรค์
6. สร้างสภาพแวดล้อมใน โรงเรียนให้ปลอดภัยและเป็นระเบียบเรียบร้อย
7. ติดตามการปฏิบัติการสอนของครู
8. สังเกตการณ์สอนของครูและให้ข้อมูลย้อนกลับ

เฮกและคณะ (Heck et al. 1990 : 95) เสนอพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. กำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียน

2. สื่อสารให้ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องทราบถึงความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง

3. จัดห้องเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนของครู
4. อำนวยแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นให้ครูในการจัดการเรียนรู้
5. นิเทศผลการปฏิบัติงานของครู
6. ตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน
7. จัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้และมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย

วินเทอร์และสวีนิีย์ (Winter & Sweeney. 1994 ; cited in Lunenburg & Omstein. 1996 : 322 - 323) ได้เสนอพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยมีจุดเน้นทางด้านวิชาการ ดังนี้

1. มีความคาดหวังสูงในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน
2. มีความชัดเจนในเรื่องของหลักสูตร
3. มีความชัดเจนในเรื่อง โปรแกรมการเรียนการสอน
4. มีความชัดเจนในเรื่องเป้าหมาย จุดประสงค์และมาตรฐาน
5. การใช้เวลาในการจัดการเรียนการสอนให้มาก
6. เน้นทักษะในการอ่านและวิชาคณิตศาสตร์
7. มีโปรแกรมการพัฒนานุเคราะห์
8. ให้ความสำคัญกับห้องเรียนและ โปรแกรมการสอน
9. มีการติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ
10. มีรางวัลให้แก่ครูและนักเรียน
11. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้ปกครองนักเรียน
12. ส่งเสริมให้โรงเรียนมีบรรยากาศในทางบวก

เชล (Chell. 2001 : 9) ได้สรุปคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของการเป็นผู้นำทางวิชาการจากมูลฐานการวิจัยในโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ดังนี้

1. มีการนิเทศและประเมินผลการสอน
2. มีกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์
3. มีการจัดหลักสูตรที่พัฒนาความรู้และกิจกรรมนักเรียน
4. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
5. ส่งเสริมให้มีการทำงานวิจัย
6. พัฒนารายวิชาใน โรงเรียน
7. สร้างความสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนและชุมชน

กลิคแมน (Glickman. 1990 ; cited in Chell. 2001 : 11) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่มีประสิทธิผลมีองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความรู้ (Knowledge) เป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อใช้ในการปฏิบัติภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบย่อย คือ

- 1.1 ความรู้เกี่ยวกับ โรงเรียนที่มีประสิทธิผล
- 1.2 ความรู้เกี่ยวกับการสอนที่มีประสิทธิผล

1.3 ความรู้และความเชื่อเกี่ยวกับปรัชญาในการจัดการศึกษา

1.4 ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทางการบริหาร

1.5 ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง

1.6 ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร

2. ด้านภาระหน้าที่ (Tasks) เป็นภาระหน้าที่ ที่สัมพันธ์กับด้านความรู้มีองค์ประกอบย่อย

คือ

2.1 การนิเทศและประเมินผลการสอน

2.2 การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน

2.3 การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้

2.4 การพัฒนากระบวนการกลุ่ม

2.5 การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยในชั้นเรียน

2.6 การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้

2.7 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

3. ด้านทักษะ (Skills) เป็นการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นในการปฏิบัติงานจำแนกเป็น 8 ด้าน ดังนี้

3.1 ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership Skills)

3.1.1 ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3.1.2 ทักษะการติดต่อสื่อสาร

3.1.3 ทักษะการนิเทศ

3.1.4 ทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม

3.2 ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills)

3.2.1 ทักษะการกำหนดเป้าหมายหรือการกำหนดวิสัยทัศน์

3.2.2 ทักษะการประเมินผลและการวางแผน

3.2.3 ทักษะการสังเกต

3.2.4 ทักษะการวิจัยและประเมินผล

เฟลมมิ่งและเฟลมมิ่ง (Flemming & Flemming, 2001 : 6 ; อ้างถึงใน วีรพงษ์ ไชยพงษ์, 2557) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องได้รับการฝึกทักษะการเป็นผู้นำทางวิชาการให้มีพฤติกรรม ดังนี้

1. สนับสนุนวิธีการสอนและการบริหารการเปลี่ยนแปลง

2. ให้การสนับสนุนทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการสอนแก่ครู

3. ให้ความสนใจเชื่อมโยงห้องเรียนเพื่อความมุ่งหมายต่อการพัฒนาการสอน
4. สร้างแรงจูงใจและบรรยากาศการมีส่วนร่วมการกำหนดเงื่อนไขและให้ผลสะท้อน

กลับ

5. ใช้ข้อมูลในการพัฒนาหลักสูตรและการสอนเพื่อความสำเร็จของนักเรียน
6. ใช้ข้อมูลของบุคลากรเพื่อกำหนดกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพครู

เว็บเบอร์ (Weber. 1989 ; cited in Lashway. 2002 : 2) ได้จำแนกภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารเป็น 5 ด้าน คือ

1. กำหนดพันธกิจของโรงเรียน
2. ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในทางบวก
3. สังเกตและการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครู
4. จัดการเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน
5. ประเมินผลโปรแกรมการสอน

แมคอีแวน (McEwan. 2003 : 13 ; อ้างถึงใน วีรพงษ์ ไชยหงษ์. 2557) กล่าวถึงองค์ประกอบบันได 7 ขั้น ในการที่จะก้าวไปสู่การเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล คือ

1. กำหนดมาตรฐานการศึกษาสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล
2. เป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน
3. สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศของโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้
4. สื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน
5. ตั้งความคาดหวังสูงต่อบุคลากรและตนเอง
6. พัฒนาบุคลากรครูให้เป็นผู้นำ
7. พัฒนาและคงไว้ซึ่งเจตคติในทางบวกกับนักเรียน บุคลากรครูและผู้ปกครอง

แวนเดเวนเธอร์ และครูเกอร์ (Van Deventer & Kruger. 2003 : 247 ; อ้างถึงใน วีรพงษ์ ไชยหงษ์. 2557) ได้สรุปองค์ประกอบพื้นฐาน 5 ประการ ที่เกี่ยวข้องกับภาระงานของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ดังนี้

1. กำหนดพันธกิจของโรงเรียน
2. การจัดการหลักสูตรและการสอน
3. การนิเทศการสอน
4. การติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน
5. การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ

เรสนิก (Resnick. 2002 cited by Sergiovanni. : 83 – 84, อ้างถึงใน วีรพงษ์ ไชยหงษ์. 2557) ได้ให้ข้อเสนอแนะถึงบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย

1. แนะนำครูในการวิเคราะห์ข้อมูลของนักเรียนในแต่ละชั้นเรียน
2. แนะนำครูในการวิเคราะห์ผลงานของนักเรียนในชั้นเรียนและให้มีการเทียบเคียงกับมาตรฐานของโรงเรียนที่กำหนดไว้
3. ให้การแนะนำครูในการนำตำราหรือสื่อการเรียนการสอนมาใช้ให้เกิดมาตรฐาน
4. มีการเยี่ยมชั้นเรียนเพื่อสังเกตการณ์สอนของครู ประเมินผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ
5. วางแผนพัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ
6. ให้การแนะนำครูโดยการให้คำปรึกษาและเป็นพี่เลี้ยง

คณะกรรมการการศึกษารัฐแมริแลนด์ (Maryland State Board of Education. 2005 : Online ; อ้างถึงใน สิริรานี วสุภัทร. 2551 : 54 - 55) ได้กำหนดกรอบงานภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งในด้านเนื้อหาและทักษะที่สำคัญ โดยแบ่งเป็น 8 องค์ประกอบได้แก่

1. การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์โดยผู้บริหารนำวิสัยทัศน์ของ โรงเรียนที่ประกอบด้วยค่านิยม ความท้าทาย และ โอกาสต่างๆ เพื่อการพัฒนาของนักเรียน มีกระบวนการ เพื่อให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ดำเนินการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ มีการทบทวนตรวจสอบโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและจัดหาทรัพยากรเพื่อส่งเสริมสนับสนุน ให้วิสัยทัศน์เกิดผลสำเร็จ
2. การร่วมกิจกรรมอย่างกลมเกลียวกัน เป็นการให้ความเคารพ สร้างทีมงานและไว้วางใจอย่างแท้จริงในการประสานสัมพันธ์กับนักเรียน บุคลากรและผู้ปกครองนักเรียนผู้บริหาร มีความคาดหวังสูงต่อผู้เรียนและครู ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสร้างทีมงานภาวะผู้นำของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ในการเรียนรู้ของนักเรียนและให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
3. การติดตาม ดูแลความร่วมมือในการนำหลักสูตร ไปใช้ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์กับครูอย่างต่อเนื่องในการสร้างหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานทั้งส่วนกลางและหลักสูตรท้องถิ่นและนำกลยุทธ์การสอนบนพื้นฐานงานวิจัยไปประยุกต์ งานมอบหมายของครูมีเป้าหมายท้าทายในระดับที่เหมาะสมและเป็นการเรียนรู้สิ่งใหม่และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อวัดความก้าวหน้าของนักเรียน
4. การสร้างความมั่นใจในกฎเกณฑ์การประเมินผลผู้บริหารสร้างความมั่นใจในการประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อพัฒนาความร่วมมือสร้างความมั่นใจในการใช้

การประเมินผลระหว่างเรียนเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนการประเมินผลสรุปเพื่อเป็นพื้นฐานในการวัดผลสัมฤทธิ์และการศึกษาผู้เรียนเป็นรายบุคคลเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนในชั้นเรียน

5. การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนาผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนาการเรียนการสอนด้วยการสร้างความมั่นใจและกระตุ้นให้มีการใช้เทคโนโลยีการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพใช้เว็บไซต์เพื่อการศึกษา ค้นคว้า ทบทวนสรุปข้อมูลเป็นกลุ่มย่อยเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจพัฒนาการเรียนการสอน และคณะครูร่วมมือกันวิเคราะห์ผลงานของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ

6. การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพ โดยใช้การวิจัยเป็นฐานผู้บริหารให้การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากร โดยใช้การวิจัยเป็นฐานมีความสอดคล้องกับความต้องการของหลักสูตร การสอนและการประเมินผลและสัมพันธ์กับเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียนเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการวางแผนและรับผลสะท้อนกลับมีการพัฒนาวิชาชีพที่ตรงกับความต้องการของบุคลากรและมาตรฐานการพัฒนาวิชาชีพของหน่วยงานต้นสังกัด

7. การสร้างและพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้บุคลากรผู้บริหารสถานศึกษาสร้างและพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้แก่บุคลากรด้วยการสร้างโอกาสการเป็นผู้นำด้านการเรียน การสอน กระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ครู สร้างความผูกพันต่อสถานศึกษาให้แก่ครูและมีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพและความสำเร็จของทีมผู้นำของสถานศึกษา

8. การเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องผู้บริหารเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องด้วยการให้การต้อนรับผู้ปกครองนักเรียนผู้มีอุปการคุณ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามาในโรงเรียนกระตุ้นให้เป็นสมาชิกร่วมปฏิบัติการปฏิรูปโรงเรียนให้มีส่วนร่วมในวิถีชีวิตของโรงเรียน มีการกระจายการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

จากงานวิจัยของ สิริrani วสุภัทร (2551 : 194) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและเชิงยืนยันภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาของคณะกรรมการการศึกษา รัฐแมริแลนด์ (Maryland State Board of Education, 2005) โดยได้มีการปรับลดองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็น 4 องค์ประกอบ และมีการเปลี่ยนชื่อ ดังนี้

1. การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์
2. การสร้างความมั่นใจในการจัดการเรียนการสอน และการประเมินผล
3. การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ และ
4. การเสริมสร้างความเป็นผู้นำ และการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน

ฮิวเบอร์ (Huber, 2007 : 30 – 34, อ้างถึงใน ; วีรพงษ์ ไชยหงษ์, 2557) ได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะเฉพาะของแนวการปฏิบัติความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามี 12 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. จัดหาทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อช่วยให้ครูประสบผลสำเร็จในการจัดการเรียนการสอน
2. มุ่งให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นเป้าหมายหลัก
3. ให้ความสำคัญต่อความสำเร็จของนักเรียนและบุคลากรทั้งเป็นทางการและไม่ใช่เป็นทางการ
4. พัฒนาและกระตุ้นให้เกิดความสัมพันธ์กับบุคคลซึ่งเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับ โรงเรียน
5. พัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
6. ติดตามตรวจสอบการปฏิบัติด้านหลักสูตรการสอนและการประเมินผลของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง
7. มีความรู้เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและการสอนและให้ความสำคัญกับงานวิจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติทางการศึกษาที่มีประสิทธิผล
8. เป็นผู้ที่สามารถพบเห็นและเข้าพบได้ง่าย
9. ใช้ที่มภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาหลักสูตร นโยบายของโรงเรียนและส่งเสริมให้บุคลากรได้ดำเนินงานอย่างอิสระ
10. ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาวิชาชีพ
11. ออกแบบพฤติกรรมที่คาดหวังจากบุคคลอื่นและปฏิบัติคนที่สอดคล้องกับความเชื่อด้วยความตั้งใจที่จะให้เกิดผลในทางบวก
12. มีความตระหนักในสถานการณ์มีการปรับตัวในการปฏิบัติทางภาวะผู้นำต่อสถานการณ์ที่หลากหลาย

ภาวะผู้นำทางวิชาการกับการเรียนการสอน

การศึกษาเชิงลึกการรับรู้ของครูเกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อการสอนในห้องเรียนของครูสรุปได้ว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการมีอิทธิพลทางบวกต่อการสอนในชั้นเรียน (Blasé & Blasé, 1999a, 1999b, 1998 ; Sheppard, 1996) ข้อค้นพบของ Blasé & Blasé (1998 ; 1999a) ชี้ให้เห็นว่าเมื่อผู้นำทางวิชาการกำกับติดตามและสะท้อนผลกระบวนการเรียนการสอนทำให้มีการสะท้อนผลจากครูมากขึ้นและมีพฤติกรรมทางวิชาการที่ได้รับแจ้งจากการสะท้อนมีการใช้แนวความคิดใหม่มากขึ้นมีกลยุทธ์การสอนหลากหลายมากขึ้นมีการตอบสนองต่อความหลากหลายของนักเรียนมีการเตรียมบทเรียน และวางแผนอย่างระมัดระวังมากขึ้นครูกล้า

เสียงมากขึ้น และใส่ใจกับกระบวนการสอนมากขึ้น และครูใช้กลยุทธ์อย่างมืออาชีพเพื่อเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในห้องเรียน ครูยังแสดงให้เห็นผลกระทบทางบวก ที่เป็นแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความเชื่อมั่น และความรู้สึกปลอดภัยในทางตรงข้ามผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่ใส่ใจ กำกับติดตาม และไม่ให้มีการสะท้อนความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอน มีผลกระทบทางลบจากครูและการปฏิบัติการในห้องเรียน (Blasé & Blasé. 1998 : a)

ผู้นำที่ไม่มีภาวะผู้นำทางวิชาการจะทำให้ครูรู้สึกถึงการถูกทอดทิ้ง ความโกรธและความไร้ประโยชน์รวมทั้งมีความไว้วางใจ และเคารพต่อผู้บริหารสถานศึกษาในระดับต่ำการให้แรงบันดาลใจและความมีประสิทธิภาพของคนอยู่ในระดับต่ำ พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพและการพัฒนาครู ซึ่งทำให้มีผลทางบวกต่อการปฏิบัติการสอนในห้องเรียน ผู้นำที่แข็งแกร่งครูเกี่ยวกับแนวโน้มและเรื่องราวต่างๆ ที่เป็นปัจจุบันส่งเสริมให้เข้าร่วมประชุมปฏิบัติการประชุมสัมมนา และการประชุมต่างๆ สร้างวัฒนธรรมความร่วมมือ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ส่งเสริมการสอนงาน (Coaching) ใช้การสืบค้นความรู้เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาครูร่วมกับครู ตั้งเป้าหมายความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และจัดทรัพยากรเพื่อสนับสนุนนวัตกรรมครูในการใช้วิธีการหลากหลาย ใช้วัสดุอุปกรณ์หลากหลาย ใช้กลยุทธ์การสอนหลากหลาย ใช้การปฏิบัติการสะท้อนความเห็น และใช้เทคโนโลยีหลากหลายในห้องเรียน สิ่งนี้จะยังผลทำให้เพิ่มผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน (Sheppard. 1996)

สำหรับ Bookbinder (1992) ได้อธิบายว่าวารสารเป้าหมายของโรงเรียนบ่อย ๆ โดยที่ผู้นำทางวิชาการส่งเสริมความรับผิดชอบ ตรวจสอบ ได้ส่งเสริมให้มีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ และส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษากับครูร่วมกันกำหนดและสื่อสารเป้าหมายร่วมจะช่วยให้มีโครงสร้างองค์การที่จะนำโรงเรียนไปสู่เป้าหมายสำคัญร่วมกันเป้าหมายสำคัญร่วมทางวิชาการนี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครูในห้องเรียน ซึ่งจะนำไปสู่ความเป็น โรงเรียนที่มีประสิทธิผลมากขึ้น (Bookbinder. 1992; Blasé 1998, 1999a)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ซึ่งมีข้อค้นพบทั้งด้านบทบาท คุณลักษณะหรือ พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการในด้านต่าง ๆ สนับสนุนว่า มีความจำเป็นจะต้องมีรูปแบบของภาวะผู้นำทางวิชาการ (A model of instructional Leadership) ที่ได้ผล โดยอาศัยตัวแปรกลาง เช่น การมุ่งเน้นทางวิชาการเพื่อที่จะให้มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่มุ่งประสิทธิผลของงานขององค์กรทั้งระบบแบบกว้างๆ และส่วนหนึ่งได้กลายมาเป็นภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional

Leadership) ที่มีประสิทธิภาพของงานทางด้านวิชาการทำให้นักการศึกษา และนักวิจัยจำนวนมากหันมาสนใจและทำการศึกษาอย่างจริงจัง โดยต่างก็มีความเชื่อในเบื้องต้นว่าจะสามารถช่วยแก้วิกฤตทางการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ ในหลายประเทศประสบปัญหานักเรียน อ่านไม่ออก เขียนไม่ได้ คิดคำนวณไม่เป็น คิดวิเคราะห์สังเคราะห์ไม่ได้ ส่งผลทำให้เกิดปัญหาอื่นๆ ตามมารวมถึงการออกจากโรงเรียนกลางคัน (Drop-outs) นักการศึกษา นักวิจัยสถาบันการศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษาได้ศึกษาให้แนวคิด และมีข้อกำหนดเกี่ยวกับบทบาท และพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการดังนี้

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวคิดของ Hoy และ Hoy

ฮอย และฮอย (Hoy & Hoy, 2003) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาว่า บทบาทที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารสถานศึกษาคือเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional leader) แต่ไม่ได้หมายความว่าผู้บริหารสถานศึกษาคนเดียวเท่านั้นที่รับผิดชอบต่อภาวะผู้นำในการสอนภาวะผู้นำทางวิชาการควรเกิดขึ้นเองทั้งในตัวผู้บริหารสถานศึกษาและจากครูทั้งนี้ครูเป็นผู้ทำการสอนในชั้นเรียนเป็นผู้รู้ดีเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอนและเป็นผู้ที่มีองค์ความรู้อย่างดีเยี่ยมในตัวผู้บริหารสถานศึกษาเพียงแต่มีหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาบรรยากาศของโรงเรียนที่ยังผลให้เกิดการปฏิบัติการสอนที่ดีที่สุดคงไม่มีวิธีการใดวิธีเดียวที่จะทำให้เกิดความร่วมมือที่จะยังผลเช่นนั้นได้

ผู้ที่เป็ผู้นำทางวิชาการจำเป็นต้องใช้เวลาในห้องเรียนเหมือนเป็นเพื่อนร่วมงานและพูดคุยกับครูเกี่ยวกับการเรียนและการสอนการปรับปรุงการสอนและการเรียนเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ไม่ใช่ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าสังเกตการณ์เพื่อเป็นพิธีปีละครั้งสองครั้งควรมีการพูดคุยเกี่ยวกับอาชีพของคนและพัฒนาอาชีพอื่นเกี่ยวเนื่องกับการปรับปรุงการสอนจะปรับปรุงการเรียนของนักเรียนอย่างไรและจะปรับปรุงกลยุทธ์การสอนที่เหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆอย่างไร สิ่งนี้บอกรถึงการพัฒนาที่ได้ผลดีและใช้แทนการนิเทศตามแบบเก่าได้แก่การให้ความร่วมมือความเป็นเพื่อนร่วมงานความชำนาญการและทีมงาน

แม้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้นำในการใช้ความพยายามอย่างเต็มใจร่วมมือและอย่างมืออาชีพแต่ในที่สุดก็เป็นครูนั่นเองที่เป็นผู้กำหนดความสำเร็จการพัฒนาบรรยากาศของโรงเรียนมีความสำคัญเช่นเดียวกันกับการนำด้านการเรียนการสอนภาวะผู้นำทางวิชาการก็เกิดขึ้นและมันคงขึ้นจากครูนั่นเองเหนือสิ่งอื่นใดผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสื่อสารให้เป็นที่เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับความเป็นเลิศทางวิชาการและการพัฒนาอาชีพครูอย่างต่อเนื่องเป็นวิสัยทัศน์ที่สอดคล้อง กับเป้าหมายของการพัฒนาการเรียนการสอน วิสัยทัศน์นี้จะแปลความและนำไปสู่การปฏิบัติได้คือ 1) ความเป็นเลิศทางวิชาการควรถือเป็นแรงจูงใจที่สำคัญมากในโรงเรียน มีงานวิจัยจำนวนมากขึ้น ที่ยืนยันว่าการที่โรงเรียนเน้นงานด้านวิชาการ เป็นเรื่องสำคัญที่สุดต่อ

ผลสำเร็จของนักเรียนผู้นำทางวิชาการ ควรสร้างความมั่นใจที่จะให้มีสภาพแวดล้อมทางการเรียนที่เป็นระเบียบจริงจังและเน้นเป้าหมายทางวิชาการที่สูง แต่สามารถบรรลุผลได้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อซึ่งทำได้ทั้งด้วยวาจา และการกระทำว่านักเรียนทุกคนสามารถบรรลุถึงผลสำเร็จได้โดยการพัฒนาบรรยากาศของโรงเรียน ที่ทำให้ทั้งครู และนักเรียนมีความเอาใจใส่ต่อการทำงานหนักและต่อความสำเร็จทางวิชาการ 2) ความเป็นเลิศทางวิชาการและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นกิจกรรมที่ทั้งครูและผู้นำทางวิชาการต้องร่วมมือและช่วยกันดำเนินต่อไปเรื่อยๆ กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับความก้าวหน้าและผลสำเร็จของนักเรียนบรรยากาศของโรงเรียนการสร้างแรงจูงใจให้กับครูและนักเรียนและขวัญกำลังใจของครู ได้รับการกำกับติดตามและประเมินเป็นประจำโดยมีเป้าหมายเพื่อการปรับปรุง 3) ครูเป็นศูนย์กลางของการปรับปรุงงานการเรียนการสอนในคอนทักครูนั่นเองที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการปฏิบัติการสอนของตนในห้องเรียนดังนั้นแรงจูงใจของครูและความมีวินัยในตนเองของครูจึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาครูต้องตัดสินใจว่าต้องการที่จะพัฒนา 4) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้การสนับสนุนและจัดหาทรัพยากรและสิ่งของจำเป็นเพื่อให้ครูประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานในห้องเรียนความจริงแล้วการจัดหาทรัพยากรให้แก่ครูเป็นบทบาทพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่แล้ว 5) ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้ที่มีสติปัญญาที่ทันต่อการพัฒนาล่าสุดเกี่ยวกับการสอน การเรียน การสร้างแรงจูงใจ การบริหารจัดการห้องเรียน และการประเมินผลและแลกเปลี่ยนเรียนรู้แต่ละเรื่องกับครู และ 6) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องนำในการรับรู้และแสดงความยินดีเมื่อมีความเป็นเลิศทางวิชาการร่วมกับนักเรียนและครูเพราะว่ากิจกรรมเช่นนั้นช่วยเสริมให้วิสัยทัศน์และวัฒนธรรมความเป็นเลิศทางวิชาการมีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น

2. ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของ Bossert มีลักษณะ ดังนี้

- 2.1 เน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยกำหนดเป้าหมายทางการเรียนการสอน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติของนักเรียนและส่งเสริมให้นักเรียนบรรลุผลตามมาตรฐานเหล่านั้น
- 2.2 ให้ความสำคัญในการประสานงานและดูแลการสอนของครูมากขึ้น
- 2.3 มีความชำนาญในการสอนสังเกตการณ์สอนของครูบ่อยขึ้นนิเทศการสอน และเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานของครูและประเมินผลการทำงานของครูมากขึ้น
- 2.4 ใส่ใจกับหลักสูตรและการสอนมากขึ้น
- 2.5 ขอความช่วยเหลือเกี่ยวกับแผนการจัดการเรียนการสอนจากเขตพื้นที่การศึกษา
- 2.6 สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน โดยให้มีระเบียบขั้นตอน น้อยลง และลดภาระงานด้านเอกสารของครูลง

2.7 รู้โครงสร้างของชุมชนและรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ปกครองนักเรียน
 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในปัจจุบันนี้ต้องหลอมรวมลักษณะภาวะ
 ผู้นำแบบดั้งเดิม (Traditional School Leadership) อันได้แก่ การประเมินครูการจัดงบประมาณ
 การจัดการการเรียนการสอนและการบำรุงรักษาสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เข้ากับการเกี่ยวพัน
 อย่างลึกซึ้ง ในเรื่องการสอนและการเรียนผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพ (Effective instructional
 leaders) คือ ผู้ที่ใส่ใจอย่างมากต่อการจัดหลักสูตรและเรื่องราวเกี่ยวกับการสอนซึ่งส่งผล โดยตรงต่อ
 ความสำเร็จของนักเรียนงานวิจัยชิ้นนี้พบว่าบทบาทที่สำคัญนี้ขยายวงกว้างเกินขอบข่ายของผู้บริหาร
 สถานศึกษาที่ต้องใช้ลักษณะผู้นำแบบอื่นๆ ด้วยผู้มีบทบาทสำคัญในภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้แก่
 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผู้ประสานงานหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาผู้ช่วย
 ผู้บริหารสถานศึกษาศึกษานิเทศก์ผู้ดูแลงานการเรียนการสอน (Bossert, 1988)

3. ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวคิดของ Krug

Krug (1992) กล่าวถึง พฤติกรรมหรือการกระทำที่แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำทาง
 วิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยจัดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญได้ 5 องค์ประกอบซึ่งถือว่าเป็นกรอบคดุม
 กิจกรรมต่างๆ ของผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพดังนี้

3.1 การกำหนดพันธกิจ (Defining mission) งานวิจัยเกี่ยวกับ โรงเรียนที่มี
 ประสิทธิภาพแสดงให้เห็นว่าจุดประสงค์ที่ระบุไว้ชัดเจนแล้วนั้นจะต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้
 ส่วนเสียได้เข้าใจแจ่มแจ้ง การจัดทำกรอบเป้าหมายจุดประสงค์และพันธกิจนั้นจะต้องไม่ประมาณ
 การสูงเกินไปจุดประสงค์ที่ระบุชัดเจนต้องเป็นไปตามสภาพการณ์ในช่วงเวลาหรือช่วงวิกฤติด้วย
 การปฏิบัติการโดยไม่มีพันธกิจที่ระบุชัดเจนนั้นก็เหมือนกับการออกเดินทางที่ไม่มีจุดหมายในใจ

3.2 การบริหารหลักสูตรและการสอน (Managing curriculum and instruction)
 การสอนถือว่าเป็นการบริการเบื้องต้นของ โรงเรียนดังนั้นอย่างน้อยที่สุดผู้บริหารสถานศึกษาจะต้อง
 รู้ขอบข่ายของรายวิชาที่สอนและรู้ความจำเป็นที่ต้องสอนรายวิชานั้นๆ การมีพื้นฐานความรู้กว้างๆ
 ที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำพาผู้อื่นดำเนินการตามพันธกิจของโรงเรียนได้ก็ถือว่าเป็น
 สิ่งจำเป็นผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้ข้อมูลสารสนเทศและทิศทางแก่ครูเกี่ยวกับวิธีสอนและ
 ผู้บริหารควรใส่ใจและสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรอย่างจริงจัง

3.3 การนิเทศการสอน (Supervising teaching) ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาท
 ในการนิเทศการสอน โดยให้ถือว่าเป็นวิธีการพัฒนาครูอย่างจริงจังมากกว่าจะเป็นเพียงการนิเทศ
 การสอนตามสภาพปัญหา (Clinic supervision) การประเมินการปฏิบัติงานเป็นการพิจารณา
 ย้อนหลังแต่ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นการมองไปข้างหน้าซึ่งเรื่องนี้จะต้องนำมาใส่ใจให้มากกว่า
 เวลานี้ทำอะไรได้ไม่ใช่มองว่าทำอะไรแล้วผู้นำทางวิชาการต้องให้ออกาศครูได้พัฒนาวิชาชีพ