

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา  
เขตภาคตะวันออก ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การบริหาร โรงเรียน และบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียน
2. การจัดการศึกษาของเขตภาคตะวันออก
3. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
4. ภาวะผู้นำ
  - 4.1 ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
  - 4.2 ผู้นำแบบปฏิรูปหรือเปลี่ยนสภาพ
5. ประสิทธิภาพของโรงเรียน
  - 5.1 ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียน
  - 5.2 การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน
  - 5.3 เครื่องมือวัดประสิทธิผลของโรงเรียน
6. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของโรงเรียน
7. ตัวแปรต้นที่นำมาศึกษา
  - 7.1 อายุของผู้บริหาร
  - 7.2 วุฒิการศึกษา
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 8.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 8.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### การบริหารโรงเรียนและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียน

การบริหารงานของโรงเรียนเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ที่จะดำเนินการบริหารงาน  
ให้มีประสิทธิภาพ มีกระบวนการในการบริหารที่เหมาะสม และผลผลิตของการจัดการบริหาร  
มีคุณภาพนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องทราบขอบเขต และหน้าที่ของงานว่าประกอบด้วย  
อะไรบ้าง จะมีการจัดสรรกำลังของบุคลากรได้อย่างไรเหมาะสมได้อย่างไร และทำอย่างไรให้

โรงเรียนหรือสถานศึกษาพัฒนาและมีความก้าวหน้าทันกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน และหน้าที่สำคัญผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถในการบริหารงานตลอดจน จะต้องมีความวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล ในการพัฒนาการศึกษาให้เจริญก้าวหน้า

การบริหารโรงเรียนมีผู้ให้แนวคิด และทัศนะไว้มากมาย ดังนี้ สมศักดิ์ ศรีมาโนชน (2524, หน้า 148) เน้นว่า การบริหารโรงเรียน คือ กิจกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นหัวหน้าสถานศึกษาใช้อำนาจหน้าที่ของตนโดยอาศัยกฎ ระเบียบ และคำสั่ง กับการใช้อำนาจความดีงามที่มีอยู่ในตัวไปจัดองค์ประกอบในการบริหาร ให้สามารถทำงานประสานสัมพันธ์กันเพื่อให้การจัดการศึกษาในโรงเรียนมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร

ดำรง ศิริภักดี (2538, หน้า 12) ได้กล่าวว่า การบริหารโรงเรียน คือกิจกรรมที่ผู้บริหารและครู อาจารย์ ร่วมกันกระทำเพื่อให้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์แก่ผู้เรียน โดยมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับวัย และวุฒิภาวะของผู้เรียน

การบริหารโรงเรียนตามแนวคิดของ นางเยาว์ ธาราศรีสุนทร (2530, หน้า 2) หมายถึง การสั่งการ การควบคุม ดูแลงาน ตลอดจนการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นภาระหน้าที่ของโรงเรียน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการจัดการศึกษาให้ตรงเป้าหมาย

ธีระวุฒิ ประทุมพนรัตน์ (2529, หน้า 86-87) ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนไว้ว่า การบริหารโรงเรียน เป็นกิจกรรมการบริหารการศึกษาอย่างหนึ่ง ที่ผู้บริหารการศึกษาในระดับโรงเรียนกระทำกับผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์สำคัญคือ การจัดประสบการณ์เรียนรู้และการพัฒนาด้านต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนตามความมุ่งหมายของหลักสูตร อันเป็นนโยบายที่รัฐกำหนดไว้ ทั้งนี้มีการใช้ทรัพยากรบริการ คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการให้เกิดประโยชน์และเกิดความเหมาะสมมากที่สุด

จากแนวความคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียน คือ กิจกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียน ร่วมกับบุคลากรในโรงเรียน ดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญของโรงเรียน และให้ผู้เรียนได้พัฒนาทักษะ ทั้งทางด้านความรู้ความคิด มนุษย์สัมพันธ์ และเทคนิคต่าง ๆ โดยใช้ทรัพยากร การบริหาร ทั้งทรัพยากรรูปธรรมและนามธรรม ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพมากที่สุด

## บทบาท หน้าที่ ของบุคลากรในโรงเรียน

บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดในโรงเรียน และเป็นผู้มีบทบาทในการดำเนินการบริหารเพื่อพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากที่สุด ผู้บริหารจะมีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษา

นั่นก็คือผู้บริหารมีบทบาทตาม กระบวนการบริหาร เริ่มตั้งแต่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การประสานงาน รวมทั้งการประเมินผลการทำงาน เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าผู้ที่มีบทบาทต่อองค์การมากที่สุด คือ ผู้บริหาร เพราะผู้บริหารจะมีอิทธิพลต่อการจัดองค์การ เพื่อความเจริญก้าวหน้าจะต้องเป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้ร่วมงาน

เอกชัย กีสุขพันธ์ (2531, หน้า 106) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบของงานในโรงเรียน คืองานวิชาการ งานบริหารงานบุคคล งานธุรการ งานกิจการนักเรียนและงานสัมพันธ์กับชุมชน

ดำรงค์ ศิริภักดิ์ (2538, หน้า 14) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรับผิดชอบงานหลัก ๆ คือ งานบริหารด้านวิชาการ งานบริหารงานบุคลากร งานบริหารกิจการนักเรียน งานบริหาร งานธุรการ การเงิน งานบริหารอาคารสถานที่ และงานบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชน และงานที่นับว่าสำคัญที่สุดคืองานวิชาการ

ตามเกณฑ์มาตรฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2539 ได้แบ่งงานการบริหารของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ 7 งาน คือ งานบริหารทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานปกครองนักเรียน งานบริการ โรงเรียนกับชุมชน อาคารสถานที่

ดังนั้น บทบาท ของผู้บริหารโรงเรียนในการจัดการศึกษาเพื่อความสำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถ และทักษะในการบริหารงานทั้ง 7 งาน คือ งานการบริหารทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานปกครอง งานบริการ โรงเรียนกับชุมชน และการบริหารอาคารสถานที่ ทั้งนี้เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของบุคลากรในโรงเรียน เช่น นักเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และประเทศชาติ

สำหรับบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษานั้น ตามเกณฑ์กำหนดตำแหน่งข้าราชการครูของ ก.ค.กำหนดไว้ เมื่อ 18 เมษายน 2535 ได้กำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับต่าง ๆ ไว้ดังนี้ (สนอง ศิริกุลวัฒนา, ม.ป.ป., หน้า 60-70) กล่าวว่า หน้าที่ และความรับผิดชอบของครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียน เช่น การบริหารงานในหัวหน้าสถานศึกษาในสถานศึกษา วางแผนปฏิบัติงาน กำหนด หน้าที่ และวิธีดำเนินงานของบุคลากรในสถานศึกษา ควบคุมดูแลติดตามผลการดำเนินงานด้านวิชาการ เช่น การเรียนการสอน และการฝึกอบรม จัดทำระเบียบและวัดผล การศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตร แผนการสอน โครงการสอน จัดทำคู่มือประกอบการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์การศึกษา ควบคุมดูแลงานธุรการ งานบริหารทั่วไปของสถานศึกษา เช่น อาคารสถานที่ การเงิน พัสดุ-ครุภัณฑ์ ทะเบียนเอกสาร ให้เป็นไปตามระเบียบ ควบคุมดูแล ปกครอง มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ติดตามแก้ปัญหาและนิเทศ บังคับบัญชาครู อาจารย์ นักเรียน ตลอดจน

เจ้าหน้าที่อื่น ให้สามารถปฏิบัติตามหน้าที่อย่างถูกต้องครบถ้วน คุณเลศวัตติภาพ และความเป็นอยู่ของนักเรียนครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่อื่น สร้างเสริมความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง และประชาชนในท้องถิ่น จัดให้มีกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพ และมีการประเมินผลงานเพื่อปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษา พัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวหน้า และปฏิบัติการสอนและอบรมวิชาสามัญ หรือวิชาชีพในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่ง หรือหลายวิชาแก่นักเรียน นักศึกษาหรือประชาชน ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

บทบาทหน้าที่ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนถึงแม้ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่จะเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดในด้านวิชาการ แต่มักจะเป็นผู้กำหนดนโยบายทั่วไป ส่วนด้านการปฏิบัติงานจริงนั้นผู้บริหารมักจะมอบอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงาน และบริหารงานทางวิชาการให้แก่ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ ซึ่ง ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ คือ ผู้รับผิดชอบทางด้านวิชาการรองจากผู้บริหาร มีอำนาจในการวินิจฉัย สั่งการ ตัดสินใจ ในขอบข่ายของงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารร่วมมือประสานกับฝ่ายธุรการ ฝ่ายปกครองและฝ่ายแนะแนวเพื่อให้งานสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ

พวงรัตน์ วิเวกานนท์ (2526, หน้า 13-14) ได้กล่าวถึงผู้ช่วยฝ่ายวิชาการว่า มีความรับผิดชอบรองจากผู้บริหารที่จะต้องทำหน้าที่ร่วมบริหารด้านวิชาการในโรงเรียนโดยร่วมกับผู้ช่วยฝ่ายอื่นหรือหัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้าสายวงโครงการดำเนินงานด้านการเรียนการสอน และมีความรับผิดชอบ ดังนี้

1. ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าฝ่ายวิชาการของโรงเรียน
2. เป็นที่ปรึกษาของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับงานวิชาการของโรงเรียน และกิจกรรมของนักเรียนทั้งในและนอกโรงเรียน
3. วางโครงการดำเนินงานด้านวิชาการของโรงเรียน และรับผิดชอบดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของโรงเรียน
4. วางแผนงานด้านวิชาการในการจัดโปรแกรมการเรียนเท่าที่โรงเรียนจะเปิดสอนได้ และปรับปรุงการเรียนการสอนล่วงหน้า
5. ควบคุมดูแลการเรียนการสอน การจัดตารางสอน การจัดครูเข้าสอนในชั้นต่าง ๆ ตารางสอบ ตารางกิจกรรมต่าง ๆ และการสอบคัดเลือก
6. ตรวจโครงการสอนและบันทึกการสอน ตรวจสอบความถูกต้องของการวัดผล การทดสอบ การเก็บคะแนนและส่งผลการเรียนให้ครูที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานทะเบียน

7. นิเทศการสอน และอบรมชี้แจงครูภายในโรงเรียนให้เข้าใจวิธีการปฏิบัติงานวิชาการเกี่ยวกับการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล ตลอดจนการใช้เครื่องมืออุปกรณ์โสตทัศนศึกษา และห้องสมุด

8. ส่งเสริมการจัดทำรายการสอนที่ทันสมัยและเหมาะสมกับท้องถิ่นทุกสาขาวิชา ส่งเสริมการจัดทำวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือและวัสดุฝึก ให้เหมาะสมในการเรียนการสอน

9. พิจารณานั่งสือแบบเรียน จัดให้มีคู่มือครู คู่มือนักเรียน ตำราเรียน ตำราประกอบ การเรียนการสอน

10. วางแผนกิจกรรม เพื่อส่งเสริมวิชาการตามหลักสูตรและความต้องการของนักเรียน เพื่อแก้ปัญหาเยาวชนด้านต่าง ๆ

11. เป็นหัวหน้าส่งเสริมกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการของนักเรียน เช่น กิจกรรมลูกเสือ-เนตรนารี และยุวกาชาด

12. จัดสรรและควบคุมเงินที่ใช้ทางวิชาการ

13. ประสานงานกับกรมหรือองค์การในด้านบริหารราชการ และด้านการส่งเสริมให้อาจารย์พัฒนาความรู้และความสามารถให้ทันสมัยอยู่เสมอ

14. ประเมินผลงานทางวิชาการ พร้อมทั้งรวบรวมปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารเมื่อสิ้นปีการศึกษา

15. เสนอความคิดเห็นต่อผู้บริหารในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในฝ่ายวิชาการ

16. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ อมรา เล็กเริงสินธุ์ (2540, หน้า 178-179) ได้กล่าวถึง หน้าที่ของผู้ช่วยฝ่ายวิชาการว่าเป็นผู้ที่ทำหน้าที่หลักในการดูแลรับผิดชอบบุคลากรสายงานวิชาการ มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการตัดสินใจ ในขอบข่ายของงานที่ได้รับมอบหมายของผู้บริหารและร่วมมือประสานกับฝ่ายอื่น ๆ เช่น ชุรการ เนะแนว ฯลฯ ซึ่งจำแนกตามรายละเอียดได้ดังนี้

1. วางโครงการด้านการเรียนการสอน

2. ควบคุมดูแลการจัดตารางสอน

3. ให้มีการจัดทำโครงการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตร

4. ร่วมมือกับหัวหน้าหมวดวางแผนนโยบายเกี่ยวกับการเรียนการสอน

5. อบรมชี้แจงครูในโรงเรียนให้เข้าใจวิธีการปฏิบัติทางวิชาการเกี่ยวกับการเรียนการสอน และการวัดผล

6. จัดทำคู่มือครูและคู่มือการเรียนของนักเรียน

7. จัดให้มีโครงการในกิจกรรมทางวิชาการ เพื่อเสริมความรู้แก่นักเรียน  
พิจารณาหนังสือแบบเรียน คู่มือ อุปกรณ์ตำราที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน
8. เสนอแนะในการจัดตั้งหัวหน้าหมวดวิชา
9. จัดสรรและควบคุมเงินที่ใช้ในทางวิชาการ
10. ควบคุมการจัดซื้อ การเก็บรักษา การใช้อุปกรณ์
11. เสนอความคิดเห็นต่อผู้บริหารในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในฝ่าย  
ดังนั้นบทบาทหน้าที่ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ช่วยเหลือการทำงานของ  
ของผู้บริหารด้านงานวิชาการ มีอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ ในขอบข่ายงานที่ได้รับมอบหมาย  
จากผู้บริหาร ทำหน้าที่ประสานงานกับทุก ๆ ฝ่ายในโรงเรียนที่สัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการ  
ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการมีหน้าที่ดำเนินงาน ควบคุม ดูแลเกี่ยวกับกิจกรรมการเรียนการสอน  
ในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ และอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในโรงเรียนในด้านการเรียน  
การสอน

บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้าหมวดวิชาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ  
ในการบริหารงานวิชาการขั้นต้น เป็นผู้รับผิดชอบ ควบคุมดูแล แนะนำครูในหมวดวิชาของตน  
อย่างใกล้ชิด ถ้าหัวหน้าหมวดวิชามีความรู้ความสามารถเอาใจใส่หน้าที่เป็นอย่างดี งานวิชาการ  
จะมีประสิทธิภาพเพราะหัวหน้าหมวดวิชามีสิทธิเต็มที่ในการควบคุมดูแลครูผู้สอนให้ปฏิบัติงาน  
ในหน้าที่ให้เต็มกำลังความสามารถ เนื่องจากตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชาเป็นตำแหน่งที่ได้รับ  
การแต่งตั้งจากกระทรวงศึกษาธิการ กรมสามัญศึกษา (2522, หน้า 19-22) ได้กำหนดหน้าที่ของ  
หัวหน้าหมวดวิชา ดังนี้

1. ทำการสอนในหมวดวิชาที่รับผิดชอบระดับมัธยมศึกษาสัปดาห์ละไม่น้อยกว่า 10 คาบ
2. ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาจัดโครงการเรียนและกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะเลือกเรียน  
โครงการนั้น
3. ควบคุมดูแลการเรียนการสอนในหมวดวิชาที่รับผิดชอบให้เป็นไปตามหลักสูตร  
และรายการสอน
4. จัดทำโครงการงบประมาณรายจ่ายในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ
5. วิเคราะห์หลักสูตรและข้อสอบวิชาต่าง ๆ ในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ เพื่อให้สอนตรงตาม  
วัตถุประสงค์ของหลักสูตร
6. นิเทศงานวิชาการในหมวดวิชาที่รับผิดชอบเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน และ  
ใช้วัสดุอุปกรณ์ของข้าราชการครูในหมวดวิชานั้น

7. ดำเนินการจัดหาสื่อการเรียน เช่น หนังสืออุเทศ วัสดุฝึก เอกสารประกอบการเรียนการสอนสำหรับใช้ในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ

8. ดำเนินการทดสอบ กำหนดแนวการออกข้อสอบ และตรวจสอบความถูกต้องของข้อสอบวิชาต่าง ๆ ในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ

9. ศึกษา ค้นคว้า ประเมินผล วิเคราะห์และวิจัยเพื่อหาแนวทางปรับปรุงและแก้ไขปัญหางานวิชาการในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ

10. ติดต่อประสานงานทางด้านวิชาการกับข้าราชการครู ทั้งในสถานศึกษา และนอกสถานศึกษา

11. ปฏิบัติงานอื่นตามที่หัวหน้าสถานศึกษามอบหมาย

นอกจากบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชาดังกล่าวมาแล้วข้างต้น อมรา เล็กเรณสินธุ์ (2540, หน้า 179) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชาไว้ดังนี้

1. วางแผนการสอนระยะยาวร่วมกับครูในหมวดวิชาให้เป็นไปตามหลักสูตร
2. แนะนำ นิเทศ ครูในหมวดวิชาเรื่องหลักสูตรการเรียนการสอน การใช้อุปกรณ์ ฯลฯ
3. ควบคุมการเรียนการสอนในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ
4. ประชุมครูในหมวดวิชาโดยสม่ำเสมออย่างน้อยเดือนละครั้ง
5. ส่งเสริมครูในหมวดวิชาให้ได้เข้ารับการอบรม เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพ
6. จัดหา สร้าง คัดแปลงอุปกรณ์ให้มรใช้ในการสอนวิชานั้น ๆ พร้อมทั้งดูแลห้อง

ประจำวิชา

7. ประสานงานกับหัวหน้าหมวดวิชาอื่น ๆ นิเทศ และสถาบันอื่นที่จะให้ความช่วยเหลือทางวิชาการและอุปกรณ์ต่าง ๆ

8. จัดนิทรรศการ สาธิตกิจกรรมสนับสนุนการจัดตั้งชุมชนทางวิชาการ เพื่อให้นักเรียนมีคุณภาพและสมรรถภาพยิ่งขึ้น

9. จัดทำข้อสอบวัดผล ควบคุมการวัดผลให้เป็นไปตามระเบียบการวัดผลประเมินผล การเรียนการสอนของหมวดวิชา

10. เสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหมวดและโรงเรียน

11. เสนอผลงานของครูในหมวดต่อผู้บริหาร เพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบ สรุปได้ว่าหัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้ใกล้ชิดกับครูผู้สอนมากที่สุด หัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้วางแผนเกี่ยวกับการใช้หลักสูตร เป็นผู้นิเทศการเรียนการสอนในหมวดวิชา ดูแลการทำงานของบุคลากรในหมวดวิชา คอยอำนวยความสะดวกให้แก่ครูผู้สอนในหมวดวิชาของตนในด้าน

กระบวนการเรียนการสอน ตลอดจนการวัดผลประเมินผลการเรียน เพื่อให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของหมวดวิชาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

บทบาทหน้าที่ของครูประจำวิชา ครูผู้สอน หมายถึง บุคลากรที่ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอนในหมวดวิชาต่าง ๆ ให้แก่นักเรียนในโรงเรียน ตลอดจนทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าสถานศึกษา นับว่าครูเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนได้มาก เพราะเป็นผู้ปฏิบัติการสอนให้ความรู้แก่นักเรียนโดยตรง โรงเรียนจะเจริญก้าวหน้าหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับครูผู้สอนเป็นสำคัญ หน้าที่สำคัญของครูผู้สอนมีดังนี้

1. สอนสัปดาห์ละไม่ต่ำกว่า 16 คาบ
2. ส่งสอนอบรมความรู้ทั้งวิชาสามัญและวิชาชีพต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย ดำเนินการสอนโดยวิธีการตามลำดับขั้น ศึกษาการใช้อุปกรณ์และใช้ให้ถูกกับบทเรียน เหมาะสมกับเวลา และเก็บรักษาไว้ให้ดี มีการประเมินผลตามกระบวนการเรียนการสอนอย่างมีหลักวิชา แล้วแก้ไขข้อบกพร่องด้านการเรียนการสอนอยู่เสมอ
3. ทำบันทึกการสอน เตรียมการสอนในเนื้อหาวิชาตามหลักสูตรให้สมบูรณ์ โดยมีลำดับขั้นตอนตามหลักการ
4. การเตรียมอุปกรณ์การสอนโดยสม่ำเสมอ จัดหาอุปกรณ์ที่ใช้ในบทเรียนนั้น ๆ ให้ตรงตามจุดประสงค์ อุปกรณ์นั้น ๆ หาง่ายและประหยัด สามารถดัดแปลงใช้ได้หลาย ๆ โอกาส
5. การออกข้อสอบ มีการออกข้อสอบทั้งข้อสอบย่อย กลางภาค ปลายภาคอย่างถูกต้องตามหลักเกณฑ์การวัดผล
6. งานธุรการของข้อสอบ ออกข้อสอบให้เสร็จทันและจัดพิมพ์ข้อสอบทันตามวันตามกำหนด ตรวจข้อสอบทันเวลาและละเอียดลออในการตรวจ รักษาความลับของข้อสอบ จัดคะแนนให้ถูกต้องตามกระบวนการให้คะแนน
7. เสียสละในการสอนซ่อมเสริม หรือทบทวนตลอดจนให้งานเพิ่มเติมนอกเหนือเวลาราชการ เพื่อให้การเรียนการสอนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น หรือให้ทันตามหลักสูตร
8. ปกครองและควบคุมชั้นเรียนให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และหาทางช่วยเหลือป้องกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นทางด้านความประพฤติของนักเรียน และเสริมสร้างทัศนคติที่ดีงามให้มีขึ้น
9. รักษาเวลาในการเข้าสอนและออกจากห้องสอน
10. ตรวจงานนักเรียน แก้ไข ข้อผิดพลาดโดยสม่ำเสมอ
11. ร่วมมือกับครูอื่น ๆ จัดกิจกรรมที่เป็นเครื่องมือส่งเสริมการเรียนของนักเรียน
12. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น มีความจริงใจ มีน้ำใจ มีอัธยาศัยที่ดีต่อกัน

เสริมสร้างความสามัคคี และความสงบสุขไม่ก่อให้เกิดความแตกร้าง

13. พัฒนาค้นเองด้วยการหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ ๆ เพื่อความแม่นยำในวิชาที่สอน เพื่อสร้างศรัทธาแก่ตนเอง

14. เอาใจใส่ในการอบรมสั่งสอนนักเรียน ไม่ทิ้งห้องเรียนขณะสอน ไม่หยุ่คราหาร โดยไม่มีเหตุจำเป็น

15. วางตนให้เหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่ครู พยายามปรับปรุงบุคลิกภาพพฤติกรรมของตนเองให้เป็นแบบฉบับที่ดีของนักเรียน

16. อบรมศีลธรรมจรรยา มารยาท ขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมไทย และแก้ไขข้อบกพร่องด้านความประพฤติของนักเรียนควบคู่ไปกับการสอนเนื้อหา

17. เป็นที่ปรึกษา แนะนำในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ แก่นักเรียน

18. ทำหน้าที่แนะแนวการศึกษา อาชีพ ตลอดจนปัญหาต่าง ๆ ของนักเรียน

19. ปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ

20. เสนอความคิดริเริ่ม เสนอแนะปัญหา และวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ต่อผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ อมรา เส็กเรณสินธุ์ (2540, หน้า 180) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับหน้าที่ของครูผู้สอนในด้านวิชาการไว้ดังนี้

1. จัดทำโครงการสอนให้สมบูรณ์ มีความชัดเจนทั้งจุดประสงค์ เนื้อหาและการวัดผล ประเมินผล

2. เตรียมการสอนในเนื้อหาวิชาตามหลักสูตร

3. จัดการและเตรียมอุปกรณ์ให้ตรงตามวัตถุประสงค์

4. สอนอย่างมีลำดับขั้นตอน และมีการปรับปรุงการสอนอย่างสม่ำเสมอ

5. ออกข้อสอบวัดผลทั้งกลางภาคและปลายภาค อย่างถูกต้องตามหลักเกณฑ์การวัดผล และเสร็จตามกำหนด

6. เสียสละเวลาเพื่อการสอนเสริม ทบทวน ให้การเรียนรู้ของนักเรียนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

7. ปฏิบัติงานอื่น ๆ เช่น ควบคุมชั้น ตรวจงานนักเรียน ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติม มีความคิดสร้างสรรค์

จะเห็นได้ว่าครูผู้สอนเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอนซึ่งเกี่ยวข้องกับคุณภาพ การศึกษาของนักเรียนโดยตรง ดังนั้นหน้าที่ของครูผู้สอนจะต้องศึกษาเกี่ยวกับหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน สื่อการเรียน และการวัดผลประเมินผล การเรียนการสอน เพื่อให้ กิจกรรมการเรียนการสอนประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ครูผู้สอนจะต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เกี่ยวกับเทคนิคการสอนสมัยใหม่ และต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมด้วย

จากบทบาทและหน้าที่ ของหัวหน้าสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวดวิชา ล้วนแล้วแต่เป็นผู้ที่มีหน้าที่ ด้านการบริหารงานด้านวิชาการเพื่อให้มีคุณภาพ เจริญก้าวหน้า มีประสิทธิภาพ ตลอดจนบรรลุ ตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา นอกจากนี้ครูผู้สอนก็เป็นบุคลากรทางการศึกษาที่มีความ สำคัญต่อการพัฒนาการเรียนการสอนส่งผลให้การบริหารงานวิชาการซึ่งเป็นงานหลักของโรงเรียน มีประสิทธิภาพสูงสุดได้

### การจัดการศึกษาของเขตภาคตะวันออก

กระทรวงศึกษาธิการ ได้ปรับปรุงระเบียบราชการของกระทรวง ให้สอดคล้องกับ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2495 ที่ได้แบ่งการปกครองออกเป็นส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่ส่วนภูมิภาค โดยแบ่ง พื้นที่จังหวัดต่าง ๆ ในส่วนภูมิภาคออกเป็นภาค รวม 9 ภาค ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งภาค พ.ศ. 2495 และได้แต่งตั้งข้าหลวงตรวจการศึกษาเป็นหัวหน้าส่วนราชการประจำภาค เพื่อทำหน้าที่ ช่วยเหลือผู้ว่าราชการภาค ในการให้คำปรึกษาเสนอแนะและควบคุมเกี่ยวกับการจัดการศึกษา ในแต่ละภาคต่อมากระทรวงศึกษาธิการได้เปลี่ยนการแบ่งพื้นที่ใหม่ในปี พ.ศ. 2500 โดยกำหนด ท้องที่จังหวัดต่าง ๆ ขึ้นเป็นหน่วยสำหรับตรวจราชการ ของผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ 12 หน่วย เรียกว่าภาคการศึกษา โดยพิจารณาหลักทางภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม และปริมาณคุณภาพของ งานด้านการศึกษา เพื่อประโยชน์ในการบริหารการศึกษาให้เป็นผลดียิ่งขึ้น (สำนักงานศึกษาธิการเขต. เขตการศึกษา 12, 2532, หน้า 3) ต่อมา พ.ศ. 2516 ได้มีพระราชกฤษฎีกาแบ่งท้องที่ของกระทรวง ศึกษาธิการออกเป็น 12 เขต เพื่อให้แต่ละเขตปฏิบัติหน้าที่ปฏิบัติงานทำงานวิชาการ ต่อมาได้มี พระราชกฤษฎีกาแบ่งท้องที่ใหม่ของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อความเหมาะสมยิ่งขึ้น ในปี พ.ศ. 2520 โดยเพิ่มเขตกรุงเทพมหานครขึ้นอีก 1 เขต รวมเป็น 13 เขต จนถึงปัจจุบันนี้ (สำนักงานศึกษาธิการเขต เขตการศึกษา 12, 2532, หน้า 5-6) โดยแบ่งเป็นโรงเรียนในเขต ภาคตะวันออก 8 จังหวัด คือ

|                   |            |    |          |
|-------------------|------------|----|----------|
| จังหวัดฉะเชิงเทรา | มีโรงเรียน | 32 | โรงเรียน |
| จังหวัดชลบุรี     | มีโรงเรียน | 32 | โรงเรียน |
| จังหวัดระยอง      | มีโรงเรียน | 19 | โรงเรียน |
| จังหวัดนครนายก    | มีโรงเรียน | 11 | โรงเรียน |
| จังหวัดปราจีนบุรี | มีโรงเรียน | 25 | โรงเรียน |
| จังหวัดสระแก้ว    | มีโรงเรียน | 21 | โรงเรียน |

|                 |            |    |          |
|-----------------|------------|----|----------|
| จังหวัดจันทบุรี | มีโรงเรียน | 24 | โรงเรียน |
|-----------------|------------|----|----------|

|             |            |    |          |
|-------------|------------|----|----------|
| จังหวัดตราด | มีโรงเรียน | 15 | โรงเรียน |
|-------------|------------|----|----------|

การปรับปรุงคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนเป็นสิ่งที่จำเป็นจะต้องทำในระยะนี้

ถ้ามอบหมายให้ระบบการศึกษาจัดทำก็ควรมีการจัดสรรงบประมาณให้ได้สัดส่วนกันด้วย และในขณะเดียวกันก็ต้องมองไปถึงการศึกษานอกโรงเรียน ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่เด็กหนุ่มสาว ที่พลาดโอกาสทางการศึกษา คือ พวกที่เรียนประถมศึกษาแล้ว แต่ไม่ได้เรียนต่อระดับมัธยมศึกษา เด็กเหล่านี้อายุยังน้อย และร่างกายยังไม่เจริญเติบโตพอที่จะประกอบอาชีพได้ ควรจะมีการขยาย การศึกษาภาคบังคับให้สูงกว่าการประถมศึกษา และควรจัดการเรียนวิชาชีพบางอย่างให้เป็นพิเศษ เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของตลาดแรงงานในพื้นที่

แนวทางการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา เขตภาคตะวันออก เพื่อให้คุณภาพของการ จัดการศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตภาคตะวันออก ส่งเสริมให้โรงเรียนจัดการศึกษา ตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2539-2550 และสนองตอบต่อแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 พ.ศ. 2540- 2544 ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษาเขตภาคตะวันออก จึงมีแนวทาง ในการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ไว้ดังนี้

#### การศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. จัดตั้งสถานศึกษา ทั้งโรงเรียนมัธยมศึกษา ศึกษาพิเศษ ศึกษาสงเคราะห์ พร้อมทั้ง เปิดสอนระดับมัธยมปลายเพิ่มขึ้น และสนับสนุนค่าใช้จ่ายให้แก่นักเรียนยากจน ได้รับทุนการ ศึกษาอย่างทั่วถึง
2. ปรับปรุงวิธีการรับนักเรียนให้เหมาะสมและเป็นธรรม โดยเน้นให้นักเรียนได้เรียน ในพื้นที่ใกล้บ้าน
3. ปรับปรุงผังแม่บทและพัฒนาโรงเรียนตามเกณฑ์มาตรฐาน
4. สนับสนุนนักเรียนพิการได้เรียนร่วมกับนักเรียนปกติเพิ่มขึ้น
5. ใช้ชุมชน เอกชน มูลนิธิหน่วยงานอื่น ฯลฯ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดแผนพัฒนา การศึกษาด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม
6. สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนด้านวิทยาศาสตร์เป็นพิเศษ
7. เน้นการทดลอง ปฏิบัติ ประดิษฐ์คิดค้น แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และจัดให้ มีการเรียนการใช้คอมพิวเตอร์อย่างทั่วถึง
8. สนับสนุนการวิจัยควบคู่กับการเรียนการสอน
9. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมอนุรักษ์ และพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

10. สนับสนุนครูและผู้บริหารได้ดูงานทั้งในและต่างประเทศเพิ่มขึ้น มีการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน
11. จัดการเรียนการสอนโดยเน้นทักษะ กระบวนการคิด วิเคราะห์ ปฏิบัติ การจัดการเรียนการทำงานเป็นกลุ่ม และการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง
12. นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาพัฒนาการเรียนการสอน และจัดการศึกษาผ่านเครือข่าย และสื่อต่างๆ เช่น ดาวเทียม เคเบิลทีวี ระบบอินเทอร์เน็ต และห้องปฏิบัติการทางภาษา
13. สนับสนุนการเรียนการสอนภาษาสากล ภาษาศิลปวัฒนธรรมของประเทศเพื่อนบ้าน
14. พัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น
15. สนับสนุนการวิจัย
16. ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ โดยการพัฒนาให้ทุกพื้นที่ของโรงเรียนเป็นแหล่งการเรียนรู้และพัฒนาห้องสมุดให้สมบูรณ์และทันสมัย
17. จัดกิจกรรมส่งเสริมบุคลิกภาพ พัฒนาลักษณะนิสัย ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม โดยเน้นความพึงพอใจในการเข้าร่วมกิจกรรม

#### การศึกษาเพื่ออาชีพ

18. ให้เรียนรู้ด้านอาชีพตามความต้องการของผู้เรียน ให้สอดคล้องกับอาชีพท้องถิ่น และของประเทศ โดยเน้นการปฏิบัติ การประกอบอาชีพจริงระหว่างเรียน ทั้งในโรงเรียนและสถานประกอบการ รวมทั้งการพัฒนาคุณลักษณะและจรรยาบรรณในวิชาชีพ
19. ให้ได้รับข่าวสารข้อมูลด้านอาชีพอย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง สร้างภูมิคุ้มกันทางความคิด โดยจัดให้โรงเรียนได้รับข่าวสาร ข้อมูลด้านอาชีพอย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง
20. สร้างภูมิคุ้มกันทางความคิด โดยจัดให้นักเรียนได้รับข่าวสาร ข้อมูลด้านนี้ อย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง
21. สนับสนุนการออกกำลังกายและเล่นกีฬาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
22. จัดโรงเรียนให้สะอาด ร่มรื่น สวยงาม กลมกลืนกับธรรมชาติ
23. จัดให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมทางศาสนาที่เน้นการพัฒนาสุขภาพจิต ความพึงพอใจในการเข้าร่วมกิจกรรม

#### การพัฒนาศิลปวัฒนธรรม

24. พัฒนาการเรียนการสอนภาษาไทย
25. ส่งเสริมการแสดงออกด้านวัฒนธรรมอันดีงามของไทย พร้อมทั้งขนบธรรมเนียม ประเพณีของไทยให้เหมาะสม
26. พัฒนาอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมที่แสดงออกถึงเอกลักษณ์ไทย

### การศึกษาเพื่อพัฒนาประชาธิปไตย

27. ส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานเป็นกลุ่ม โดยเน้นวัฒนธรรมประชาธิปไตย

28. ส่งเสริมบรรยากาศประชาธิปไตยในโรงเรียน โดยเน้นการแสดงออกเป็นปกติวิสัยในชีวิตประจำวัน

### เครือข่ายการเรียนรู้

29. จัดเครือข่ายประสานความร่วมมือ ช่วยเหลือกันในด้านการจัดการศึกษาระหว่างหน่วยงานของรัฐ สถานศึกษา รวมทั้งเอกชนและชุมชน

### ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นสถาบันทางการศึกษาที่ให้การศึกษาแก่เยาวชนต่อจากระดับประถมศึกษา โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำสถาบัน ผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารจะต้องมีวุฒิและประสบการณ์ตามที่กำหนดไว้ และมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารในแต่ละตำแหน่งแตกต่างกันออกไป ดังรายละเอียดต่อไปนี้

วุฒิทางการศึกษาของผู้บริหาร ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูของ ก.ค. ที่กำหนดไว้เมื่อวันที่ 18 เมษายน 2535 ได้กำหนดวุฒิทางการศึกษาและความรู้ความสามารถของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้ (สนอง ศิริกุลวัฒนา, ม.ป.ป., หน้า 60-70)

#### 1. ด้านคุณวุฒิทางการศึกษา

##### 1.1 ตำแหน่งครูใหญ่

1.1.1 ได้รับปริญญาตรีทางการศึกษาหรือปริญญาวิชาชีพอื่นที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ ซึ่ง ก.ค. รับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครูและทำการสอนในสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

1.1.2 ได้ผ่านการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสูตรและวิธีการที่ ก.ค. กำหนด

##### 1.2 ตำแหน่งอาจารย์ใหญ่

1.2.1 ได้รับปริญญาตรีทางการศึกษา หรือปริญญาวิชาชีพอื่นที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ ซึ่ง ก.ค. รับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครูและทำการสอนในสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

1.2.2 ได้ผ่านการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงตามหลักสูตรและวิธีการที่ ก.ค. กำหนด

##### 1.3 ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน

1.3.1 ได้รับปริญญาตรีทางการศึกษา หรือปริญญาวิชาชีพอื่นที่เทียบได้  
ไม่ต่ำกว่านี้ ซึ่ง ก.ค. รับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครูและทำการสอน  
ในสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

1.3.2 ได้ผ่านการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงตามหลักสูตรและ  
วิธีการที่ ก.ค. กำหนด

## 2. ด้านความรู้ความสามารถ

### 2.1 ตำแหน่งครูใหญ่

2.1.1 มีความรู้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน  
ในหน้าที่

2.1.2 มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ หลักสูตร และพัฒนา  
คุณภาพการเรียนการสอน

2.1.3 มีความรู้ความเข้าใจงานบริหารสถานศึกษา กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ  
แบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และสามารถปฏิบัติงานดังกล่าวได้  
อย่างถูกต้อง นอกจากนั้นยังมีความสามารถทางด้านวางแผน กระบวนการกลุ่มและการติดต่อ  
สื่อความหมายตลอดถึงความสามารถในการจัดการเป็นอย่างดี

2.1.4 มีความรู้ความเข้าใจหลักการบริหารงานบุคคล และมีความสามารถในการ  
การปกครองบังคับบัญชา สามารถเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจภายในสถานศึกษา และระหว่าง  
สถานศึกษากับองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.1.5 มีความรู้ความเข้าใจบทบาทภาระหน้าที่ของสถานศึกษา นโยบายที่เกี่ยวข้อง  
กับการศึกษา แผนงานของกรม กระทรวงเข้าสังกัด นอกจากนั้นจะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจ  
และการจัดการความขัดแย้งได้ดี

2.1.6 มีความรู้ความเข้าใจแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม นโยบายรัฐบาล และ  
ปัญหาการเมืองของประเทศ เพื่อประโยชน์ทางการบริหารสถานศึกษา

### 2.2 ตำแหน่งอาจารย์ใหญ่

2.2.1 มีความรู้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่

2.2.2 มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ หลักสูตร และพัฒนา  
คุณภาพการเรียนการสอน

2.2.3 มีความรู้ความเข้าใจงานบริหารสถานศึกษา กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ  
แบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานหรือให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง

นอกจากนั้นยังมีความสามารถทางด้านวางแผน กระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย ตลอดจนความสามารถในการจัดการเป็นอย่างดี

2.2.4 มีความรู้ความเข้าใจหลักการบริหารงานบุคคล และมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา สามารถเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจภายในสถานศึกษา และระหว่างสถานศึกษากับองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.2.5 มีความรู้ความเข้าใจบทบาทภาระหน้าที่ของสถานศึกษา นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา แผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด นอกจากนั้นจะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจและการจัดความขัดแย้งได้ดีมาก

2.2.6 มีความรู้ความเข้าใจแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม นโยบายรัฐบาล และปัญหาการเมืองของประเทศ เพื่อประโยชน์ทางการบริหารสถานศึกษา

### 2.3 ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน

2.3.1 มีความรู้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่

2.3.2 มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ หลักสูตร และพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

2.3.3 มีความรู้ความเข้าใจงานบริหารสถานศึกษา กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ แบบแผนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และสามารถควบคุม แนะนำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติงานดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง นอกจากนั้นยังมีความสามารถในการวิเคราะห์แผนและโครงการกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย ตลอดจนความสามารถในการจัดการ

2.3.4 มีความรู้ความเข้าใจหลักการบริหารงานบุคคล และมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา สามารถเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจภายในสถานศึกษา และระหว่างสถานศึกษากับองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.3.5 มีความรู้ความเข้าใจบทบาทภาระหน้าที่ของสถานศึกษานโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา แผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด นอกจากนั้นจะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจและการจัดความขัดแย้งได้ดีมากเป็นพิเศษ

2.3.6 มีความรู้ความเข้าใจแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม นโยบายรัฐบาล และปัญหาการเมืองของประเทศ เพื่อประโยชน์ทางการบริหารสถานศึกษา

**ประสบการณ์ในการบริหารงาน** ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูของ ก.ค. ที่กำหนดไว้เมื่อวันที่ 18 เมษายน 2535 ได้กำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนระดับต่าง ๆ จะต้องมึประสบการณ์ในการทำงานดังต่อไปนี้

(สนอง สิริกุลวัฒนา, ม.ป.ป., หน้า 60-70)

1. ตำแหน่งครูใหญ่ บุคคลที่จะเข้าสู่ตำแหน่งครูใหญ่จะต้องเป็นข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ตามข้อใดข้อหนึ่ง ดังต่อไปนี้

- 1.1 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 3 มาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี
- 1.2 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 4 มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี
- 1.3 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 5
- 1.4 ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่

2. ตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ บุคคลที่จะเข้าสู่ตำแหน่งอาจารย์ใหญ่จะต้องเป็นข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ตามข้อใดข้อหนึ่ง ดังต่อไปนี้

- 2.1 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 4 มาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี
- 2.2 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 5 มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี
- 2.3 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 6
- 2.4 ดำรงตำแหน่งครูใหญ่หรือผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี
- 2.5 ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัยหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาเขต

3. ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน บุคคลที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องเป็นข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ตามข้อใดข้อหนึ่ง ดังต่อไปนี้

3.1 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 5 มาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

3.2 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 6 มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

3.3 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 7 และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

3.4 ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาเขต หรืออาจารย์ใหญ่มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

3.5 ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 3 และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูของ ก.ค. ที่กำหนดไว้เมื่อวันที่ 18 เมษายน 2535 ได้กำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับต่าง ๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (สนอง ศิริกุลวัฒนา, ม.ป.ป., หน้า 60-70)

### 1. หน้าที่และความรับผิดชอบของครูใหญ่ มีดังต่อไปนี้

บริหารงานในฐานะหัวหน้าสถานศึกษา วางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่และวิธีดำเนินงานของบุคลากรในสถานศึกษา ควบคุมดูแลและติดตามผลการดำเนินงานด้านวิชาการ เช่น การเรียนการสอนและฝึกอบรม จัดทำระเบียบและวัดผลการศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตร แผนการสอน โครงการสอน จัดคู่มือประกอบการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์การศึกษา ควบคุมดูแลงานธุรการหรืองานบริหารทั่วไปของสถานศึกษา เช่น อาคารสถานที่ การเงิน พัสดุครุภัณฑ์ ทะเบียนเอกสาร ให้เป็นไปตามระเบียบ ควบคุมดูแล ปกครอง มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ติดตามแก้ปัญหาและนิเทศ บังคับบัญชาครู อาจารย์ นักเรียน ตลอดจนเจ้าหน้าที่อื่น ให้สามารถปฏิบัติตามหน้าที่อย่างถูกต้องครบถ้วน ดูแลสวัสดิภาพ และความเป็นอยู่ของนักเรียน ครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่อื่น สร้างเสริมความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและประชาชนในท้องถิ่น จัดให้มีกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพและมีการประเมินผลงานเพื่อปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษา พัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวหน้าและปฏิบัติการสอนและอบรมวิชาสามัญหรือวิชาชีพในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่ง หรือหลายวิชาแก่นักเรียน นักศึกษาหรือประชาชน ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

### 2. หน้าที่และความรับผิดชอบของอาจารย์ใหญ่ มีดังต่อไปนี้

บริหารงานในฐานะหัวหน้าสถานศึกษาในสถานศึกษา วางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่และวิธีดำเนินงานของบุคลากรในสถานศึกษา ควบคุมดูแลและติดตามผลการดำเนินงานด้านวิชาการ เช่น การเรียนการสอนและฝึกอบรม จัดทำระเบียบและวัดผลการศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตร แผนการสอน โครงการสอน ทั้งวิชาสามัญและวิชาชีพ จัดโปรแกรมการเรียนคู่มือประกอบการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์การศึกษา จัดบริการแนะแนวห้องสมุด และสื่อทางการศึกษาให้ใช้ได้ ในสถานศึกษา จัดฝึกอบรมและให้คำแนะนำเพื่อส่งเสริมวิชาชีพ ให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและท้องถิ่น ควบคุมดูแลงานธุรการหรืองานบริหารทั่วไปของสถานศึกษา เช่น อาคารสถานที่ การเงิน พัสดุครุภัณฑ์ ทะเบียนเอกสาร ให้เป็นไปตามระเบียบ ควบคุมดูแล ปกครอง จัดระบบงานในสถานศึกษา กำหนดลักษณะงาน มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ติดตามให้คำปรึกษา แก้ปัญหาและนิเทศ บังคับบัญชาครู อาจารย์ นักเรียน ตลอดจนเจ้าหน้าที่อื่น ให้สามารถปฏิบัติตามหน้าที่อย่างถูกต้องครบถ้วน

ดูแลสวัสดิภาพ และความเป็นอยู่ของนักเรียน ครู อาจารย์ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและเจ้าหน้าที่อื่น ติดต่อประสานงาน สร้างเสริมความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและประชาชนในท้องถิ่น วิเคราะห์ วิจัย และประเมินผลงาน รวบรวมข้อมูลและจัดทำสถิติต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษาของ สถานศึกษา นำเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ ทางการศึกษาทั้งวิชาสามัญและวิชาชีพมาใช้และเผยแพร่ พัฒนาสถานศึกษาให้ได้มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของประชาชน เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้งและปฏิบัติการสอนและอบรมวิชาสามัญหรือวิชาชีพในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่ง หรือหลายวิชาแก่นักเรียน นักศึกษาหรือประชาชน ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

### 3. หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้อำนวยการโรงเรียน มีดังต่อไปนี้

บริหารงานในฐานะหัวหน้าสถานศึกษาในสถานศึกษา วางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่และวิธีดำเนินงานของบุคลากรในสถานศึกษา ควบคุมดูแลและติดตามผลการดำเนินงาน ด้านวิชาการ เช่น การเรียนการสอนและฝึกอบรม จัดทำระเบียบและวัดผลการศึกษาให้เป็นไปตาม หลักสูตร แผนการสอน โครงการสอน ทั้งวิชาสามัญและวิชาชีพ จัดโปรแกรมการเรียนรู้คู่มือ ประกอบการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์การศึกษา จัดบริการแนะแนวห้องสมุดและสื่อทางการ ศึกษาให้ใช้ได้ ในสถานศึกษา และสามารถเผยแพร่เป็นตัวอย่างได้ จัดฝึก อบรมวิชาชีพให้ สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ควบคุมดูแลงานธุรการหรืองานบริหารทั่วไปของสถานศึกษา เช่น อาคารสถานที่ การเงิน พัสดุครุภัณฑ์ ทะเบียนเอกสาร ให้เป็นไปตามระเบียบ ควบคุมดูแล ปกครอง จัดระบบงานในสถานศึกษา กำหนดลักษณะงาน มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ติดตามให้คำปรึกษา แก้ปัญหาและนิเทศ บังคับบัญชาครู อาจารย์ นักเรียน ตลอดจน เจ้าหน้าที่อื่น ให้สามารถปฏิบัติตามหน้าที่อย่างถูกต้องครบถ้วน ดูแลสวัสดิภาพ และความเป็นอยู่ ของนักเรียน ครู อาจารย์ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและเจ้าหน้าที่อื่น สร้างเสริมความสัมพันธ์กับ ผู้ปกครองและประชาชนในท้องถิ่น วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูล จัดทำสถิติต่าง ๆ นำเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ ทางการศึกษามาใช้เผยแพร่เพื่อปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษาของ สถานศึกษา พัฒนาสถานศึกษาให้ได้มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของประชาชน เข้าร่วมประชุม คณะกรรมการต่าง ๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้งและปฏิบัติการสอนและอบรมวิชาสามัญหรือวิชาชีพ ในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่ง หรือหลายวิชาแก่นักเรียน นักศึกษาหรือประชาชน ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

จากบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร โรงเรียนระดับต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีงานที่จะต้องปฏิบัติหลายประการเพื่อความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียน นับตั้งแต่การวางแผนในการดำเนินงาน จัดหาทรัพยากรที่จะนำมาใช้ให้มีประสิทธิภาพ และบรรลุ

เป้าหมายตามแผนที่กำหนดไว้ จึงนับว่าผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ กว้างขวางและหนักมาก จึงจะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการและมีประสิทธิภาพ

## ภาวะผู้นำ

พฤติกรรมกรรมการบริหาร (Administrative Behavior) เป็นกระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือโดยผู้อื่น เพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ มีนักวิชาการหลายท่าน ให้ความหมายไว้ เช่น ไซมอน (Simon, 1977, pp. 126-127) ให้ความหมายไว้ว่า พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ โดยเน้นให้เห็นว่าผู้บริหารมิใช่ผู้ปฏิบัติแต่เป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้การปฏิบัติเป็นผลสำเร็จตรงตามจุดหมายขององค์กร หรือตรงตามจุดหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991, pp. 116-400) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร มีความสำคัญ และส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในงานของผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับสมรรถภาพในการนำ และการใช้ภาวะผู้นำในการปรับเปลี่ยน และพัฒนางานให้ดีขึ้น โดยมีโน้ตส์เกี่ยวกับงานในหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เกี่ยวกับการบริหารงานตามโครงสร้าง และส่วนที่ 2 เกี่ยวกับการบริหารพลวัตที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพของผู้บริหารที่วัดได้จากประสิทธิผลของงานกับความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร คือ ภาวะผู้นำ ดังนี้

ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานโดยหน้าที่ ผู้บริหารมีบทบาทเป็นผู้นำโดยเป็นจตุรพลังและเป็นตัวแทนของทุกคนในหน่วยงาน ความสามารถและลักษณะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดต่อคุณภาพและคุณค่าขององค์กร ผู้นำมิใช่เพียงการที่จะต้องมีความรู้ดีทำงานด้วยความสามารถ เฉลียวฉลาดเท่านั้น แต่จะต้องมีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้ร่วมงาน และเป็นผู้ที่รู้จักสอนแนะผู้ร่วมงานให้สามารถใช้ความสามารถของแต่ละคน ทำงานให้เกิดผลสำเร็จได้ด้วย (สุวรรณ ขวัญแก้ว, 2533, หน้า 11) ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อประสิทธิผลของโรงเรียน เป็นการใช้อิทธิพลที่มีลักษณะเป็นศิลปะ หรือกระบวนการใช้อิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เพื่อให้มีความเต็มใจและกระตือรือร้นต่อความสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นศิลปะอันจำเป็นและสำคัญยิ่งของผู้บริหารต่อการที่นำหน่วยงานหรือองค์กรไปสู่ความสำเร็จเพราะผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ กำหนดนโยบาย วางแผน จูงใจให้ร่วมกัน ปฏิบัติภารกิจ และเป็นผู้รับผิดชอบต่อการบริหารงานองค์กร (สุภาณี ไพศาลศิลป์, 2535, หน้า 15) ผู้บริหารหรือผู้นำ นอกจากจะมุ่งทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรแล้วยังต้องสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ตามด้วย เพราะความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น

ความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงานจึงเป็นผลมาจากอิทธิพลภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสำคัญ

ความหมายของภาวะผู้นำ มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) ไว้ เช่น

กวี วงศ์พุด (2536, หน้า 17-18) ได้วิเคราะห์ศัพท์ภาวะผู้นำ และให้ความหมายที่สำคัญไว้ 3 ประการ คือ

1. ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้องเป็นผู้นำ คือหัวหน้าต้องมีความสามารถในการนำลูกน้อง จะต้องเป็นผู้สามารถชี้แนวทางหรือกำหนดมรรควิธีเหมาะสมถูกต้องเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

2. ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้องเอาชนะจิตใจลูกน้อง ได้แก่ ความภาคภูมิใจต่อหัวหน้าและความร่วมมือร่วมใจของบรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะปฏิบัติงานหลักในทางรัฐประศาสนศาสตร์จึงตั้งว่า “ความสำเร็จของงานนั้น อยู่ที่เอกภาพของการทำงานและการที่จะเกิดเอกภาพในการปฏิบัติการได้นั้น ส่วนใหญ่อยู่ที่ความรู้สึกของบรรดาลูกน้องทั้งมวลที่มีพันธะทางใจอยู่ต่อผู้เป็นหัวหน้า”

3. ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้องบากบั่นฟันฝ่าอุปสรรคในการนำ ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้องฟันฝ่าอุปสรรคขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพผู้เป็นหัวหน้างานเอง ที่จะต้องเป็นคนที่ยึดเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเองให้เข้าผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนวิธีทำงานให้เข้ากับเหตุการณ์ได้อยู่เสมอ ทั้งนี้ เพราะส่วนใหญ่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องมีศรัทธาต่อหัวหน้าที่แสดงให้เห็นว่าท่านให้สำเร็จได้อย่างไร แม้เมื่อมีอุปสรรคก็ช่วยแก้ไขจนบรรลุเป้าหมาย

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบริหารงาน ผู้บริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำ ซึ่งมีอิทธิพลอย่างที่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ ในการดึงดูดใจกำหนดพฤติกรรมผู้ร่วมงาน ให้ปฏิบัติตามความต้องการเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการบริหารและเกิดประสิทธิภาพต่อหน่วยงาน

สภาพปัจจุบันกระแสสังคมโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตามข่าวสารข้อมูล และเทคโนโลยี ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการบริหารทั้งนี้ ภาวะผู้นำจะแตกต่างกัน แนวความคิดของนักวิชาการแต่ละสมัย ในการค้นหาข้อยุติว่าผู้นำที่ดีที่สุดควรเป็นอย่างไรนั้น ยังหาข้อยุติไม่ได้ เพราะว่าอาจพิสูจน์ได้ว่าควรพิจารณาตามวิธีการใด ที่ถูกต้องที่สุดและแต่ละวิธีต่างก็มีประโยชน์ในแง่ใดแง่หนึ่งเสมอ (ธงชัย สันติวงษ์, 2536, หน้า 419) มีภาวะผู้นำ 2 แบบ กำลังเป็นที่สนใจและยอมรับของนักการศึกษาอย่างกว้างขวาง

ทั้งวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม และการศึกษาโดยเฉพาะเหมาะสมสำหรับโรงเรียนในปัจจุบัน คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปฏิรูปหรือเปลี่ยนสภาพ (Transactional and Transformation Leadership)

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปฏิรูปหรือเปลี่ยนสภาพเป็นแนวคิดที่ช่วยอธิบายประสิทธิผลหรือความสำเร็จของผู้นำ โดยพิจารณาจากผู้นำและผู้ตามที่มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน โดยมีนักการศึกษาที่มีชื่อเสียงหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ ไวคังนี่ เบิร์นส์ (Burns, 1978) ได้แยกผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ผู้นำแบบปฏิรูปหรือเปลี่ยนสภาพ (Transformation Leader) จะมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามพยายามช่วยกันสร้างแรงจูงใจ และคุณค่าทางจริยธรรมซึ่งกันและกัน เสริมความคิดที่ดี ค่านิยมที่มีคุณค่าแก่ผู้ตาม เช่น ความเสมอภาค ความยุติธรรม ความเป็นมนุษยชน แทนที่จะให้เกิดความรู้สึกลึกจาง แกร่งแย่งรังเกียจกัน และสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่จะกระตุ้นและจูงใจมากกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อีกทั้งตั้งใจให้ผู้บังคับบัญชาทำงานเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงาน หรือของหมู่คณะมากกว่าเพื่อตนเอง

2. ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leader) จะมีลักษณะความสัมพันธ์กับผู้นำตามแบบกระบวนการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ กล่าวคือ ผู้นำจะเป็นผู้ที่ให้อะไรบางอย่างและรับอะไรบางอย่างตอบแทน ในขณะที่เดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะแลกเปลี่ยนความสามารถ ความจงรักภักดีเพื่อผลตอบแทนที่ตนเองมุ่งหวังไว้เช่นกัน

เบส (Bass, 1985) ได้ขยายแนวคิดของเบิร์นส์ (Burns, 1978) โดยอธิบายภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบปฏิรูปหรือเปลี่ยนสภาพ ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเชื่อถือ ยกย่อง ขอมรับผู้นำ และกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานมากกว่าปกติ โดยผู้นำสามารถเปลี่ยนสภาพผู้ตาม ดังนี้ (1) ให้เกิดความรู้สึกเห็นความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่จะออกมา (2) จูงใจให้ผู้บังคับบัญชาสนใจทำงานเพื่อหน่วยงานหรือหมู่คณะ (3) เปลี่ยนแปลงระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น โดยอาศัยคุณลักษณะของผู้นำที่สำคัญ 4 ประการ คือ ความมีเสน่ห์ (Charismatic) การคล้อยใจ (Inspiration) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) และการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)

2. ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะมีลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ดังนี้ (1) ผู้นำจะพิจารณาว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจากการทำงาน และพยายามให้ได้รับเมื่อผลการปฏิบัติงานบรรลุความต้องการ (2) มีการแลกเปลี่ยนผลตอบแทนและสัญญาว่าจะให้ผล

ตอบแทนในความพยายามเหมาะสม (3) ตอบสนองตามความจำเป็นและความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาจนเท่าที่เขาจะทำงานให้ลุล่วง

ทิชชีและเดวานน่า (Tichy & Devanna, 1986, pp. 27–32 อ้างถึงใน ภารดี อนันตนาวิ, 2545, หน้า 51) ได้ศึกษาและสรุปคุณลักษณะของผู้นำแบบปฏิรูปหรือเปลี่ยนสภาพไว้ดังนี้

- (1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถเปลี่ยนแปลงองค์การรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า
- (2) กล้าและเปิดเผยเป็นคนที่กล้าเผชิญกับความเป็นจริง (3) มีความเชื่อมั่นในคนอื่นว่ามีความสามารถ (4) ชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย (5) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (6) มีความสามารถในการเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือความไม่แน่นอนได้ (7) เป็นผู้มองการณ์ไกลสอดคล้องกับเซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1990, pp. 19–22 อ้างถึงใน ภารดี อนันตนาวิ, 2545, หน้า 51) ได้สนับสนุนให้นำไปใช้ในสถานศึกษา และชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบปฏิรูปหรือเปลี่ยนสภาพ (Transformation Leadership) มีลักษณะเป็นผู้นำแบบเสริมสร้าง ปลุกเร้าศักยภาพของความเป็นมนุษย์ที่จะทำงานเพื่อหน่วยงานโดยส่วนรวมมิใช่พวกพ้องของตน ทำให้ผู้บริหารและครูทุ่มเทการทำงานเพื่อคุณภาพของโรงเรียนมากกว่าตนเอง ส่งเสริมสมรรถภาพและความเป็นอิสระในการทำงาน ใช้อำนาจเพื่อการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากตน และมีลักษณะเด่นอีกประการหนึ่งก็คือ การเป็นผู้นำแบบสร้างความผูกพัน (Leader as Bonding) จะยกระดับคุณธรรม จริยธรรม และความประพฤติดังของผู้นำและผู้ตาม สร้างความผูกพันกับหน่วยงานมิใช่ตำแหน่งหน้าที่ กระตุ้นให้ตระหนักถึงเป้าหมายหลักของหน่วยงาน บริหารโดยการมีส่วนร่วม นอกจากนี้เบรดฟอร์ดและโคเฮน (Bradford & Cohen, 1990 อ้างถึงใน ภารดี อนันตนาวิ, 2545, หน้า 51) มีความเห็นเกี่ยวกับลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสอดคล้องกันว่าเป็นนักพัฒนา (Developer) มีความพยายามสร้างทีมงานที่มีความรับผิดชอบ หรือพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างต่อเนื่อง และถ้าต้องการจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงจะต้องเป็นผู้นำแบบปฏิรูปหรือเปลี่ยนสภาพ

สำหรับงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาตามแนวคิดของเบส (Bass, 1985) ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง อีกทั้งเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันของโรงเรียน ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบปฏิรูปหรือเปลี่ยนสภาพไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบปฏิรูปหรือเปลี่ยนสภาพ ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญได้แก่

- 1.1 ความเสน่ห์หา (Charismatic) ประกอบด้วยคุณลักษณะพิเศษ คือ ความสามารถในการมองการณ์ไกล และการรับรู้ถึงภารกิจที่จะต้องหา เป็นผู้กล้าเผชิญปัญหา มีความสามารถ

ในการแก้ปัญหาการขัดแย้งอย่างเป็นธรรม ลดทัศนคติที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของผู้ใต้บังคับบัญชา โน้มน้าวผู้อื่น และมีการลงใจที่เหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.2 การคลใจ (Inspiration) คือความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจให้ผู้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงความสนใจในการกระทำเพื่อตนเองไปสู่การกระทำประโยชน์เพื่อกลุ่มหรือเพื่อหน่วยงาน โดยการใช้วิธีการพูดที่โน้มน้าวจิตใจในการทำงาน ตลอดจนการหาวิธีการกระตุ้นการลงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจและความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Bass, 1985, p. 64) อาจจะทำให้ได้โดย

1.2.1 การสร้างความมั่นใจ

1.2.2 การสร้างความเชื่อในเหตุผลที่กระทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าสิ่งที่เขากระทำนั้นทำไปเพื่ออะไร

1.2.3 การสร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.3 การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) จะเน้นการมุ่งพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล โดยมีการเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนแตกต่างกันไปตามความต้องการและความสามารถ ซึ่งในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบตัวต่อตัวจะพัฒนาความเป็นผู้นำ และช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น เพราะการเอาใจใส่ของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตัวต่อตัว จะทำให้มีโอกาสดำเนินข้อมูลอยู่ตลอดเวลา (Bass, 1985, p. 87) ซึ่งจะสามารถช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับหน่วยงานได้ดียิ่งขึ้น

1.4 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยใช้ความคิดเพื่อป้องกันปัญหามากกว่าการแก้ปัญหา รวมทั้งสนใจในการใช้ความคิดเชิงการวิเคราะห์การนำไปใช้การตีความและการประเมิน (Bass, 1985, p. 95) ผู้บริหารจะสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ หรือคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ ๆ ต่อโรงเรียน อันจะทำให้เกิดโครงการทางการศึกษาที่แปลกใหม่เพื่อพัฒนาโรงเรียน (Bass & Avolio, 1990, p. 15)

2. คุณลักษณะภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้ (Bass & Avolio, 1990, p. 22)

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) คือการที่ผู้นำให้รางวัลตอบแทนสำหรับความพยายามในการปฏิบัติตนเพื่อบรรลุผลของผู้ใต้บังคับบัญชา อาจจะทำให้โดยการชมเชยเมื่อปฏิบัติงานดี และการสนับสนุนให้ได้รับเงินเดือนขึ้น ให้โบนัสและการเลื่อนตำแหน่ง การให้บรรยากาศการทำงานที่ดี ปลอดภัยเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ หรือการ

ให้เกียรติยศ การยอมรับจากสาธารณชนต่อการทำงานที่ดี และให้คำอธิบายที่ชัดเจนกับผู้ใต้บังคับบัญชา การให้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน การให้การสนับสนุนในการใช้ความพยายาม การตรวจผลงานบ่อย ๆ และการให้ความมั่นคงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Bass, 1985, pp. 122–129) ซึ่งเคนดริกและเซอร์จิโอวานนี (Kendrick, 1988, p. 214; Sergiovanni, 1989, p. 214 อ้างถึงใน ภารดี อนันตนาวิ, 2545, หน้า 62) กล่าวว่าผู้นำแบบนี้มักจะจูงใจ โดยการให้รางวัลเป็นการตอบแทน และจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives) ส่วนผู้นำแบบปฏิรูปหรือเปลี่ยนสภาพมีการจูงใจโดยให้แรงเสริมทางบวกกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่นกัน แต่เป็นไปในลักษณะที่แตกต่างกัน จะทำโดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีสมรรถภาพในการทำงาน มีความสามารถในการควบคุมตนเอง มีความสามารถทำงานที่มีคุณค่ามีจุดหมาย (Manz & Simes, 1989, pp. 30–31) นับว่าเป็นแรงจูงใจในระดับที่สูงกว่า

2.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) คือการที่ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้นจึงจะเข้าไปแก้ไข ซึ่งเป็นการให้แรงเสริมทางลบ หรือ การลงโทษ การบริหารแบบวางเฉยนี้แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ (Bass & Avolio, 1990, p. 22)

2.2.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก จะเป็นลักษณะที่ผู้นำสอดส่องดูแลความผิดพลาด หากการปฏิบัติงานบิดเบือนไปจากมาตรฐาน ก็จะเข้าไปแก้ไข

2.2.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรับ จะเป็นลักษณะที่วางเฉยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ถ้างานยังดำเนินไปด้วยดีตามแผนงานเดิม จะเข้าแทรกแซงเมื่องานไม่ได้มาตรฐานเข้าทำนองที่ว่า “ถ้ามันยังไม่พัง ก็ไม่ต้องซ่อมมัน (If it ain't broke, don't fix it)” (Bass, 1989, p. 122 อ้างถึงใน ภารดี อนันตนาวิ, 2545, หน้า 53)

เมื่อเปรียบเทียบกับผู้นำแบบปฏิรูปหรือเปลี่ยนสภาพ จะมีลักษณะพยายามแก้ไข โดยจะมองข้อผิดพลาดเป็นโอกาสแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารจะชี้แจงข้อผิดพลาดและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ไข ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะศึกษาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเฉพาะด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) ตามแนวคิดของเบส (Bass, 1985) เนื่องจากมีนักการศึกษาหลายท่านทำการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์หรือการให้รางวัลที่เหมาะสม เป็นตัวทำนายประสิทธิผลขององค์การได้ ซึ่งเป็นความสำเร็จในการบริหารของผู้บริหาร และการให้รางวัลที่เหมาะสมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 322 และ วันชัย นพรัตน์, 2540, หน้า 150)

### ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบภาวะผู้นำแบบปฏิรูปหรือเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยน

ตามแนวคิดของเบิร์นส์ (Burns, 1978) และ เบส (Bass, 1985) ทำให้เห็นความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบปฏิรูปหรือเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้ใต้บังคับบัญชา 2 ระดับ คือในระดับต่ำและระดับสูงโดยภาวะผู้นำแบบปฏิรูปหรือเปลี่ยนสภาพจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง จะมีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานที่ท้าทาย รับผิดชอบมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีส่วนช่วยให้หน่วยงานมีการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ในทางตรงข้าม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็นการที่ผู้นำสนองความต้องการในปัจจุบันของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานตามมาตรฐานของหน่วยงาน ซึ่งภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ มีทั้งส่วนที่คล้ายกันและแตกต่างกัน สำหรับส่วนที่แตกต่างกันมีนักการศึกษาหลายท่านสรุปไว้ดังตาราง ดังนี้ (Harris, 1989, p. 8 citing Bass, 1985 อ้างถึงใน ภารดี อนันตนาวิ, 2545, หน้า 54)

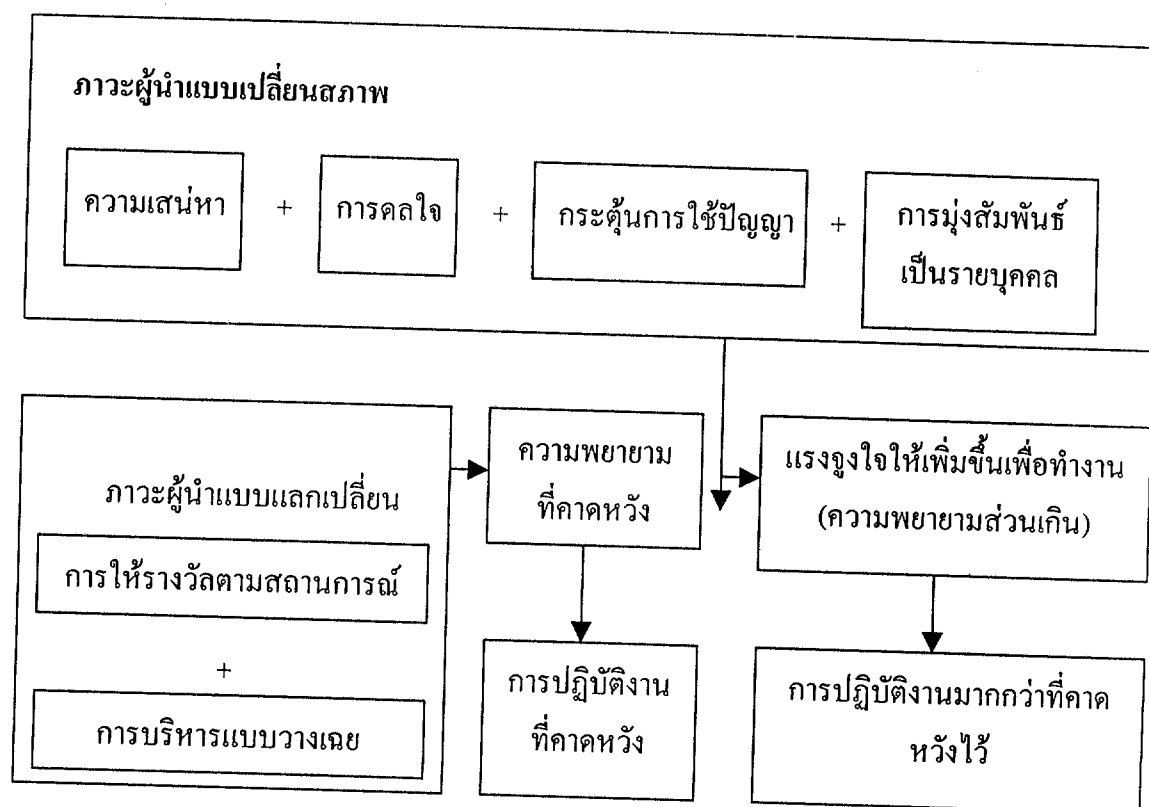
ตารางที่ 1 แสดงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบปฏิรูปหรือเปลี่ยนสภาพ

| ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน<br>Transactional Leadership                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปหรือเปลี่ยนสภาพ<br>Transformation Leadership                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- พิจารณาว่าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติอย่างไรเพื่อที่จะทำให้บรรลุผล แล้วชี้แจงบทบาทที่ต้องการแก่เขา เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน</li> <li>- พิจารณาความต้องการ ความปรารถนาของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะได้ตอบสนอง และจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความพยายามที่จะทำงานให้ได้ผลสัมฤทธิ์</li> <li>- มีการฝึกอบรมผู้นำ และให้แรงเสริมทางบวก เพื่อที่จะสนับสนุนผลการปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขึ้นเงินเดือน หรือ มอบหมายงานที่ต้องการ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- พยายามชี้ให้เห็นความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ และวิธีที่จะบรรลุผลต่อจากนั้นก็สร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นกับสมาชิก</li> <li>- พยายามยกระดับความต้องการของสมาชิกจากลำดับขั้นตอนต้องการทางกาย ความมั่นคงปลอดภัย สู่ระดับที่สูงกว่า คือการต้องการความสำเร็จและแรงจูงใจที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นพยายามมากขึ้น</li> <li>- โน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน โดยเปลี่ยนแปลงจากความสนใจทำงาน เพื่อตนเองไปเห็นแก่ทีมงาน องค์กรหรือพยายามชักจูงให้เกิดความคาดหวังที่สูงและ</li> </ul> |

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

| ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน<br>Transactional Leadership | ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปหรือเปลี่ยนสภาพ<br>Transformation Leadership                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                 | <p>ผลงานดีกว่า</p> <p>- พยายามพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ก้าวสู่<br/>ความเป็นผู้นำ โดยการพัฒนาความสามารถ<br/>ของผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหาของ<br/>ตนเองรวมทั้งของผู้อื่น</p> |

ถึงแม้ว่าภาวะผู้นำแบบปฏิรูปหรือเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมีลักษณะที่แตกต่างกัน แต่รูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 2 ก็ยังมีความเกี่ยวข้องกัน โดยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะขยายคุณลักษณะที่พิเศษกว่า (Hater & Bass, 1988, p. 695 อ้างถึงใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536, หน้า 54) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงพัฒนาการที่เชื่อมต่อกันระหว่างภาวะผู้นำทั้งสองแบบ ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปหรือเปลี่ยนสภาพเป็นพัฒนาการของมนุษย์ในระดับสูงกว่า มีคุณค่ากว่าและมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เพราะผู้นำจะยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นทำให้ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจในตนเอง หรือการมุ่งเพื่อประโยชน์ส่วนตัวมาเป็นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และสร้างความตระหนักความสำนึก ความผูกพันในคุณค่าและความสำคัญของผลการปฏิบัติงานและวิธีการที่จะช่วยให้งานนั้นสำเร็จ อย่างไรก็ตามเบส (Bass, 1985) ได้ให้แก่ว่าผู้นำคนเดียวก็สามารถใช้ภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบได้ในเวลาที่แตกต่างกันและสถานการณ์แตกต่างกัน (Bass, 1985, p. 19) และภาวะผู้นำดังกล่าวต่างก็มีส่วนที่เสริมซึ่งกันและกันที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ (Bass & Avolillo, 1990, p. 12) ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 การส่งเสริมระหว่างภาวะผู้นำแบบปฏิรูปหรือเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

จากภาพที่ 2 จะเห็นว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะทำให้ผู้นำมีปริมาณของความพยายามในการทำงานเพิ่มมากขึ้น (Extra Effort) เนื่องจากมีแรงจูงใจสูงขึ้น จึงทำให้สามารถทำงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้

### ประสิทธิผลของโรงเรียน

จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับประสิทธิผล ในเชิงการบริหารการศึกษา ส่วนใหญ่กล่าวถึงคำว่าประสิทธิผลองค์กรหรือประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียน (Organizational Effectiveness or Organizational Effectiveness of Schools) ซึ่งในสภาพที่แท้จริงก็ถือว่า โรงเรียนเป็นองค์กร ๆ หนึ่ง ดังนั้น ในที่นี้จึงกล่าวถึง ประสิทธิผลของโรงเรียน (School Effectiveness) ในความหมายเดียวกับประสิทธิผลองค์กร หรือประสิทธิผลองค์กรโรงเรียน (Organizational Effectiveness or Organizational Effectiveness of School) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1. ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียน

คำว่า ประสิทธิผลนั้น มีนักวิชาการสาขาต่าง ๆ ให้ความหมายไว้หลายแง่มุม ตัวอย่างที่ ธรณี กิริ์ดิบุตร (2529, หน้า 2) กล่าวถึงคือ

นักเศรษฐศาสตร์หรือนักวิเคราะห์ทางการเงิน ประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Effectiveness) มีความหมายอย่างเดียวกันกับผลกำไรหรือผลประโยชน์จากการลงทุน (Return of Investment) สำหรับผู้จัดการฝ่ายผลิตประสิทธิภาพมักหมายถึง คุณภาพ หรือปริมาณของ ผลผลิตที่เป็นสินค้า หรือบริการสำหรับนักวิทยาศาสตร์ การวิจัยประสิทธิภาพอาจถูกตีความ ในรูปของจำนวน สิ่งประดิษฐ์ใหม่ หรือ ผลผลิตใหม่ ๆ ขององค์กร สำหรับนักสังคมศาสตร์ ประสิทธิภาพมักหมายถึง คุณภาพของชีวิตการทำงาน

แต่อย่างไรก็ตามเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่าแนวความคิดเรื่องประสิทธิผล คือ ตัวการที่จะเป็นเครื่องตัดสินในขั้นสุดท้ายว่าการบริหารและองค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด (กรณี กิริติบุตร, 2529, หน้า 2)

นอกจากนี้ ยังมีความเห็นของนักวิชาการเกี่ยวกับประสิทธิผลในความหมายทั่ว ๆ ไป เช่น ไพรส (Price, 1968, p. 1) ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า หมายถึงความสามารถ ในการดำเนินการให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ส่วนในด้านประสิทธิผลของโรงเรียนก็มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ เช่น

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991, p. 398) กล่าวถึง ประสิทธิภาพของโรงเรียน ในแง่ของความสามารถในการผลิต ความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการยืดหยุ่น และสรุปว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลพิจารณาได้จากตัวบ่งชี้ 4 ประการ คือ ประการที่หนึ่ง ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ประการที่สอง ความสามารถในการ พัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ประการที่สาม ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่บีบบังคับได้อย่างดี และประการที่สี่ ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991, p. 373) สรุปว่า ประสิทธิภาพขององค์กร ของโรงเรียน หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ หรือความพึงพอใจในการทำงานของครูหรือ ข้าราชการของสมาชิกโรงเรียนดี

จากแนวคิดดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการให้ความหมายของประสิทธิผลนั้น บางส่วนก็เน้น เฉพาะเป้าหมายขององค์กร หรือโรงเรียน บางส่วนก็เน้นทั้งระบบ แต่การเน้นทั้งระบบมีความ ครอบคลุมมากกว่า เพราะองค์กรหรือโรงเรียนไม่ได้ดำรงอยู่ด้วยองค์ประกอบด้วยเป้าหมายอย่างเดียว ดังนั้นสรุปได้ว่าประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการ จัด การศึกษาของโรงเรียน โดยพิจารณาจากความสามารถ 4 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และความสามารถ ในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

## 2. การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน

ประสิทธิผลเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์การถ้าปราศจากการประเมินประสิทธิผลแล้ว จะไม่มีทางทราบว่าการปฏิบัติการกิจขององค์การเป็นอย่างไร ดังนั้น การประเมินประสิทธิผลของ องค์การจะต้องอาศัยหลักเกณฑ์หรือตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นแนวทางในการประเมิน ซึ่ง ภรณ์ กิริติบุตร (2529, หน้า 185-187) ได้เสนอออกเป็น 3 แนวทาง ดังนี้

1) การประเมินประสิทธิผลในแง่เป้าหมาย (The Goal Approach) เป็นการพิจารณาว่า องค์การมีประสิทธิผลหรือไม่ ขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานว่าบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือไม่ โดยใช้เป้าหมายขององค์การเป็นเกณฑ์ เช่น การวัดความสำเร็จ และความสามารถในด้านการผลิต วัดความสำเร็จจากผลกำไร ฯลฯ

2) การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบ-ทรัพยากร (The System Resource Approach) เป็นการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยอาศัยแนวคิดที่ว่า องค์การเป็นระบบเปิด ซึ่งมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการแลกเปลี่ยนและแข่งขัน จึงประเมินโดยพิจารณาความสามารถขององค์การในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากร ที่ต้องการ

3) การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (The Multi Coterie of Effectiveness) เป็นการวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้เกณฑ์หลายอย่างเพื่อพิจารณาผลสำเร็จขององค์การ ซึ่งมีผู้ให้แนวคิดในการประเมินประสิทธิผลโดยมีวิธี ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2537, หน้า 202-213) ได้เสนอวิธีประเมินผลงานหรือประสิทธิผล ของงานมีหลายประการ อาจสรุปได้ออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

**กลุ่มที่หนึ่ง** เป็นวิธีการที่ใช้ในการประเมินผลเฉพาะบุคคล ใช้ประเมินผู้ต้องการ ประเมินทีละคน โดยแยกกันในแต่ละครั้งและไม่นำไปเปรียบเทียบโดยตรงทันทีกับผู้ที่ต้องการ ประเมิน ซึ่งวิธีการประเมินนี้ แบ่งเป็น 7 วิธี ดังนี้

1. วิธีประเมินตามขีดขนาดหรือมาตรา (Graphic Rating Scale) เป็นวิธีที่นิยมใช้กัน ในปัจจุบัน และเป็นเทคนิคที่เก่าแก่มาก การประเมินจะทำโดยผู้ประเมินให้ความเห็นด้วย การขีดเครื่องหมายตามแบบฟอร์มที่กำหนดจากมากไปหาน้อย

2. วิธีประเมินแบบบังคับเลือก (Force Choice) ผู้ประเมินจะต้องพิจารณาเลือกเฉพาะ ขุดข้อความที่ระบุไว้ให้เลือกเกี่ยวกับตัวผู้ถูกประเมิน โดยข้อความจะถูกจัดให้เป็นกลุ่มและ ผู้ประเมินจะต้องใช้ดุลยพินิจในการเลือกข้อความที่กำหนด โดยดูว่าอันใดเหมาะสมที่สุดที่จะใช้ วัดความมีประสิทธิภาพของงาน

3. วิธีประเมินโดยเขียนคำบรรยาย (Essay Evaluation) ผู้ประเมินจะต้องบรรยายถึงจุดแข็งและจุดอ่อน เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ถูกประเมิน ส่วนใหญ่มักจะใช้เพื่อประกอบการประเมินคู่กับมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

4. วิธีประเมินการบริหารตามเป้าหมาย (Management by Objectives) เป็นวิธีที่ใช้ประเมินตัวบุคคลโดยผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินจะร่วมกันกำหนดเป้าหมายของงานไว้ล่วงหน้า และผู้ถูกประเมินจะพยายามรายงานทำให้สำเร็จภายในช่วงเวลาที่กำหนด เมื่อถึงขั้นประเมินผล ทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินจะร่วมกันพิจารณาถึงระดับความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่กำหนด

5. วิธีประเมินเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Technique) ผู้ชำนาญการด้านบริหารงานบุคคล และหัวหน้าจะเตรียมข้อความที่บ่งบอกพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินทั้งในแง่ดีที่สุดและเลวที่สุด ข้อความเหล่านี้จะจัดเป็นกลุ่มแตกต่างกันไปแต่ละงาน มีการพัฒนาและจัดประเภทข้อมูลและเหตุการณ์สำคัญ ผู้ประเมินจะนำแบบฟอร์มนี้ไปวัดผู้ถูกประเมิน ผู้ถูกประเมินจะทำการบันทึกเหตุการณ์ครั้งที่ผู้ถูกประเมินปฏิบัติได้ตามประเภทที่จัดไว้ วิธีนี้หัวหน้างานมักจะเป็นคนประเมินเองมากกว่าจะร่วมกับผู้ถูกประเมิน

6. วิธีประเมินด้วยการขีดเครื่องหมาย (Checklist or Weighted Checklist) ผู้ประเมินจะเตรียมรายงานที่เป็นหัวข้อเรื่อง (Checklist) เรียงลำดับเป็นชุดคุณศัพท์หรือคำบรรยายข้อความที่แสดงถึงความสำเร็จหรือประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นการให้น้ำหนักในแต่ละข้อเท่า ๆ กัน และผู้ประเมินจะใส่เครื่องหมายสำหรับรายการหรือข้อความที่ผู้ถูกประเมินมีตรงตามที่กล่าวแต่ละข้อ แต่หากไม่มีก็ปล่อยว่างไม่ทำเครื่องหมาย

7. วิธีการประเมินพฤติกรรมการทำงานตามขีดขนาดหรือมาตรา (Behaviorally Anchored Rating Scales) โดยประเมินประสิทธิภาพของงานจากผู้บังคับบัญชาอื่นที่ไม่ได้เป็นผู้เขียนคำบรรยายเกี่ยวกับแง่ดีหรือไม่ดีของการทำงานได้ประเมินข้อความเหล่านั้นจากมาตราส่วน (Scale) ที่นำมาจัดกลุ่มเป็นประเภท ๆ เช่นเดียวกับวิธีขีดเครื่องหมาย (Weighted Checklist) โดยวิธีนี้คล้ายกับวิธีประเมินเหตุการณ์สำคัญ (Graphic Rating Scale) ที่นำมาใช้กับผู้ถูกประเมิน แต่ต่างกันตรงที่มาตราส่วน (Scale) ที่จะยัดข้อความบรรยายเกี่ยวกับลักษณะที่สังเกตเห็นได้จากพฤติกรรมที่ต้องการวัด

กลุ่มที่สอง วิธีการประเมินที่ใช้กับคนหลาย ๆ คน พร้อม ๆ กัน วิธีนี้จะประเมินผู้ถูกประเมินพร้อมกันหลาย ๆ คน โดยเปรียบเทียบกับผู้ถูกประเมินอื่น ๆ ในครั้งเดียวกัน วิธีนี้แบ่งออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

1. วิธีการจัดลำดับที่ (Ranking) เป็นวิธีที่ผู้ทำการประเมินจะกำหนดว่าผู้ถูกประเมินผู้ใดทำงานดีที่สุด โดยเรียงลำดับจากดีที่สุดไปถึงไม่ดีที่สุด

2. วิธีเปรียบเทียบเป็นคู่ ๆ (Paired Comparison) วิธีนี้จะเป็นการประเมินบุคคลใดบุคคลหนึ่งก่อน หลังจากนั้นจะเปรียบเทียบบุคคลอื่นกับบุคคลนี้โดยเปรียบเทียบกันไปเรื่อย ๆ จนหมดทุกคน

3. วิธีวัดโดยการกำหนดขอบเขตของการกระจาย (Forced Distribution) วิธีนี้ผู้ประเมินจะให้เกรดตามโค้งประเมินผู้ถูกประเมิน ภายในกรอบของการกระจายที่ได้กำหนดไว้แล้ว

กลุ่มที่สาม วิธีประเมินวิธีอื่น ๆ มี 2 วิธี ดังนี้

1. วิธีทดสอบผลงาน (Performance Test) เป็นวิธีการออกแบบทดสอบผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาใช้ทดสอบประเมินผล แล้วติดตามประเมินว่ามีผลงานดี เลว อย่างไร

2. วิธีการประเมินผลงานรอบด้าน (Field Review Technique) เป็นวิธีการที่ใช้ผู้ประเมินจากภายนอก โดยผู้ถูกประเมินและผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกประเมินจะต้องตอบคำถามปากเปล่าต่อผู้มาตรวจหรือผู้ประเมินจากภายนอก ดังนั้น วิธีประเมินประสิทธิผลนั้นมีหลายวิธี ควรเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการวัด

เบนนิส (Bennis, 1971 cited in Dessler, 1986, p. 68) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การคือความสามารถในการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง และแก้ไขปัญหาที่องค์การกำลังเผชิญอยู่ คือ การอยู่รอด ดังนั้น การปรับตัวที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการแก้ปัญหา

พาร์สัน (Parsons, 1960 cited in Hoy & Miskel, 1991) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยพิจารณาจาก การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม การบรรลุเป้าหมาย การประสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรม และการกระตุ้นแรงจูงใจ

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991, pp. 384-397) ได้เสนอแนวคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์การ โดยพิจารณาจากการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (Goal Attainment) การมีจิตมุ่งต่อองค์การ (Latency) การปรับตัว (Adaptation) และการบูรณาการ (Integration)

การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน มอทท์ (Mott, 1972 cited in Hoy & Miskel, 1991) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนในแง่ความสามารถของโรงเรียนไว้ 4 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสิ่งแวดล้อม และความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

จะเห็นได้ว่า แนวคิดในการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน ตามแนวคิดของฮอย (Hoy) ได้รับการเชื่อถือ่ว่าสามารถประเมินประสิทธิผลขององค์กรได้อย่างน่าเชื่อถือ และมีการนำไปใช้เพื่อการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนในหลายครั้ง (กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536, หน้า 37)

ซึ่งสรุปได้ว่า เครื่องมือในการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนควรมีประเด็นในการประเมินครอบคลุมตัวแปรหลายตัว ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้ จึงได้นำแนวคิดฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991, p. 398) มาปรับปรุงเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนโดยใช้แบบสอบถามซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามในการวัดประสิทธิผลโดยพิจารณาครอบคลุมตัวแปรทั้ง 4 ประการ คือ

1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
3. ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่บีบบังคับได้อย่างดี
4. ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

#### **ความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง**

โรงเรียนหากมีนักเรียนเข้าเรียนมีปริมาณมากและมีคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูงโดยดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการศึกษาต่อในสถาบันชั้นสูงจำนวนมาก โรงเรียนมีทั้งปริมาณและคุณภาพดังกล่าวนี้มักจะได้แก่ โรงเรียนในเมือง โรงเรียนระดับจังหวัดที่มีชื่อเสียง โรงเรียนที่มีความพร้อมด้านปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ อาคารสถานที่ บรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม มีบุคลากรที่มีคุณภาพ ตลอดจนการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบในการเสริมสร้างประสิทธิผล ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพของนักเรียน ได้แก่ อาคารสถานที่ที่เหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการ บรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่สะอาด ร่มรื่นสวยงาม วัสดุอุปกรณ์ที่เพียงพอและทันสมัยต่อการเรียนการสอน บุคลากรที่สำคัญ ได้แก่ ผู้บริหาร และครูเป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อประสิทธิผลของโรงเรียน การที่ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมองเห็นถึงความสำคัญของงานวิชาการในโรงเรียนอย่างแท้จริง หาแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนางานทางวิชาการให้มีคุณภาพได้มาตรฐานและเป็นไปตามความคาดหวังของรัฐ ผู้ปกครอง และชุมชน สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล ครูอาจารย์รับบทบาทหน้าที่ของตนเอง พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอยู่เสมอ วางแผนพัฒนาการเรียนการสอน ตลอดจนปรับปรุงพฤติกรรม การสอนให้ทันสมัยทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความเจริญในทุกด้าน เชื่อได้ว่าโรงเรียนนั้น

จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อผู้เรียนและองค์การ

สรุปได้ว่า ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการดำเนินงานในโรงเรียนทั้งการบริการ การจัดการเรียนการสอน รวมถึง การจัดบรรยากาศและทรัพยากรอย่างเหมาะสม เพื่อเอื้อให้นักเรียนมีผลการเรียนดี มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง นักเรียนในโรงเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง

### **ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก**

ความรู้สึกรักหรือพฤติกรรมที่ผู้ได้รับการศึกษาแสดงออกในทางที่ค้ำจุนสมเหตุสมผลและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม การศึกษานอกจากจะเสริมสร้างความเจริญให้บุคคลทั้ง 4 ด้าน คือ ร่างกายให้มีความสมบูรณ์ แข็งแรงพัฒนาส่วนต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมกับวัย สติปัญญา มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน รู้จักคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล และมีความคิดสร้างสรรค์สังคม สามารถนำความรู้ความสามารถ และทักษะอันจำเป็นไปใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมยุคโลกาภิวัตน์อย่างมีความสุข รู้จักเหตุผล มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมอย่างเหมาะสมและค้ำจุน ทัศนคติทางบวก จะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากผู้ได้รับการศึกษาอย่างครบถ้วนแล้ว ผู้ที่มีทัศนคติทางบวกจะเป็นผู้ที่มีความรู้และแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ เป็นที่พึงประสงค์ของสังคมโดยส่วนรวม มีจิตใจกว้าง ไม่ทำตนต่อต้านหรือถอยหนีสังคม มีความมั่นคงทางจิตใจ มีเหตุผลและยอมรับกฎกติกาของสังคมที่กำหนดขึ้น และปฏิบัติด้วยความจริงใจ มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ยอมรับและเคารพความเป็นส่วนรวม เห็นความสำคัญและคุณค่าของการอยู่ร่วมกันในสังคม ให้ความร่วมมือร่วมใจต่อการปฏิบัติการกิจของส่วนรวมให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เป็นผู้มีความมุ่งมั่นเข้มแข็ง อดกลั้น และสามารถเผชิญหน้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความเอื้ออาทรต่อเพื่อนมนุษย์

สรุปได้ว่า ความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการดำเนินงานในโรงเรียนทั้งในด้านการบริหาร และการอบรมสั่งสอนนักเรียน ให้เป็นคนที่มีความคุณลักษณะที่ดีโดยมีความรู้สึก และแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ ที่พึงประสงค์ของสังคมทั้งในด้านคุณธรรม จริยธรรม ความมีระเบียบวินัย รู้จักพัฒนาตนเอง และมีทัศนคติที่ดีต่อการศึกษา

### **ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม**

โรงเรียนเป็นองค์กรทางการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์ นักเรียน และนักการภารโรง จึงจะทำให้เกิดการเรียนการสอนอย่างสมบูรณ์ การจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลนั้น โรงเรียนจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้

อย่างเหมาะสม การกำหนดนโยบายต่าง ๆ ของโรงเรียนจะต้องทันสมัยและสอดคล้องทันกับ ความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลง นโยบายของโรงเรียนไม่ควรยึดตายตัวจนเปลี่ยนแปลง ไม่ได้ จนทำให้ล้าสมัย ในขณะที่เดียวกันจะต้องสามารถปรับตัวให้ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอน ควรมีนวัตกรรมและสื่อการเรียนการสอนใหม่ ๆ มีการค้นคว้าและพัฒนาสื่ออุปกรณ์การเรียนอย่างสม่ำเสมอ ปรับปรุงอาคารสถานที่สิ่งแวดล้อม ให้มีความสะอาดร่มรื่น เพื่อให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการ และเกิดบรรยากาศในการเรียนรู้

ดังนั้น ผู้บริหารและครูจะต้องมีบทบาทสำคัญต่อการปรับตัวและไม่หยุดนิ่ง ต้องพยายาม ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การ รูปแบบการบริหารงาน และการดำเนินการต่าง ๆ ให้มีความคล่องตัว ต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและครูต้องเป็นนักพัฒนา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ การจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีความรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

สรุปได้ว่า ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานด้านการบริหาร ด้านการเรียนการสอน รวมถึงการปรับหลักสูตร เพื่อให้โรงเรียนก้าวหน้าทันสมัย ทันกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง ไปในปัจจุบันได้อย่างรวดเร็ว

### ความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

โรงเรียนย่อมมีรูปแบบในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ การกำหนดรูปแบบการบริหารงานในโรงเรียนนั้น แต่ละโรงเรียนจะมีการกำหนดรูปแบบให้เหมาะสม กับขนาดและภารกิจของโรงเรียน แต่ไม่ว่าจะมีรูปแบบการบริหารแบบใด ระบบใดการทำงานของ โรงเรียนย่อมประกอบด้วย องค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ เป้าหมาย คือ การมุ่งถึงความสำเร็จที่สูงสุด ที่เกิดจากการทำงาน บทบาทหน้าที่ เป็นส่วนประกอบรองลงมาเพื่อร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด การประสานงาน เป็นแนวทาง ของความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจนและเกิดความเรียบร้อย กิจกรรม คือ การจัด กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายการจัดการศึกษาในโรงเรียน เป็นการสร้างคน ให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรตามแนวทางที่เหมาะสม การบริหารและการจัดการ ในโรงเรียนจึงควรมีความยืดหยุ่นพอสมควร ตั้งแต่หลักสูตร ควรปรับให้เหมาะสมกับท้องถิ่น สภาพของบุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่ การจัดวิชาต่าง ๆ สำหรับการเรียนการสอน รวมทั้งการจัด กิจกรรมในหลักสูตรและเสริมหลักสูตร ควรให้เพียงพอและหลากหลายเพื่อให้สอดคล้องกับความ สนใจ ความต้องการ และความถนัดของนักเรียน จะช่วยเป็นแนวทางพัฒนาการเรียนรู้การปรับตัว และบุคลิกภาพของนักเรียนได้อย่างเหมาะสม กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ บางเรื่องเป็นสิ่งล้าสมัย

ไม่ทันยุคสมัยในปัจจุบัน ควรมีการปรับปรุงให้ทันสมัยยิ่งขึ้น การบริหารและการจัดการ ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล เกิดความราบรื่น เรียบร้อย และความเจริญก้าวหน้า ผู้บริหารจึงควรเป็นผู้ปฏิบัติตนให้เหมาะสมไม่ใช้อำนาจเผด็จการ ไม่ควรยึดกฎระเบียบแบบเคร่งครัด สิ่งใดที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานควรมีการยืดหยุ่นบ้าง แต่ไม่เสียประโยชน์หรือเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารควรจะเป็น ผู้สร้างความไว้วางใจให้กับผู้ร่วมงาน เป็นที่ยอมรับ มีความเอื้ออาทรต่อเพื่อนร่วมงานเป็นที่ปรึกษาทั้งในเรื่องการเรียนการสอน เรื่องส่วนตัวอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน เพื่อเป็นการลดช่องว่างซึ่งกันและกัน และควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการสร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้เกิดความเป็นมิตร ให้ความร่วมมือร่วมใจแก่บุคลากรทุกฝ่าย ย่อมสามารถทำให้เกิดประสิทธิผลในโรงเรียนเป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ทั้งด้านการเรียนการสอน การปกครองนักเรียน และงานรับผิดชอบอื่น ๆ จนประสบความสำเร็จหรือเป็นไปได้ด้วยดี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนที่วางไว้

จากที่กล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน คือ ความสำเร็จของโรงเรียนที่สามารถทำหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ทั้งนี้เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียน ที่ใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ร่วมกับการบริหารงาน เพื่อแสดงให้เห็นว่าตนสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ คือ ความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และความสามารถแก้ปัญหาในโรงเรียน

### ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของโรงเรียน

ในการศึกษาภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องหรือที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กรนั้น เป็นผลมาจากการศึกษาภาวะผู้นำ หรือพฤติกรรมผู้นำจากอดีตจนทำให้เกิดมีทฤษฎีภาวะผู้นำขึ้นหลายทฤษฎี ในบรรดาทฤษฎีภาวะผู้นำต่าง ๆ ล้วนมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ก็เพื่อมุ่งศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ดังนั้น ในการศึกษาภาวะผู้นำส่วนใหญ่จึงศึกษาพฤติกรรมผู้นำใน 2 ลักษณะ คือพฤติกรรมมุ่งคนกับพฤติกรรมที่มุ่งงาน ซึ่งพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคนและมุ่งงานนี้เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานหรือประสิทธิผลขององค์กร แต่ก็ยังมีพฤติกรรมผู้นำอีกประเภทหนึ่งที่สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่า

มีความพึงพอใจที่ดีกว่า และส่งผลต่อประสิทธิผลของหน่วยงานได้สูงกว่า ดังผลการวิจัยหลายฉบับ และแนวคิดจากนักวิชาการทางด้านการศึกษามากท่านที่ได้เสนอแนวคิดใหม่เกี่ยวกับผู้นำสำหรับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลว่า ควรเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) (Bass, 1985, p. 26) ซึ่งเป็นแนวคิดที่พยายามชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลแบบเดิมแตกต่างจากผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ กล่าวคือ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีลักษณะเป็นผู้นำที่มองการณ์ไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านตัวการเปลี่ยนแปลง สามารถโน้มน้าวจิตใจลูกน้อง ซึ่งผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นการเปลี่ยนสภาพของทั้งบุคคลและระบบที่ดีขึ้น (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 5)

ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญและส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ทั้งนี้ เนื่องจากการที่โรงเรียนจะมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงไหน ย่อมขึ้นอยู่กับสมรรถภาพในการนำ และการใช้ภาวะผู้นำในการปรับเปลี่ยนและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น (Stewart, 1985, p. 92) และภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน (Reid & others, 1988, p. 24) ประกอบกับ ปัจจุบันโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา 12 กำลังอยู่ในยุคของการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างสูง ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องใช้ภาวะผู้นำที่แตกต่างไปจากเขตการศึกษาอื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพที่เปลี่ยนไปและจะได้บริหารงานโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนตามแนวคิดของเบส (Bass, 1985, p. 2)

## ตัวแปรต้นที่นำมาศึกษา

**อายุของผู้บริหาร** อายุเป็นคุณลักษณะประจำตัวของผู้บริหาร และเป็นตัวแปรที่สำคัญอย่างหนึ่ง เพราะอายุเป็นเงื่อนไขภายในของแต่ละบุคคลที่มีผลต่อการตอบสนองต่อสิ่งเร้า เนื่องจากเมื่อบุคคลมีอายุมากขึ้น ระดับวุฒิภาวะก็จะเจริญเพิ่มมากขึ้น ความคิดความอ่านจะมีความสุข รอบคอบ มองปัญหาได้ชัดเจน ถูกต้องตามความเป็นจริงมากขึ้น ความคิดและการกระทำจะค่อยเป็นค่อยไปตามวัย (ทัศนา บุญทอง, 2529, หน้า 190) จะเพิ่มความรอบคอบในการตัดสินใจที่จะทำงานให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และความสามารถบางอย่างเรียนรู้ได้ระหว่างที่อยู่ในวัยต่าง ๆ (สมยศ นาวิการ, 2524, หน้า 141) นอกจากนี้จากการวิจัยของ สุชาติดา วุฒิสิริ (2537, หน้า 84) ที่ได้ศึกษาลักษณะบทบาทที่สัมพันธ์กับความเครียดในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุมากมีระดับความเครียดในการปฏิบัติงานต่ำกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุน้อย

จากเอกสารและงานวิจัยที่กล่าวมาแล้ว พอสรุปได้ว่า อายุมีความสัมพันธ์กับการบริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของงาน ซึ่งเป็นตัวแปรหนึ่งที่สำคัญและน่าสนใจ จึงได้นำมาศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้

**วุฒิการศึกษา** เป็นระดับการศึกษาที่บุคคลได้รับหรือสำเร็จการศึกษา จะเห็นได้ว่า เมื่อบุคลากรมีวุฒิการศึกษาสูงอาจจะมีความรู้ดีต่องาน และมีความชัดเจนต่องานมากกว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำ บุคลากรที่มีระดับการศึกษาไม่มากหากได้รับการยกย่องและยอมรับในผลงานแล้วเขาจะเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและมีเกียรติ และพอใจในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้การบริหารงานในโรงเรียนเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพสูง ดังผลการวิจัยของสมชาย สหชัยรุ่งเรือง (2540, หน้า 99) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดชลบุรี ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เสนาะ มนต์วิเศษ (2543, หน้า 103) ที่ได้ศึกษาพบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีการรับรู้และเข้าใจลักษณะงานเพื่อการบริหารโรงเรียนแตกต่างกัน และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุวิทย์ ชันอินทร์ (2541, หน้า 192) ที่ได้ศึกษาปัญหาการบริหารงานเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าระดับปริญญาตรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ดังนั้นตัวแปรวุฒิทางการศึกษา จึงเป็นตัวแปรที่น่าสนใจ เนื่องจากระดับการศึกษาของบุคคล จะทำให้มีความชัดเจนในงาน สร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารงานโรงเรียนได้แตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้นำมาเป็นตัวแปรหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

เนื่องจากงานวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยตรงนั้นยังมีไม่มากนัก มีแต่งานวิจัยที่คล้ายคลึงเกี่ยวข้อง และเฉพาะในบางเรื่องที่เป็นประโยชน์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของลักษณะผู้นำความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน และประสิทธิผลของโรงเรียน ดังนี้

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน โดยเป็นการวิจัยที่ใช้การสนับสนุนทางสังคมของครู เป็นตัวแปรต้นตัวหนึ่งในหลาย ๆ ตัวแปร ซึ่งแบ่งปัจจัยออกเป็น 4 ด้าน คือด้านโรงเรียน ด้านคุณสมบัติของผู้บริหาร ด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร และด้านครู และใช้ประสิทธิผลของ

โรงเรียนเป็นตัวแปรตาม ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร ปัจจัยด้านครู และปัจจัยด้านโรงเรียนสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนได้ ร้อยละ 53.45 และพบว่าตัวแปรต้นทั้ง 17 ตัวแปรย่อย ในปัจจัยทั้ง 4 ด้านนั้น สามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนได้ร้อยละ 70.07 นั้น และพบว่าตัวแปรการสนับสนุนทางสังคม เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดในการใช้พยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนสำหรับโรงเรียนเอกชนในภาคใต้

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538, หน้า 424) ได้วิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของศึกษาธิการจังหวัดกับประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด พบว่า ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปหรือเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสมเป็นตัวทำนายประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดได้อย่างเหมาะสมมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเป็นบวก

อดุลย์ ก้อนทอง (2538, หน้า 82) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้เวลาในการบริหารงานของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ในเขต พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถโดยรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านแล้วเห็นว่าระดับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน และด้านความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่บีบบังคับได้อย่างดี ตามลำดับ และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้านคือ ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

วันชัย นพรัตน์ (2540, หน้า 211) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติในเขตการศึกษา 12 พบว่า ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปหรือเปลี่ยนสภาพด้านความมีการกระตุ้นการใช้ปัญญาด้านการคล้อย และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม เป็นตัวพยากรณ์ ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา 12 ได้

สุภาภรณ์ เกษรรัตน์ (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารและครูอยู่ในระดับปานกลาง ความพึงพอใจในงาน ของผู้บริหารและครูอยู่ในระดับปานกลาง การได้รับการสนับสนุนอยู่ในระดับปานกลาง ประสิทธิภาพในการบริหารงานของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ คณะครูในโรงเรียน

มีความสามารถในการปฏิบัติงานในด้านการเรียนการสอน รองลงมาคือ คณะครูในโรงเรียน มีความสามารถในการปฏิบัติงานในงานรับผิดชอบด้านอื่นๆ ที่นอกเหนือจากงานสอน และน้อยที่สุดคือนักเรียนในโรงเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการบริหารงานของโรงเรียน ได้แก่ เพศ อายุ จำนวนครู ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการ พฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้ง พฤติกรรมการบริหารและการเปลี่ยนแปลงความพึงพอใจในงานและการได้รับการสนับสนุน

เรณู องค์กรเมลิองเมทนี (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยการดำเนินงานวิชาการที่สัมพันธ์กับคุณภาพการเรียนการสอนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 พบว่า ปัจจัยการดำเนินงานวิชาการในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา เขตการศึกษา 12 อยู่ในระดับปานกลาง โรงเรียนที่มีขนาดต่างกันและสถานที่ตั้งต่างกัน มีปัจจัยการดำเนินงานวิชาการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ คุณภาพการเรียนการสอนโรงเรียนทุกขนาดอยู่ในระดับมาก โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตเทศบาลมีคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนโรงเรียนตั้งอยู่นอกเขตเทศบาลมีคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในระดับมาก คุณภาพการเรียนการสอน จำแนกตามขนาดโรงเรียนและสถานที่ตั้งของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและปัจจัยการดำเนินงานวิชาการโดยรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์กับคุณภาพการเรียนการสอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) ทั้งจำแนกตามขนาดโรงเรียนและสถานที่ตั้งของโรงเรียน

วรวิทย์ เกตุบรรลุ (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยแวดล้อมที่สัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา พบว่า ปัจจัยแวดล้อมการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยเทคนิค ในแต่ละด้านและโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยแวดล้อมการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยเทคนิค จำแนกตามที่ตั้งของวิทยาลัยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คุณภาพการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยเทคนิคแต่ละด้านและโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามที่ตั้งของวิทยาลัย พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ปัจจัยแวดล้อมการบริหารงานวิชาการโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ( $p < .05$ ) กับคุณภาพการบริหารงานวิชาการในแต่ละด้านและโดยรวม และปัจจัยแวดล้อมในการบริหารงานวิชาการด้านครูผู้สอน ( $X_2$ ) ด้านชุมชน ( $X_3$ ) และด้านผู้บริหาร ( $X_1$ ) สามารถพยากรณ์คุณภาพการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยเทคนิค ( $Y$ ) โดยมีค่าอำนาจพยากรณ์เท่ากับร้อยละ 55.3

อานวย ชัยนันทนกร (2544, หน้า 9) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จากงานวิจัยดังกล่าว พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอย่างมาก โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้

ประทีน วิเศษสุวรรณ (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารการศึกษาที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 พบว่า

1. ปัจจัยการบริหารการศึกษาของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ด้านพฤติกรรมทางการบริหาร ซึ่งได้แก่ พฤติกรรมผู้นำทางการบริหาร พฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการ และพฤติกรรมผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยด้านวัฒนธรรมโรงเรียน อยู่ในระดับมาก

2. ประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ซึ่งได้แก่ วิวัฒนาการของโรงเรียนและการประสานงานเพื่อความสัมพันธ์ของบุคลากรในโรงเรียน อยู่ในระดับมาก

3. ปัจจัยการบริหารการศึกษา ซึ่งได้แก่ พฤติกรรมผู้นำทางการบริหาร พฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการ พฤติกรรมผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านวัฒนธรรมโรงเรียนและปัจจัยด้านขนาดโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ปัจจัยการบริหารการศึกษาที่มีอำนาจในการพยากรณ์ประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมโรงเรียนและปัจจัยด้านพฤติกรรมทางการบริหาร คือ พฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการ และพฤติกรรมผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 81.80

ภารดี อนันต์นาวิ (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า คุณลักษณะผู้นำร่วมกันทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาได้ร้อยละ 79 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สถานการณ์โรงเรียน และบรรยากาศของโรงเรียนส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ

ผู้บริหาร ปัจจัยคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารส่งผลทางตรงต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารส่งผลทางตรงต่อพฤติกรรมการบริหาร พฤติกรรมการบริหาร ส่งผลทางตรงต่อบรรยากาศของโรงเรียน และสถานการณ์โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะ ผู้นำของผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### งานวิจัยต่างประเทศ

กเซลลี (Ghiselli, 1971, pp. 39–94) ได้ทำการวิจัย พบว่า ความสามารถในการบริหาร มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน 7 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการสั่งการ ความรอบรู้งาน ความมั่นใจในตนเอง ความสามารถในการตัดสินใจ ความต้องการความสำเร็จ ในอาชีพ ความต้องการความสำเร็จในชีวิต และความไม่ผูกติดกับตำแหน่ง

อีสตัน (Easton, 1974, pp. 6894–6894 A) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะของคณบดีผิวดำ ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ในรัฐเซาท์อีสเทิร์น พบว่า คณบดีที่ประสบความสำเร็จในการทำงานส่วนมากมีประสบการณ์ระดับอุดมศึกษามาก่อน และคุณลักษณะที่นำไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่ ความสามารถในการทำงานกับประชาชน การได้รับความเคารพและความไว้วางใจจากคณาจารย์ มีความสามารถในการจัดองค์การ มีความเชื่อมั่น ในตนเอง มีความคิดริเริ่มและมีความรู้ทั่วไป

ลิน (Lin, 1985, p. 861-A) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของครูใหญ่ในโรงเรียน ระดับมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยใช้เครื่องมือ Instructional Leadership Behavior Questionnaire (I LBQ) เก็บรวบรวมข้อมูลจากครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของครูใหญ่มีความสัมพันธ์สูงกับประสิทธิผล ของโรงเรียน

รัสเซล คาเนียล แอทมาเลอร์ และ วิเกน (Russell, Daniel, Altmaler, & Viegen, 1987, p. 269) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า ฐานะการแต่งงาน สภาพแวดล้อม ของการปฏิบัติงานเป็นตัวทำนายความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายได้ อย่างมีนัยสำคัญ

คิไจ (Kijai, 1987, p. 829–A) ได้ศึกษาคุณลักษณะของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ จากปัจจัยพื้นฐาน 5 ประการ ได้แก่ บรรยากาศของโรงเรียน ภาพพจน์ของโรงเรียนความเป็น ผู้นำทางวิชาการ ความสามารถในการคิดคำนวณและความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียน สูงกว่าปัจจัยด้านอื่น

แมคเคนซี (McKenzie, 1987, p. 4257-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศของโรงเรียนกับความสำเร็จของโรงเรียน ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ภาวะผู้นำ บรรยากาศขององค์การ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร ปฏิสัมพันธ์ของครู การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน การควบคุมงาน ผลของงานตามเป้าหมายและการฝึกอบรมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศของโรงเรียนจะเป็นตัวแปรที่จัดอยู่ในระดับต้น ๆ ที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและเป็นตัวช่วยก่อให้เกิดโรงเรียนมีสภาพแวดล้อมที่ดี

เคนดริก (Kendrick, 1988, p. 1330) ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนาโรงเรียนระดับมัธยมในเมืองให้มีประสิทธิภาพโดยวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระยะเริ่มแรก และต่อมาได้ใช้ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปหรือเปลี่ยนสภาพในการดำเนินงานจนสามารถปรับปรุงโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ

เมอร์เรย์ (Murray, 1988, p. 1880) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปฏิรูปหรือเปลี่ยนสภาพกับประสิทธิผลวิทยาลัยใน 9 ด้าน คือความพึงพอใจในการศึกษาของนักเรียน การพัฒนาทางด้านวิชาการ พัฒนาทางวิชาชีพ สุขภาพขององค์การ การพัฒนาส่วนบุคคล ความพึงพอใจในด้านการว่าจ้างของอาจารย์ความเปิดของระบบ การได้มาซึ่งทรัพยากร ผลการวิจัยไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับประสิทธิผลของวิทยาลัยโดยรวม แต่พบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรย่อยในด้านประสิทธิผลของวิทยาลัยคือ ด้านการพัฒนาทางวิชาการของนักศึกษากับภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ

ดี เบเนดิกโต (Di Benedetto, 1988, p. 2037) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็กในชนบท ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่าง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนกับภาวะผู้นำแบบปฏิรูปหรือเปลี่ยนสภาพของครูใหญ่

คิม (Kim, 1986, p. 1953-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่และความตั้งใจ ความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของครูในเกาหลี ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของครู โดยที่พฤติกรรมผู้นำด้านความเอื้ออาทรของครูใหญ่ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของครูมากที่สุด

เบอร์ก และกรีนกลาส (Burke & Greenglass, 1989, pp. 55-63) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า หากครูได้รับการสนับสนุนทางสังคมของครู ย่อมทำให้เกิดความท้าทายในการทำงานน้อยลงและจะส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนด้วย

บุซซี (Buzzi, 1990, p. 177) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของโรงเรียน กับพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของครูใหญ่ในรัฐคอนเนคติกัต โดยการใช้อย่างแบบสอบถามกับครูใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษาในรัฐคอนเนคติกัต ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ดังกล่าวนั้น จะเห็นได้ว่าอายุของผู้บริหาร วิชาการศึกษา ภาวะผู้นำ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานของโรงเรียนซึ่งส่งผลให้เกิด ประสิทธิภาพของโรงเรียน จำเป็นต้องมีการนำกระบวนการต่าง ๆ ตลอดจนภาวะผู้นำที่เอื้ออำนวย ต่อการบริหารงานของผู้บริหาร แต่ในทางปฏิบัติ พบว่าการบริหารงานยังไม่บรรลุเป้าหมาย ทำให้การดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลเท่าที่ควร จากความสำคัญและ ปัญหาของพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำอายุของผู้บริหาร และวิชาการศึกษา ดังกล่าว จึงควรที่จะได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตภาคตะวันออก และทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียน มัธยมศึกษา ให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป