

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นสำคัญดังนี้

1. สภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2
2. ความหมายของผู้นำ ภาวะผู้นำ และภาวะผู้นำทางวิชาการ
3. บทบาทและหน้าที่ผู้นำ
4. ประเภทของผู้นำและคุณลักษณะสำคัญของผู้นำ
5. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
6. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

สภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 เป็นส่วนราชการ สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นหน่วยงานหลักที่มีหน้าที่พัฒนาผู้เรียนและสังคม ภายใต้บทบัญญัติของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมไทยได้อย่างมีความสุข (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2, 2550)

วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 เป็นองค์กรชั้นนำในการส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงเสมอภาค มีคุณภาพมาตรฐานความเป็นสากลพร้อมทั้งได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่และอยู่อย่างไทยในสังคมโลก

พันธกิจ

1. พัฒนาเป็นองค์กรชั้นนำในการส่งเสริมการจัดการศึกษา
2. ส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึง เสมอภาค
3. ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพ มาตรฐานสู่

ความเป็นสากล

4. ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาประชากรวัยเรียนให้อยู่อย่างไทยในสังคมโลก

เป้าประสงค์

1. ประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง เสมอภาค ตรงตาม

มาตรฐานสากล

2. ประชากรวัยเรียนมีคุณภาพมาตรฐานสู่ความเป็นสากลและอยู่อย่างไทยในสังคมโลก

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละนักเรียนที่จบการศึกษาระดับปฐมวัย
2. ร้อยละประชากรวัยเรียนที่ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ร้อยละของกำลังแรงงานที่ได้รับการศึกษาภาคบังคับ
4. ร้อยละประชากร วัยเรียนที่ได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ
5. ร้อยละของนักเรียนที่มีศักยภาพด้านภาษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
6. ร้อยละสถานศึกษาที่มีสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้
7. ร้อยละประชากรวัยเรียนที่ได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพ ด้านสังคม ศาสนา

วัฒนธรรม สุขภาพ อนามัยและกีฬา

กลยุทธ์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างโอกาสทางการศึกษาและความเสมอภาคทางการศึกษาสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 มีการประกันสิทธิและโอกาสในการได้รับการศึกษาภาคบังคับของเยาวชนทุกประเภทให้ประชากรในวัยเรียนได้รับสิทธิและโอกาสในการได้รับการศึกษาภาคบังคับโดย เกณฑ์เด็กเข้าเรียน 100 % ประชากรวัยเรียน อายุ 7 - 16 ปี ได้รับการศึกษาภาคบังคับร้อยละ 90 นักเรียนจบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ศึกษาต่อร้อยละ 90 และประชากรวัยเรียนที่อยู่ในระบบสถานศึกษาจบการศึกษาภาคบังคับทุกคนในระดับปฐมวัย ได้รับการส่งเสริมพัฒนาอย่างทั่วถึง ให้ประชากรกลุ่มอายุ 3 - 5 ปี ได้รับการส่งเสริมพัฒนาการให้มีสุขภาพอนามัยดีตามเกณฑ์มาตรฐานร้อยละ 80 พัฒนาสนับสนุนช่วยเหลือให้นักเรียนที่จบการศึกษาภาคบังคับเรียนต่อระดับมัธยมปลายหรือเทียบเท่า ร้อยละ 90 นักเรียนที่จบการศึกษาภาคบังคับและยากจนได้รับการช่วยเหลือให้เรียนต่อร้อยละ 100 ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานเพิ่มอัตราการเรียนต่อชั้น

มัธยมปลาย และให้นักเรียนที่มีฐานะยากจนได้รับการประกันสิทธิและโอกาสได้รับการศึกษาต่อในระดับ มัธยมปลาย

กลยุทธ์ที่ 2 เร่งปฏิรูปการศึกษาและกระบวนการจัดการเรียนการสอน โดยจัดให้มีการทบทวนและพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับการปฏิรูปการเรียนรู้ และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่นให้มีการปรับปรุงหลักสูตร ให้เหมาะสมกับการปฏิรูปการเรียนรู้และสถานศึกษาสามารถนำไปใช้ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษามีหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น และจัดกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาครูตามแนวทางแห่งการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พร้อมจัดระบบดูแลนักเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับและการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยนักเรียนทุกคนในสังกัดได้รับการดูแลช่วยเหลืออย่างมีระบบ และสามารถเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับ และการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาสถานศึกษาเข้าสู่มาตรฐานให้สร้างความตระหนักและส่งเสริมให้สถานศึกษาดำเนินการพัฒนาเข้าสู่มาตรฐานการประกันคุณภาพ รายงานคุณภาพนักเรียน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3, ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ที่เป็นเป้าหมายเร่งพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนด

กลยุทธ์ที่ 3 จัดแหล่งการเรียนรู้สภาพแวดล้อม วิจัยและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เสริมสร้างสังคม ศาสนา วัฒนธรรม สุขภาพอนามัย และกีฬา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ได้จัดการส่งเสริมพัฒนาด้านผู้เรียน ทุกระดับชั้นมีความรู้ความสามารถ ได้มาตรฐานตามหลักสูตรและมีจุดเน้นที่เป็นเอกลักษณ์ โดยนักเรียนทุกคนได้เล่นกีฬาและออกกำลังกายคิดเป็นทำเป็นแก้ปัญหาเป็น และนำความรู้ไปใช้จริงได้มีเหตุผลเชิงจริยธรรม มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เสียสละรู้จักช่วยเหลือผู้อื่น มุ่งมั่นพัฒนามีพฤติกรรมส่วนคนและก่านิยมพื้นฐานที่ดี เช่น ระเบียบวินัย ใฝ่เรียนรู้อย่างดี ความสะอาด การพูด ความรับผิดชอบ นักเรียนทุกสถานศึกษา ได้รับการพัฒนาสอดคล้องกับจุดเน้นและความต้องการของชุมชน

นอกจากที่กล่าวมาสถานศึกษาแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 4 กลุ่มงานได้ตามภารกิจและขนาดของสถานศึกษา ตามความเหมาะสม ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มกิจการนักเรียนและชุมชนสัมพันธ์
3. กลุ่มบริหารงานบุคคล

กลุ่มอำนวยการ สถานศึกษาอาจจัดกลุ่มงานในกลุ่มอำนวยการ ดังนี้

กลุ่มงานบริหารทั่วไป อาจประกอบด้วยงานธุรการ งานเลขานุการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน งานนโยบายและแผนงานประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

งานการจัดระบบการบริหารและการจัดการงานเทคโนโลยีสารสนเทศ งานส่งเสริมสนับสนุน ด้านวิชาการงานดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม งานจัดทำสำมะโนนักเรียน งานรับนักเรียน งานส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย งานระดมทรัพยากร เพื่อการศึกษา งานประสานงานราชการ งานการจัดระบบการควบคุมภายใน งานบริหารสาธารณะ งานยานพาหนะและงานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

กลุ่มงานบริหารงานงบประมาณ อาจประกอบด้วยงานจัดทำและเสนอขอของบประมาณ งานจัดสรรงบประมาณ งานตรวจสอบติดตามประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน งานระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา งานบริหารการเงิน งานบริหารบัญชี และงานบริหารพัสดุและสินทรัพย์

กลุ่มจัดการศึกษาและพัฒนาวิชาการ สถานศึกษาอาจจัดได้ ดังนี้

1. กลุ่มงานพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา อาจประกอบด้วยงานการจัดทำโครงสร้างหลักสูตร และสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ นิเทศการใช้หลักสูตร ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร
2. กลุ่มงานจัดการเรียนรู้ อาจประกอบด้วยงานจัดแผนการจัดการเรียนรู้ งานพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. กลุ่มงานนิเทศการศึกษา อาจประกอบด้วยงานการนิเทศงานวิชาการ งานพัฒนาระบบการนิเทศ
4. กลุ่มงานวัดผลและประเมินผล อาจประกอบด้วยงานระเบียบและหลักฐานการวัดและประเมินผล งานพัฒนาเครื่องมือวัดผลและประเมินผล
5. กลุ่มงานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา อาจประกอบด้วยงานการวิจัย การบริหารการจัดการและการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้
6. กลุ่มงานพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน อาจประกอบด้วยงานการจัดระบบการประกันคุณภาพภายใน งานพัฒนามาตรฐานการศึกษา
7. กลุ่มงานพัฒนาแหล่งเรียนรู้ อาจประกอบด้วยงานการสำรวจจัดทำทะเบียนแหล่งเรียนรู้ และงานจัดตั้งใช้พัฒนาแหล่งเรียนรู้
8. กลุ่มงานพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน อาจประกอบด้วยงานการจัดระบบการประกันคุณภาพภายใน งานพัฒนามาตรฐานการศึกษา
9. กลุ่มงานพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี อาจประกอบด้วยงานการผลิต พัฒนาสื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอน การจัดหาสื่อและเทคโนโลยี การประเมินผลการพัฒนาและใช้สื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

กลุ่มกิจการนักเรียนและชุมชนสัมพันธ์ สถานศึกษาอาจจัดกลุ่มงานได้ ดังนี้

กลุ่มงานกิจการนักเรียน อาจประกอบด้วย งานกีฬา งานลูกเสือ – เนตรนารี งานชมรม – ชุมนุม งานส่งเสริมประชาธิปไตย

กลุ่มงานบริการและสวัสดิการนักเรียน อาจประกอบด้วยงานบริการอนามัยนักเรียน งานบริการอาหารกลางวันนักเรียน งานสวัสดิการนักเรียน งานแนะแนว

กลุ่มงานปกครองนักเรียน อาจประกอบด้วยงานระเบียบและการดำเนินการวินัยนักเรียน งานส่งเสริมวินัย คุณธรรมจริยธรรมนักเรียน

กลุ่มงานชุมชนสัมพันธ์ อาจประกอบด้วย งานบริการชุมชน งานกิจกรรมร่วมกับชุมชน งานสมาคมผู้ปกครองและครู

กลุ่มบริหารงานบุคคล สถานศึกษาอาจจัดกลุ่มงานได้ ดังนี้

กลุ่มงานวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง อาจประกอบด้วยงานวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคน งานกำหนดตำแหน่ง งานเลื่อนตำแหน่ง และวิทยฐานะข้าราชการครู

กลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง อาจประกอบด้วยงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ข้าราชการครู ครูผู้ช่วย งานการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว งานแต่งตั้งย้าย โอนข้าราชการครู

กลุ่มงานพัฒนาบุคคล อาจประกอบด้วยงานอบรมพัฒนาบุคคล งานการศึกษาดูงานและ ศึกษาต่อ งานส่งเสริมการเลื่อนตำแหน่งและวิทยฐานะ

กลุ่มงานบำเหน็จความชอบ และทะเบียนอาจประกอบด้วยงานพิจารณาความดีความชอบ งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ งานทะเบียนประวัติ

กลุ่มงานวินัยและนิติการ อาจประกอบด้วย งานป้องกันและดำเนินการทางวินัย งานระเบียบกฎหมาย

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ในการจัดการศึกษาทุกสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2 เป็นการจัดการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษา โดยสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ดำเนินการจัดการศึกษาในระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น โดยมุ่งเน้นให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และดำเนินการจัดการศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานสถานศึกษาทั้งด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านคุณภาพ กระบวนการและด้านคุณภาพปัจจัย เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพทั้งด้านความรู้ ความสามารถมีความเสมอภาคในสังคมอย่างเท่าเทียมกัน มีความเป็นสากลและคุณธรรมจริยธรรม

ความหมายของผู้นำ ภาวะผู้นำ และภาวะผู้นำทางวิชาการ

ความหมายของผู้นำ

คำว่า “ผู้นำ” ได้มีนักวิชาการทางการบริหารหลายท่านให้ความหมายไว้ในลักษณะต่าง ๆ ตามมุมมองหลายด้านดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่มสามารถที่จะจูงใจชักนำ หรือชี้แนะให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

ภาวัฒน์ พันธุ์แพ (2546, หน้า 51) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือ คนที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายต่าง ๆ หรือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตามหรือทำการร่วมมือกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดีสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งใจ โดยถูกต้องตามทำนองครองธรรม

อนันท์ ปัญญารชุน (อ้างถึงใน ภาวัฒน์ พันธุ์แพ, 2546, หน้า 16) ได้ให้ความหมายของผู้นำ ว่าผู้นำ คือ ผู้นำไม่ใช่ผู้ที่จะนำคนอื่น แต่ผู้นำที่ดีคือบุคคลที่ผู้อื่นอยากเดินตามและยังมีนักวิชาการชาวต่างประเทศให้ความหมายของผู้นำ ไว้อย่างหลากหลายในแง่ต่าง ๆ ดังนี้

DuBrin (อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 14) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

บุญช่วย ศรีเกษ (2540, หน้า 205) สรุปความหมายของผู้นำในภาวะต่าง ๆ ไว้ 5 อย่าง คือ

1. ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับตำแหน่งสูงสุดในกลุ่มหรือในสำนักงานองค์การ ซึ่งเป็นผู้นำโดยตำแหน่งนั่นเอง
2. ผู้นำ คือ ผู้ที่เป็นจุดรวมของสมาชิก หมายถึง เป็นศูนย์กลางของสมาชิกในกลุ่ม เป็นศูนย์รวมของความคิด ความรัก และอารมณ์
3. ผู้นำ คือ บุคคลในกลุ่มที่มีพฤติกรรมเป็นผู้นำ มีความคิดริเริ่มทางโครงสร้างของกลุ่มให้ความอบอุ่นเป็นกันเองกับสมาชิกในกลุ่ม ไวต่อการรับรู้และความรู้สึก และเน้นผลงานของกลุ่ม
4. ผู้นำ คือ บุคคลที่ถูกกล่าวขวัญถึงมากที่สุด คือ ถูกเอ่ยชื่อมากที่สุด ถูกเสนอชื่อมากที่สุด เรียกได้ว่าเป็นผู้นำทางสังคมมิติ หรือเป็นผู้ที่ได้คะแนนนิยมสูงสุดจากหมู่คณะนั่นเอง

5. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มดี สามารถวางแผนดำเนินงานได้ดี เร่งเร้าให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในหมู่คณะได้ ผู้อื่นยอมรับปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจโดยมิได้ใช้อำนาจบังคับ

ประพันธ์ สุริหาร (2541, หน้า 28) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ชักจูงให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องร่วมแรงร่วมใจทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยความสมัครใจ มีความกระตือรือร้นและมุ่งให้ได้ผลงานที่ดียิ่งขึ้น เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องเห็นใจ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความอบอุ่นใจ เคารพรักใคร่และไว้วางใจผู้นำ

ผู้นำคือ ผู้ที่มีความกระตือรือร้นที่จะรับผิดชอบ มีแรงกระตุ้นที่จะทำงานให้สำเร็จ เข้มแข็ง และเพียรพยายาม กล้าได้กล้าเสีย มีความเชื่อมั่นในตนเอง พร้อมทั้งจะรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน พร้อมทั้งจะรับความคิดเห็นระหว่างบุคคล ทนต่อความคับข้องใจและความล่าช้า (ศรีสุนันท์ ต่ายแสง, 2543, หน้า 8)

จินตนา อะทะไชย (2544, หน้า 11) กล่าวว่า การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการสั่งการและการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกกลุ่ม สามารถสั่งการกิจกรรมกลุ่มได้ ต้องมีผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาถ้าไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชาคุณสมบัติของการเป็นผู้นำจะไม่มี ความหมาย ผู้นำสามารถใช้อิทธิพลและสั่งการที่เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้

อรุณ รักธรรม (2540, หน้า 17) อธิบายถึงความหมายของผู้นำว่า ผู้นำคือผู้ที่สามารถชักจูงใจให้บุคคลอื่นกระทำบางอย่างตามความต้องการของหน่วยงาน

ประพันธ์ สุริหาร (2541, หน้า 31) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่ชักจูงให้บุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยความสมัครใจ มีความกระตือรือร้น และมุ่งให้ได้ผลงานที่ดียิ่งขึ้น และเป็นผู้ที่เกี่ยวข้อง เห็นใจผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความอบอุ่นใจ เคารพ รักใคร่ ไว้วางใจต่อผู้นำนั้น

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544, หน้า 8) ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำคือบุคคลที่จะมาประสานช่วยเหลือกันทั้งหลายร่วมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้นำพากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ตั้งมา

วิโรจน์ สารรัตนะ (2543, หน้า 26) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคลอื่น โดยใช้กระบวนการบริหารเพื่อสร้างความร่วมมือให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ความหมายของผู้นำที่ให้ไว้โดยนักการศึกษาที่กล่าวถึงข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคลอื่นในองค์กร และเป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำ

ทีมงานในการปฏิบัติงาน สามารถชักจูงใจและนำพาบุคคลอื่นให้ร่วมกันปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยที่บุคคลอื่น ๆ หรือผู้ร่วมงานทุกฝ่ายในองค์กรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

ความหมายของภาวะผู้นำ

โรบบินส์ (Robbins, 1991, p. 67 อ้างถึงใน บุญช่วย สิริเกษ, 2540, หน้า 185) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้ได้รับความสำเร็จตามเป้าหมาย

อรุณ รัชธรรม (2540, หน้า 15) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคิดหวัง ค่านิยม และความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจากับบุคคลที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้นเพื่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ผู้นำจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหา และทำให้ได้บังคับบัญชา เห็นว่าผู้นำเป็นผู้สนับสนุนความสามารถของเขา

ภาวะผู้นำ คือการแสดงพฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้นำแต่ละคน หรือการใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ กระบวนการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่ม และการใช้ศิลปะในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้ร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ (สัมพันธ์ ภูไพบูลย์, 2540, หน้า 34; ประพันธ์ สุริหาร, 2541, หน้า 27)

สมเดช สีแสง (2542, หน้า 114 - 116) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะทำให้บุคคลอื่นยอมทำตามด้วยความเต็มใจ มักจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำมุ่งเฉพาะที่พฤติกรรมของผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นเสมือนหนึ่งเครื่องมือในการบริหารงานของผู้นำ เป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นได้ทุกตัวคนนั่นก็คือ การสร้างศรัทธาบาบามีให้เกิดขึ้นในตัวเอง

ภาวะผู้นำคือ การที่บุคคลคนหนึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น สามารถจะนำคนอื่น ๆ ในการที่จะคิดและปฏิบัติในทิศทางความต้องการที่แน่นอน โอเวน (Owens, 1998, p. 132)

ภาวะผู้นำคือ กระบวนการใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของกลุ่มเพื่อให้ได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายต่าง ๆ แบบส (Bass อ้างถึงใน บุญช่วย สิริเกษ, 2540, หน้า 185)

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542, หน้า 106) ได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

จากคำนิยามหรือความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารและความสามารถในการให้ผู้อื่นยอมทำตามด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ภาวะผู้นำทางวิชาการ

ได้มีนักการศึกษาได้กล่าวเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการและได้ให้ความหมายภาวะผู้นำทางวิชาการไว้หลายท่าน ดังนี้

คาร์เตอร์ และคลอซ (Carter & Klotz, 1990, p. 40) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการต้องให้ความสำคัญกับงาน ด้านวิชาการและครู ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นผู้นำในการพัฒนาพฤติกรรมของผู้เรียน ซึ่งผู้บริหารในลักษณะดังกล่าวจะยึดถือเอาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเป็นเป้าหมายหลักในการพัฒนา และมีการส่งเสริมให้บุคลากรในทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและการสอน

มัวร์พีย์ (Murphy, 1990, p. 55) กล่าวว่า ภาวะความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่องของหลักสูตรเหมือนกับการสอน ในการบริหารงานด้านการศึกษา Murphy ได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของหลักการบริหารที่ยึดเอาหลักสูตรเป็นแนวปฏิบัติ ดังนี้

- 1) จำนวนของเนื้อหา 2) การจัดเนื้อหา 3) การจัดเรียงลำดับเนื้อหา 4) ความชัดเจนและความลึกซึ้งของเนื้อหา 5) ความหลากหลายของวิธีการให้ความรู้ 6) การบ้านหรืองานที่มอบหมาย 7) การวางแผนแนวปฏิบัติของหลักสูตร และ 8) คุณภาพของจุดประสงค์

ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ต้องสืบเสาะหาแนวทางที่ดีและเหมาะสมที่สุด สำหรับการพัฒนาเพื่อความเป็นเลิศทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะความเป็นผู้นำทางวิชาการต้องเป็นบุคคลที่มีลักษณะดังต่อไปนี้ ต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับงานด้านวิชาการเป็นหลัก ต้องสามารถทำวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงได้

ภาวะผู้นำทางวิชาการ กล่าวรวมถึงภาระงานของผู้บริหารเองหรือการมอบหมายงานให้ผู้อื่นปฏิบัติแทน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งประกอบด้วยภาระงานที่สำคัญด้านต่าง ๆ ดังนี้ กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียน เตรียมสื่อวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในกระบวนการเรียนการสอน กำกับติดตามนิเทศครู

เป็นคณะกรรมการอำนวยการหรือประสานงาน ส่งเสริมสัมพันธภาพของบุคลากร

เจน เชลล์ (Jan Chell, 1995, p. 23) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำทางวิชาการว่าภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของอาจารย์ใหญ่ทั้งหลาย หรือ การเป็นตัวแทนของสถานศึกษา เป็นผู้สนับสนุนความเจริญเติบโตทางการเรียนของนักเรียน

จากความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีผู้กล่าวมาข้างต้นจึงพอสรุป ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ลักษณะการปฏิบัติงานและการบริหารจัดการในสถานศึกษาของผู้บริหาร ที่ให้ความสำคัญกับงานด้านวิชาการ หลักสูตรการเรียนการสอน มีการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร สนับสนุนการเจริญเติบโตทางการเรียนของนักเรียน และต้องสามารถทำวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงได้

บทบาทและหน้าที่ผู้นำ

บทบาทของผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการรวมกลุ่ม และจูงใจคนไปยังเป้าหมายประการใดประการหนึ่ง นอกจากนี้ผู้นำยังต้องทำหน้าที่บริหารคน วัสดุและภาวะสิ่งแวดล้อมทางการบริหารด้วย เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่นักการศึกษาได้นำเสนอบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 40) ได้เสนอบทบาทของผู้นำที่แสดงถึงยุทธวิธีในอันที่จะทำให้ผู้บริหาร หรือผู้นำประสบความสำเร็จในการบริหารองค์การ ดังนี้

1. บทบาทการเป็นผู้ริเริ่ม-สนับสนุน (Initiator - Contributor) เสนอจุดหมายการทำงาน ให้ข้อเสนอแนะวิธีทำงานและข้อคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา
2. บทบาทการเป็นผู้เสาะหาผู้ให้ข้อมูล (Information - Seeker/ Giver) สอบถามหาข้อมูล นำข้อมูลแสดงทรรศนะ และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาหรืองานที่ทำ
3. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Co - Ordinator) วิเคราะห์สังเคราะห์ความเห็นต่าง ๆ เพื่อผูกมัดให้การทำงานของกลุ่มเป็นไปด้วยกันได้
4. บทบาทเป็นผู้ชี้แนะ (Orienter) สรุปผล ชี้ประเด็นที่เบี่ยงเบนจากจุดหมาย ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับทิศทางการทำงาน
5. บทบาทเป็นผู้ให้พลัง (Energizer) กระตุ้นให้กลุ่มเพิ่มระดับและคุณภาพการทำงานให้สูงขึ้น
6. บทบาทเป็นผู้กระตุ้น (Encourager) แสดงความเป็นมิตรความอบอุ่นใจ ให้กับสมาชิกของกลุ่ม กระตุ้นพวกเขาและให้การยอมรับในการมีส่วนร่วมของพวกเขา
7. บทบาทเป็นผู้ปรองดอง (Harmonizer) ประสานความคิดเห็นที่เป็นที่ตกลงกันของสมาชิกกลุ่ม และพยายามลดความแตกต่างที่ไม่ลงรอยกัน
8. บทบาทเป็นผู้รักษาประตู (Gatekeeper) พยายามให้มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิด ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากสมาชิกทุกคน

9. บทบาทเป็นผู้กำหนดมาตรฐาน (Standard Setter) ให้ข้อเสนอแนะในการกำหนดมาตรฐานการทำงานของกลุ่ม และตรวจสอบความพึงพอใจต่อการทำหน้าที่ของสมาชิกกลุ่ม

10. บทบาทเป็นผู้สังเกตการณ์กลุ่ม (Group Observer) เฝ้ามองการทำงานของกลุ่มให้ข้อมูลย้อนกลับถึงสิ่งที่สมาชิกทำกันอยู่และแนวทางการทำหน้าที่ให้ดีขึ้น

11. บทบาทเป็นผู้ตาม (Follower) กลุ่มทำอะไรก็ทำตามอย่างเป็นมิตร

บทบาทหน้าที่ของผู้นำตามที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ผู้นำควรมีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญ ดังนี้ บทบาทหน้าที่ในการวางแผนการปฏิบัติงาน ผู้นำควรเป็นผู้มีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างดียิ่ง เพื่อให้การวางแผนการปฏิบัติงานในองค์กรเป็นไปอย่างมีลำดับขั้นตอน อันจะนำไปสู่การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย เกิดความพึงพอใจแก่บุคลากรทุกฝ่ายในองค์กร บทบาทหน้าที่ในการจัดบุคลากรหรือทีมงาน ผู้นำควรเป็นผู้มีความสามารถในการจัดวางตัวบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กรอย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ บทบาทหน้าที่ในการจัดการในองค์กร ได้แก่ การจัดวางโครงสร้างของฝ่ายงานต่าง ๆ ในองค์กร การจัดสรรวัสดุ อุปกรณ์ สำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากร สามารถบริหารจัดการองค์กรโดยภาพรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทบาทหน้าที่ในการประสานงาน หมายถึง การอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน การให้ความกระจ่างในข้อสงสัยหรือประเด็นปัญหาแก่ ผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น บทบาทหน้าที่ในการอำนวยการ หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุม กำกับ ดูแลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา บทบาทหน้าที่ในการรายงาน คือ มีหน้าที่ในการรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานทราบความเคลื่อนไหว และความคืบหน้าของกิจการอย่างสม่ำเสมอ และการบริหารงบประมาณ ได้แก่ การจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงิน และการควบคุมตรวจสอบทางการเงิน และทรัพย์สิน

ประเภทของผู้นำและคุณลักษณะสำคัญของผู้นำ

ประเภทของผู้นำ

ผู้บริหารและหรือผู้นำ ถือได้ว่าเป็นบุคคลสำคัญในการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ทั้งองค์การรูปนัย (Formal Organization) และองค์การอรูปนัย (Informal Organization) เป็นผู้ที่มีอิทธิพลที่จะนำและร่วมปฏิบัติงานกับผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้อื่น ให้บรรลุจุดประสงค์ขององค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ผู้นำ (Leader) จะต้องนำ (Lead) ผู้ตาม (Follower) ปฏิบัติงาน

ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ/ กลุ่มที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามถ้าจะพิจารณาวิเคราะห์แยกประเภทของผู้บริหาร และหรือผู้นำก็อาจจะแบ่งได้เป็น 4 ประเภทใหญ่ ดังนี้ (ถวิล มาตรฐาน, 2544, หน้า 181)

1. ประเภทบังคับขู่เข็ญ (The Drive Leader) ปกครองแบบใช้อำนาจกดขี่สมบูรณแบบควบคุมขู่เข็ญให้ลูกน้องเกิดความกลัว สร้างความจงรักภักดีโดยใช้อำนาจบังคับลูกน้องให้สยบแทนที่จะใช้คุณงามความดีให้ลูกน้องเห็นคุณค่า

2. ประเภทเพิกเฉยละเลย (The Default Leader) ใช้วิธีการบริหารแบบตามสบายจะจนน้ำจะลายน้หรือว่าขาน้ำก็ได้ทั้งนั้น ปัญหาที่เกิดขึ้นมันก็จะแก้ไขเองในที่สุด ไม่เคยแนะนำหรือวิพากษ์วิจารณ์ลูกน้องถ้าลูกน้องไม่ปฏิบัติก็จะถูกไล่ออก

3. ประเภทชักจูงส่งเสริม (The Draw Leader) นายประเภทนี้ชอบที่จะดึงเอาศักยภาพของลูกน้องออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ค้นหาส่วนดีของลูกน้องแต่ละคนยกย่องชมเชยเมื่อลูกน้องประสบผลสำเร็จ เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน สร้างสรรค์ผลงานและนวัตกรรมอยู่เสมอ

4. ประเภทพัฒนากล้าตัดสินใจ (The Develop Leader) เป็นผู้กระตุ้นเร้า และจงใจให้ลูกน้องพัฒนาความสามารถและเชื่อถือศรัทธาตนเอง กล้าเสี่ยงและตัดสินใจ ลูกน้องได้เรียนรู้และถือเป็นแบบอย่างในตัวเองและเป็นนายที่ทำงานอย่างใกล้ชิดกับลูกน้อง

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 32) ได้กล่าวถึงประเภทของผู้นำโดยพิจารณาจากพฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำหรือการใช้อำนาจว่าผู้นำมี 3 ประเภท ดังนี้

1. ผู้นำแบบอำนาจนิยม (Autocratic) เป็นแบบที่ผู้นำมีพฤติกรรมชอบตัดสินใจเอง กำหนดวิธีการทำงานให้ผู้อื่นทำ ให้ทราบจุดหมายของการทำงานที่ละขั้นตอน เน้นการควบคุม

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) เป็นแบบที่ผู้นำมีพฤติกรรมให้มีการตัดสินใจโดยกลุ่ม ให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันกำหนดวิธีการทำงาน ให้ทุกคนทราบจุดหมายของการทำงานโดยรวม เน้นการให้คำแนะนำปรึกษา

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez- Faire) เป็นแบบผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานมีเสรีภาพในการทำงานอย่างสมบูรณ์ ผู้นำเป็นเพียงผู้จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่มีความจำเป็นให้และคอยตอบข้อสงสัย หลีกเลี่ยงความเกี่ยวข้องจนอาจกล่าวได้ว่าผู้นำแบบนี้มีพฤติกรรมแทบจะไม่ทำอะไรเลย

ประเภทของผู้นำตามแนวความคิดเห็นของนักการศึกษาข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้นำแบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้ คือ 1) ประเภทใช้พฤติกรรมในการเป็นผู้นำ ซึ่งมีลักษณะความเป็นผู้นำแบบสั่งการหรือเผด็จการบริหารงานในองค์การหรือในกลุ่มโดยการออกคำสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม

ในสิ่งที่ตนต้องการ โดยที่ผู้ปฏิบัติงาน ไม่สามารถแสดงความคิดเห็นใด ๆ ได้หรือมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด และผู้นำแบบมีส่วนร่วมหรือแบบประชาธิปไตย มีลักษณะเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมวางแผนในการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานในองค์การได้อย่างมีอิสระ ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสนใจต่อความรู้สึกของผู้ร่วมงานอย่างมาก ประเภทที่ 2) การใช้ความรู้ความสามารถ ซึ่งมีลักษณะเป็นผู้นำโดยตำแหน่ง หมายถึง ผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บังคับการตามกฎหมาย เช่น ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ โรงเรียน เป็นต้น ผู้นำโดยความเหมาะสมของคุณลักษณะ หมายถึง ผู้นำที่ได้รับความเห็นชอบให้เป็นผู้ในกลุ่มหรือองค์การเนื่องจากการมีบุคลิกลักษณะที่เหมาะสม เช่น มีการศึกษาดี มีฐานะดี มีวงศ์สกุลที่ดี เป็นต้น และผู้นำโดยการสืบทอด หมายถึง ผู้นำที่เป็นผู้นำโดยการสืบทอดจาก บรรพบุรุษ เช่น หัวหน้าเผ่าของชนพื้นเมืองบางกลุ่ม และ พระมหากษัตริย์ เป็นต้น ซึ่งผู้นำประเภทนี้ถือเป็นผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มอีกด้วย

คุณลักษณะสำคัญของผู้นำ

คุณลักษณะของผู้นำหมายถึง ลักษณะอันเป็นความดีงามของผู้นำ ซึ่งบุคคลที่เป็นผู้นำควรที่จะต้องมีอยู่ในตนเอง เพื่อที่จะสามารถนำพาองค์การก้าวไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพจากการศึกษาคุณลักษณะสำคัญของบุคคลที่เป็นผู้นำที่ดีซึ่งเสนอไว้โดยนักการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะที่ดีของผู้นำซึ่งเสนอไว้ดังนี้

สุริยะ วิริยะสวัสดิ์ (2540 หน้า 75) ให้ทัศนะว่า ผู้บริหารในอนาคตควรมีคุณลักษณะดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ยึดหยุ่นแก้ไขเมื่อมีสภาพการเปลี่ยนแปลง
2. มีวิสัยทัศน์และความรู้ที่ทันสมัย มุ่งความเป็นมนุษยนิยม
3. สร้างความท้าทายให้เกิดผลงานให้กับตนเอง ยอมรับความขัดแย้งว่าเป็นที่มาของการเกิดปัญหาและแก้ไขปัญหา
4. ยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย ใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถติดต่อสื่อสารกันได้รวดเร็ว
5. กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาและความคิดริเริ่ม มุ่งงาน มุ่งผลงานที่ดีมากกว่ามุ่งผลงานที่ไม่ดีถือว่าบางครั้งต้องเสี่ยงเพื่อให้เกิดความก้าวหน้า
6. มีการสื่อสารในทุกระดับและข้างเคียง ตระหนักถึงคุณภาพขององค์กร ร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง จิตใจสมบูรณ์
7. ให้ความรักแก่คนอื่นและได้รับความรักจากคนอื่น

8. ผู้บริหารจะต้องเตรียมตัวเปิดใจ พร้อมรับสภาพการที่เกิดขึ้น สภาพความเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจสังคม การเมือง การศึกษา เทคโนโลยีและรวมทั้งสิ่งแวดล้อม โดยการเปิดตัวเปิดใจให้กว้าง

9. คำนี้ถึงความสำเร็จขององค์การ ขวัญและกำลังใจของเพื่อนร่วมงานเป็นสำคัญ (ศรีสุนันท์ ค่ายแสง, 2543, หน้า 34) ได้นำเสนอคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ ดังนี้

9.1 ควรเป็นบุคคลที่เอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความรู้สึกต่อความต้องการหรืออารมณ์ของสมาชิกในกลุ่ม มิได้มองผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้นแต่จะต้องมองเขาในฐานะที่เป็นคนมีชีวิตจิตใจ มีความคิดและมีความต้องการส่วนตนด้วย

9.2 ควรมีความกระฉับกระเฉง ต้องกระทำตนให้สมาชิกเห็นว่าเป็นผู้มี ความกระตือรือร้น แจ่มใส ร่าเริง

9.3 ควรจะได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม และพฤติกรรมของผู้นำจะต้องสอดคล้องกับเกณฑ์เฉลี่ยของกลุ่ม มีความคิดไม่แตกต่างหรือห่างจากความคิดเห็นของกลุ่มมากนัก

9.4 ควรจะเป็นที่พึ่งของสมาชิก ซึ่งสมาชิกทุกคนในองค์การต่างต้องการความช่วยเหลือเมื่อต้องเผชิญปัญหา ผู้นำจึงต้องเป็นที่พึ่งของสมาชิกได้ ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม

9.5 สามารถควบคุมอารมณ์เกี่ยวกับความตึงเครียด ความวิตกกังวล อารมณ์ก้าวร้าวของตน

9.6 ควรเป็นคนมีสติปัญญารอบรู้ในวิชาการต่าง ๆ เป็นอย่างดี

9.7 ควรสนใจบทบาทการเป็นผู้นำของตนเอง ต้องรู้จักบทบาทของตนเอง ต้องมีความรับผิดชอบและมีความก้าวหน้าทางการศึกษา

ถวิล มาตรเลิศ (2544, หน้า 121-123) ให้ทัศนะว่า การเป็นผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ สร้างประสิทธิผลในงานนั้นต้องพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะสำคัญอย่างน้อย 4 ประการ คือ

1. ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญเดียวที่มีพลังสูงสุดในการกำหนด ประสิทธิภาพของโรงเรียนและกำหนดประสิทธิภาพของผู้บริหาร ดังนี้

1.1 ความมุ่งมั่นที่จะนำคณะบุคลากรและตั้งใจที่จะปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น สุนทรอบคอบกับปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อน

1.2 มีความริเริ่มสูง

1.3 มุ่งเป้าหมายความรู้ มีความกระตือรือร้นเกี่ยวกับกระบวนการสอน มีความเข้าใจ เป้าหมายขององค์กร (โรงเรียน)

1.4 เป็นตัวอย่างที่ดีด้วยการทำงานหนัก

1.5 ตระหนักถึงเอกลักษณ์เฉพาะของครู-อาจารย์แต่ละคน เช่น ท่าทาง เจตคติ ทักษะ ต่าง ๆ เพื่อให้การสนับสนุนให้สอดคล้องกับเอกลักษณ์เฉพาะเหล่านั้น คือสามารถมอบหมายงาน การสอนให้ตรงกับความสามารถและความถนัดของครู-อาจารย์

1.6 มีความสามารถสร้างความเป็นผู้นำให้กับครู-อาจารย์

1.7 สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ มีภาวะผู้นำทางการศึกษา ผลงานประจำลง

1.8 สิ่งสำคัญยิ่ง คือ เป็นผู้บริหารเชิงรุก (Proactive) มากกว่าเชิงรับ (Reactive) นั่นคือ เข้าหาปัญหา ควบคุมสถานการณ์ เตรียมพร้อม ป้องกันสับสน ปรับประยุกต์เทคนิคและวิธีการ ต่าง ๆ ให้ทันสมัย สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง แทนที่จะดำรงสถานการณ์ไปเรื่อย ๆ ปลดปล่อยปัญหาและเหตุการณ์ต่าง ๆ เกิดขึ้นแล้วจึงแก้ไขหรือจัดการ

2. ความสามารถในการกระบวนการแก้ปัญหา ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนในแต่ละวัน จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลักสำคัญอยู่สองประการ คือ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ ซึ่งจะเริ่ม ตั้งแต่ตอนเช้าเรื่อยไปจนกระทั่งเย็น หรือในบางครั้งต่อเนื่อง ไปจนถึงช่วงกลางคืนด้วย หมุนเวียน อยู่เช่นนี้วันแล้ววันเล่า ผู้บริหารที่กล้าแกร่งที่ประสบผลสำเร็จ จะต้องเป็นผู้ที่มีความอดทนต่อ ความหลากหลาย กลุ่มเครือข่ายของปัญหาและสถานการณ์แต่ละวัน ซึ่งยากแก่การคาดเดาว่าอะไร จะเกิดขึ้นและในขณะเดียวกันก็สามารถจัดการกับสถานการณ์ดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ทักษะทางสังคมผู้บริหารจะต้องมองเห็นความสำคัญของสภาพแวดล้อมทางสังคม ภายในโรงเรียน การมีความรู้ความสามารถและทักษะทางสังคมจะช่วยให้การบริหารงานดำเนินไป ด้วยความราบรื่นและประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องเป็นมิตรกับทุกคน และในขณะเดียวกัน ก็แสดงออกถึงภาวะผู้นำตามบทบาทหน้าที่และสถานการณ์ สร้างความเชื่อถือศรัทธา และมุ่งมั่น เพื่อแสวงหาความร่วมมือบำรุงรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผู้ปกครอง และชุมชนท้องถิ่น

4. ความรู้ความสามารถในวิชาชีพ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะมีความรู้ความสามารถ ในการวิจัยหรือประยุกต์งานวิจัยมาใช้ในการบริหาร ประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน มีทักษะ การสอน สามารถสาธิต นิเทศครู – อาจารย์ ได้มีความระมัดระวังในการตัดสินใจที่ส่งผลต่อ การสอนและการเรียน เช่น เกี่ยวกับตารางสอน งบประมาณ เครื่องมือ/ อุปกรณ์ ตลอดจนสื่อ

การเรียนการสอนทุกประเภทนอกจากนี้จะต้องคำนึงถึงความต้องการของชุมชนและนำมาบูรณาการในเป้าหมายของโรงเรียนแล้วร้อยรัดสู่แผนปฏิบัติการ เบิร์ค (Burke, Robert) (สมชาย เทพแสง, 2547, หน้า 55-62) ผู้นำการศึกษาในยุคดิจิทัลควรมีลักษณะ 10 E ดังนี้

4.1 Envision ผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน โดยเฉพาะมีความคิดสร้างสรรค์จินตนาการที่กว้างไกล โดยเน้นการบูรณาการเทคโนโลยีในการบริหารและการจัดการรวมทั้งการเรียนการสอน เพื่อให้บุคลากรมีทักษะการใช้เทคโนโลยีอย่างเชี่ยวชาญ และที่สำคัญเพิ่มศักยภาพของผู้เรียนให้รู้จักใช้เครื่องมือในการค้นคว้าหาความรู้ได้อย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิตอันจะเป็นผลให้เยาวชนไทยสามารถแข่งขันกับเยาวชนต่างประเทศในเวทีโลกได้เป็นอย่างดีในหลักสูตรโรงเรียน ระบบการบริหาร การปฏิบัติงานในโรงเรียน สามารถให้ความรู้แก่บุคลากรในโรงเรียน ได้ผู้นำยุคใหม่ต้องใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการจัดการคุณภาพ สามารถเป็นพี่เลี้ยง (Menters) หรือโค้ชได้ (Coach) มีการชี้แนะหรือนำทางสว่างให้กับครู ณาจารย์ ผู้เรียน ในบางครั้งก็แนะนำผู้ปกครองและชุมชนได้

4.2 Empowerment ผู้นำการศึกษาต้องเข้าใจและยังรู้ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถกระจายอำนาจให้บุคลากร ได้อย่างเหมาะสม

4.3 Energize ผู้นำการศึกษาต้องหมั่นจุดพลังและประกายไฟอยู่ตลอดเวลาอย่าให้มอด เพราะไฟในวิญญาณจะคอยกระตุ้นให้เกิดพลังในการทำงาน เกิดความกระตือรือร้นขวนขวายตลอดเวลา ผู้นำที่มีไฟจะช่วยให้ทำงานอย่างมีความสุข และสนุกต่อการทำงาน

4.4 Engage ผู้นำการศึกษาต้องตั้งใจและจดจ่อต่อการทำงาน โดยมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ ขณะเดียวกันตั้งความหวังไว้สูง และค่อย ๆ นำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ โดยไม่ยกเลิกกลางคัน

4.5 Enhance ผู้นำการศึกษาจะต้องยกระดับผลการปฏิบัติงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องโดยมีมาตรฐานเปรียบเทียบ (Bench Marking) ไว้อย่างชัดเจนไม่ว่าจะเป็นระดับห้องเรียน ระดับหมวด ฝาย หรือระดับโรงเรียน โดยทุกฝายร่วมมือกันกำหนดมาตรฐานร่วมกัน

4.6 Encourage ผู้นำในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะใช้แรงจูงใจต่อบุคลากรให้ร่วมมือร่วมใจปฏิบัติหน้าที่อย่างมีความสุข การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เป็นมิตรจะสนับสนุน ให้ประสบผลสำเร็จ โดยขจัดความกลัวให้หมดสิ้น

4.7 Emotion ผู้นำต้องมีคุณภาพทางอารมณ์ มีความสามารถยังรู้จิตใจของบุคลากรและอ่านใจคนอื่นได้ รวมทั้งเน้นการทำงานที่เกิดจากความพึงพอใจทั้งสองฝ่ายทั้งตนเองและบุคลากรที่ร่วมงาน สร้างทัศนคติทางบวก มีอารมณ์ขัน สุขุม รอบคอบ

4.8 Embody ผู้นำการศึกษา จะต้องเน้นการทำงานที่เป็นรูปธรรม เน้นเป้าหมาย หรือผลงานที่สัมผัสได้

4.9 Eagle ผู้นำการศึกษาเปรียบประดุจนกอินทรีที่มองไกล และเน้นในภาพรวม มากกว่าการมองรายละเอียด ผู้นำควรมองเป้าหมายและผลงานเป็นหลัก

จากการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ มีคุณลักษณะด้านวิชาการ ได้แก่ มีความรู้ด้านวิชาการเป็นอย่างดี มีความรู้ทั่วไปเป็นอย่างดี และมีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารและการเป็นผู้นำ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ มีบุคลิกภาพ ด้านร่างกายดี เช่น แต่งกายดี วาจาดี และ วางตนเหมาะสม เป็นต้น มีบุคลิกด้านจิตใจดี เช่น มีความเชื่อมั่น มีความกล้าหาญอดทน มีเมตตาและมีใจเป็นธรรม เป็นต้น มีบุคลิกด้านสังคมดี เช่น สามารถร่วมงานกับบุคคลอื่น ๆ เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน และ คุณลักษณะ ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้แก่ รับผิดชอบและหน้าที่ของตน มีความรับผิดชอบ มีความละเอียดรอบคอบ มีความสามารถในการประสานงานและจูงใจ และมีผลงานเป็นที่ยอมรับ ของคนทั่วไป เป็นต้น

แบบภาวะผู้นำ

การใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นหรือกลุ่มของผู้นำนั้นแบ่งได้เป็น 6 ประการ ดังนี้ (วิโรจน์ สารัตนะ, 2545, หน้า 39)

1. อำนาจในการลงโทษ อำนาจชนิดนี้เป็นอำนาจหน้าที่ที่ตรงข้ามกับการให้รางวัล ผู้มีความสามารถในการให้ประโยชน์มากเท่าไร ก็มักจะมีอำนาจในการให้โทษน้อยลงไป วิธีแสดงออกของอำนาจแบบนี้มักจะเป็นการลดหรือตัดสิ่งที่เป็นคุณค่าสำหรับตัวผู้ปฏิบัติงาน
2. อำนาจตามกฎหมาย เป็นอำนาจที่เกิดจากตำแหน่งเฉพาะอย่างในโครงสร้างองค์การ และอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ซึ่งเป็นอำนาจตามตำแหน่งเฉพาะอย่าง อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย อาจจะเป็นไปตามหน้าที่โครงสร้างขององค์การ มีลักษณะเป็นทางการ เป็นผู้บริหารที่สามารถ สั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนทำงานได้
3. อำนาจจากการอ้างอิงหรือใกล้ชิด เป็นอำนาจที่เกิดจากความสามารถในการที่จะสร้างความเคารพยกย่อง และความภักดี เป็นผู้นำที่เป็นที่เคารพยกย่องเนื่องจากอยู่ในสังกัดของสถาบัน หรือกลุ่มคนที่มีชื่อเสียงได้รับการยอมรับเชื่อถืออยู่แล้ว เช่น จบการศึกษารุ่นเดียวกันนามสกุล เดียวกัน เป็นคนภาคเดียวกัน ความรู้สึกร่วมกันจึงกลายเป็นอำนาจโดยปริยาย นอกจากนี้ผู้นำที่เป็น ตัวอย่างที่ดี พฤติกรรมที่เหมาะสม สามารถนำคนได้โดยง่ายอาจไม่ต้องอาศัยอำนาจบังคับบัญชาเลย
4. อำนาจจากความเชี่ยวชาญ เป็นอำนาจที่เกิดจากทักษะส่วนตัว ความรู้ด้านเทคนิค ความรู้ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูงของผู้บริหารที่ผ่านมา จึงเกิดการทำงาน

ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งซึ่งเป็นที่ยอมรับจากคนทั่วไป ถ้าหากผู้บริหารมีอำนาจชนิดนี้ก็จะสามารถช่วยเหลือให้คำแนะนำในเรื่องที่ตนถนัดเชี่ยวชาญชำนาญได้

5. อำนาจที่เกิดจากการมีข้อมูลข่าวสารมาก เป็นอำนาจที่เกิดจากความสามารถในการควบคุมการประเมินการควบคุม การเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญ ผู้ใดที่มีข้อมูลมากผู้นั้นสามารถควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีข้อมูลที่ถูกต้องสำหรับการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ

6. อำนาจที่เกิดจากการให้รางวัลหรืออำนาจในการให้ค่า เป็นอำนาจที่เกิดจากการมีความสามารถในการจัดหารางวัลให้กับบุคคลอื่น เป็นความสามารถในการให้สิ่งต่าง ๆ ที่มีคุณค่าต่อผู้ปฏิบัติงาน เช่น การเพิ่มเงินเดือน การพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนตำแหน่ง หรือสามารถจัดอบรมพิเศษ โดยทั่วไปถ้าผู้บริหารมีอำนาจในการให้ประโยชน์ได้มากก็ถือว่าอำนาจชนิดนี้มาก แต่ถ้าผู้บริหารไม่สามารถจัดหาสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นการสร้างขวัญกำลังใจในรูปของรางวัลแล้วจะทำให้ขาดอำนาจชนิดนี้ไปโดยปริยาย

ปีเตอร์สัน (Peterson, 1986, p. 18; ถวิล มาตรฐาน, 2544, หน้า 129 - 130) กล่าวว่าจากผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน (ทั้งบุรุษและสตรี) แสดงออกถึงภาวะผู้นำเป็น 4 ประเภท คือ

1. ภาวะผู้นำแบบประกอบการ ได้แก่ผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่น มีพลัง และมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการกำหนดเป้าหมายและนโยบายของโรงเรียน บริหารงานด้วยความราบรื่น มีปัญหาน้อยหรือแทบไม่มีปัญหาเลยเป็นนักบริหารเชิงรุก (Proactive) มากกว่าเชิงรับ (Reactive) เป็นผู้ให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ถือว่าครู-อาจารย์และพ่อแม่ผู้ปกครองเป็นผู้ร่วมงานที่มีความสำคัญยิ่ง กระจายความรับผิดชอบให้กับครู-อาจารย์ ให้กับทีมงานต่าง ๆ และใช้วิธีการตัดสินใจร่วมกันในการแก้ปัญหา เป็นแนวทางที่จะได้รับความร่วมมือและประสบความสำเร็จในที่สุด นอกจากนั้นผู้นำประเภทนี้สามารถที่จะสร้างตัวแทนจากกลุ่มบุคลากรและจากกลุ่มนักเรียนที่เห็นว่าเป็นผู้มีความเชื่อ มีวิสัยทัศน์ มีพฤติกรรมและคุณลักษณะที่คล้ายคลึงกัน จุดเน้นของโรงเรียนก็คือความเป็นเลิศ คณะบุคลากรมีความรู้สึกว่าพวกเขาเป็นมืออาชีพ และนักเรียนมีความรู้สึกชื่นชมและกระตือรือร้น

2. ภาวะผู้นำแบบผู้เลือกปัญหา เป็นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ แต่ดูเหมือนว่าเขาเองอยู่ท่ามกลางปัญหามากมาย ผู้นำประเภทนี้มักจะเน้นเฉพาะปัญหาที่เขาคิดว่าสามารถจะแก้ไขให้ประสบความสำเร็จได้และในขณะเดียวกันผู้บริหารประเภทนี้คล้าย ๆ กับว่าจะเป็นนักบริหารเชิงรุกและมีผลงานมาก แต่เขาได้เก็บปัญหาที่บั่นทอนเอาไว้อีกเป็นจำนวนมากเช่นเดียวกัน หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งว่าปัญหาได้แก้ไขไปเพียงบางส่วนเท่านั้น

3. ผู้นำแบบดูแลควบคุม ได้แก่ ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ไม่ชัดเจน กลุ่มเครื่องมือไม่เห็นปัญหา มีความรู้สึกที่ทุกสิ่งทุกอย่างภายในโรงเรียนดำเนินไปอย่างราบรื่น เรียบร้อยแล้ว โรงเรียนประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพึงพอใจ และตัวเขาเองก็มีความรู้สึกว่าได้ประสบผลสำเร็จแล้ว เช่นเดียวกัน ให้ความสนใจน้อยมากกับการเปลี่ยนแปลง ไม่สนใจเกี่ยวกับแผนงาน/โครงการพัฒนาไม่สนใจเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร เพราะเห็นว่าครู - อาจารย์ถูกฝึกอบรมและได้รับการศึกษามาดีแล้วประเด็นต่าง ๆ ดังกล่าวนั้น จะเป็นเครื่องบั่นทอนความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียนและนับวันจะเสื่อมถอยลงไปในที่ที่สุด

4. ภาวะผู้นำแบบนักผจญเพลิง ผู้บริหารประเภทนี้เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ไม่ชัดเจน กลุ่มเครื่องมือหรืออาจจะเรียกว่าไม่มีวิสัยทัศน์เลยเป็นผู้ที่อยู่ท่ามกลางปัญหา ยุทธศาสตร์ของผู้บริหารประเภทนี้ คือการกระโจนเข้าสู่ปัญหาและรีบแก้ไขทันทีที่ปัญหาเกิดขึ้น วิธีการเช่นนี้มักจะได้อผล นั่นคือสามารถแก้ปัญหาได้รวดเร็วทันใจและประสบผลสำเร็จแต่ผลจากการแก้ปัญหา โดยวิธีนี้ มักจะเกิดความยุ่งเหยิงอยู่บ่อย ๆ เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าระยะสั้นซึ่งจะไม่ส่งผลแบบยั่งยืน ในระยะยาว ปัญหาลักษณะเดิมเหล่านั้นมักจะเกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำอีก ไม่มีการวางแผนพัฒนาโรงเรียน พัฒนาการเรียนการสอน ทั้งในระยะสั้นหรือระยะยาว ภาวะผู้นำประเภทนี้จะส่งผลให้ขาดความเชื่อมั่นและศรัทธาจากคณะบุคลากร และในที่สุดครู - อาจารย์ก็จะทยอยขอย้ายออกไป

เฮอร์เซย์และบลานชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1998; บุญช่วย สิริเกษ, 2540, หน้า 236) แบ่งแบบภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบบงการ (Directing Style) เป็นผู้นำที่มุ่งงานสูง มุ่งคนต่ำ จะมีประสิทธิผลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจและความสามารถต่ำ
2. ผู้นำแบบสอนแนะ (Coaching Style) เป็นผู้นำที่มุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์สูง จะมีประสิทธิผล เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจที่เพียงพอแต่มีความสามารถต่ำ
3. ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Style) เป็นแบบที่มุ่งงานต่ำและมุ่งความสัมพันธ์สูง จะมีประสิทธิผล เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถเพียงพอแต่มีแรงจูงใจต่ำ
4. ผู้นำแบบมอบอำนาจ (Delegating Style) เป็นแบบที่มุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ จะมีประสิทธิภาพเมื่อ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถสูงและแรงจูงใจสูงมาก

ลูเนนเบิร์กและออสติน (Lunenburg & Omstein, 1991; บุญช่วย สิริเกษ, 2540, หน้า 220 - 225) กล่าวว่า ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำอีกทฤษฎีหนึ่งก็คือ ทฤษฎีวิถีทาง เป้าหมายแห่งความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ (Path - Goal Theory Of Leadership) ซึ่งถูกกำหนดขึ้นบนพื้นฐานแนวความคิดของทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) เป็นทฤษฎีการจูงใจ ทฤษฎีหนึ่งที่เน้นความสำคัญที่ผลกระทบของผู้นำต่อเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา และวิถีทาง

ความสำเร็จตามเป้าหมายผู้นำให้อิทธิพลเหนือความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย การให้รางวัลมีส่วนสัมพันธ์เข้ากับการบรรลุเป้าหมาย และให้ความสำคัญที่เป้าหมายซึ่งตัวแบบทั่วไปของ เฮาส์ และแต่ละส่วนของทฤษฎีจะได้กล่าว ดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior)

มีรูปแบบของพฤติกรรมผู้นำอยู่ 4 แบบที่แตกต่างกัน อันเป็นส่วนประกอบของแบบจำลองวิถีทางสู่เป้าหมายของ เฮาส์ คือ

1.1 ภาวะผู้นำแบบบงการ (Directive Leadership) ผู้นำแบบบงการรู้อะไรคือสิ่งที่พวกเขาคาดหวังพวกเขาจะเตรียมคำแนะนำเฉพาะอย่าง เกี่ยวกับสิ่งที่จะต้องทำและวิธีการที่จะต้องใช้อาจกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้เรียบร้อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎเกณฑ์มาตรฐานและระเบียบต่าง ๆ จัดทำตารางการปฏิบัติงานและประสานงาน ตลอดจนอธิบายกฎเกณฑ์ในฐานะของผู้นำกลุ่ม ภาวะผู้นำแบบนี้มีความคล้ายคลึงกับผู้นำที่มุ่งกิจสัมพันธ์ (Initiating) ของการศึกษาที่รัฐโอไฮโอ

1.2 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ผู้นำแบบสนับสนุนมีลักษณะเป็นมิตรภาพ เป็นผู้ที่สามารถเข้าใจลึกซึ้งได้ และเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับความต้องการ สถานภาพ และความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะที่ให้ความเสมอภาคและมักจะทำงานเต็มหน้าที่เพื่อการจัดสิ่งแวดล้อมของงานให้เป็นที่พอใจและสนุกสนานมากขึ้น ผู้นำแบบนี้จึงมีความคล้ายคลึงกับผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) ของการศึกษาที่รัฐโอไฮโอ

1.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับสาระสำคัญในความสัมพันธ์ของงาน จะชักชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาออกความคิดเห็น และจะพยายามใช้ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ

1.4 ภาวะผู้นำที่เน้นความสำเร็จ (Achievement Oriented Leadership) ผู้นำที่เน้นความสำเร็จ จะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา จะเน้นความสำคัญไปที่การเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน และแสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยมาตรฐานสูง

2. องค์ประกอบทางสถานการณ์

พฤติกรรมผู้นำแต่ละแบบจะสามารถทำได้เฉพาะในบางสถานการณ์เท่านั้น ไม่สามารถใช้ได้อย่างเหมาะสมในทุกหนทุกแห่ง มีองค์ประกอบหลักอยู่ 2 อย่างที่สัมพันธ์ต่อกัน คือ คุณลักษณะของผู้ตาม และแรงผลักดันจากสิ่งแวดล้อม (Environmental Force) ด้วยการยอมรับว่าคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาทฤษฎีนี้จึงยืนยันว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับ

บัญชาภายในขอบเขตที่ว่า พวกเขาเห็นพฤติกรรมนั้นเป็นทั้งแหล่งที่ทำให้เกิดความพอใจ หรือเป็นเครื่องมือที่นำไปสู่ความพอใจในอนาคต คุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาจะถูกกำหนดให้เป็นขอบเขต ส่วนหนึ่งของผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ต่อพฤติกรรมของผู้นำในลักษณะที่ยอมรับได้และพึงพอใจ (บุญช่วย ศรีเกษ, 2540, หน้า 220-225) ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาไว้ 3 คุณลักษณะ คือ

2.1 ความสามารถ (Ability) เป็นคุณลักษณะส่วนตัวที่สำคัญของผู้ได้บังคับบัญชา คือการรับรู้ต่อความสามารถในการปฏิบัติการกิจของพวกเขา ตัวอย่างเช่น ผู้ได้บังคับบัญชาที่รู้สึกว่าคุณมีความสามารถในการปฏิบัติงานต่ำ ควรจะหาซึ่งตัวต่อผู้นำแบบบงการ ในขณะที่ผู้ได้บังคับบัญชาที่รู้ว่าคุณมีความสามารถในการปฏิบัติงาน ก็จะเห็นว่าผู้นำแบบบงการไม่มีความจำเป็น และบางทีก็จะทำให้รู้สึกหงุดหงิดขึ้นเองอีกด้วย

2.2 สภาพการควบคุม (Locus of Control) สภาพของการควบคุมเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับระดับจิตใจ (Degree) ที่แต่ละบุคคลเห็นสิ่งแวดล้อมในลักษณะที่มีการตอบสนองอย่างเป็นระบบต่อพฤติกรรมของเขาบุคคล (Individuals) ในฐานะที่เป็นผู้ที่อยู่ในสภาพการควบคุมภายใน เชื่อว่าผลประโยชน์ที่ได้เป็นหน้าที่ของพฤติกรรมและพวกเขาเอง บุคคลในฐานะผู้ที่อยู่ในสภาพการควบคุมภายนอกเห็นว่าผลประโยชน์ที่ได้ เป็นเรื่องของโชคและโอกาส นักวิจัยแนะนำว่า เรื่องภายในจะทำให้เกิดความพอใจได้ด้วยผู้นำแบบมีส่วนร่วม และเรื่องภายนอกจะทำให้เกิดความพอใจได้ด้วยภาวะผู้นำแบบบงการ

2.3 ความต้องการและแรงจูงใจ (Needs and Motives) ความต้องการ แรงจูงใจ และลักษณะบุคลิกภาพที่เด่นๆ ของผู้ได้บังคับบัญชา อาจมีอิทธิพลต่อการยอมรับและต่อความพอใจในแบบของภาวะผู้นำที่เป็นตัวเลือก ตัวอย่างเช่น ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความต้องการมีเกียรติและความอบอุ่นสูง ควรจะพอใจในภาวะผู้นำแบบสนับสนุน แต่ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความต้องการสูงทางด้านความมั่นคง (Security) ก็ควรจะพอใจในภาวะผู้นำแบบบงการมากกว่าแบบอื่น ยิ่งไปกว่านั้น ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความต้องการความมีอิสระ (Self - Actualization) อาจถูกจูงใจโดยภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความต้องการเป็นผู้ได้รับความสำเร็จสูง (High need Achiever) ก็ควรจะพอใจกับผู้นำที่เน้นความสำเร็จ

3. สภาพแวดล้อมในสถานการณ์ของการปฏิบัติงาน

ด้วยความยอมรับต่อสถานการณ์ที่สอง ซึ่งหมายถึงแรงผลักดันทางสภาพแวดล้อม ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายจึงได้ตั้งขึ้นว่า พฤติกรรมผู้นำจะถูกกระตุ้นให้ไปสู่ขอบเขตของ 2 เรื่องต่อไปนี้ คือ 1) การสร้างความพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่ต้องการสถานการณ์การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและ 2) ต้องเข้าไปเป็นองค์ประกอบในสภาพแวดล้อมการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา

โดยเตรียมการในเรื่องการสอนแนะ (Coaching) การแนะแนว (Guidance) การสนับสนุน (Support) และการให้รางวัล (Reward) ที่จำเป็นเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ แรงผลักดันของสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วยองค์ประกอบทางสถานการณ์อย่างกว้าง ๆ 3 ลักษณะคือ (บุญช่วย สิริเกษ, 2540, หน้า 223)

3.1 การกิจของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate's Task) เป็นแรงผลักดันที่สำคัญของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมผู้นำในด้านการทำให้เกิดผลผลิตของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทั่วไปแล้วนักวิจัยจะจำแนกออกเป็น 2 ลักษณะคือ การกิจที่มีโครงสร้างสูง (High Structured) และไม่มีโครงสร้างสูง (Highly Unstructured)

3.2 กลุ่มงานเบื้องต้น (Primary Work Group) ลักษณะของกลุ่มงานอาจมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นการยอมรับ (หรือไม่ยอมรับ) ในรูปแบบภาวะผู้นำด้วย

3.3 ระบบอำนาจที่เป็นทางการ (Formal Authority System) แรงผลักดันทางสภาพแวดล้อมประการสุดท้ายคือ ระบบอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้

3.3.1 ระดับของการเน้นความสำคัญด้านกฎเกณฑ์ ระเบียบ นโยบาย และการดำเนินการกำกับกับการปฏิบัติการกิจ

3.3.2 สถานการณ์แห่งความตึงเครียดสูง

3.3.3 สถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูง

ฉันทนา จันทรบรรจง (2545, หน้า 32) ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 3 มิติดังนี้

1. มิติมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามได้เข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้ผลและสำเร็จตามวัตถุประสงค์
2. มิติมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตร มีความไว้วางใจ เชื่อใจสนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน
3. มิติมุ่งประสิทธิภาพ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้และผู้ร่วมงานพอใจ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำก็จะมีเหมาะสมมากถ้าหากสถานการณ์ไม่เหมาะสม พฤติกรรมของผู้นำก็จะมีประสิทธิภาพน้อย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่กล่าวมาข้างต้นพอจะสรุปได้ว่าเป็นความสามารถด้านอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้กระบวนการ

การสั่งการ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่นการมีปฏิสัมพันธ์ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ 3 อย่าง ที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ผู้นำ (Leaders) ผู้ตาม (Follows) และสถานการณ์ (Situations) อันนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำจึงต้องมีทักษะ (Skill) เป็นความชำนาญของบุคคลในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้แหล่งที่มาของ การมีอิทธิพล อาจเป็นอย่างไรก็ตาม เช่น ได้กำหนดชัดเจนมากับตำแหน่งทางบริหารขององค์กรนั้นว่ามีอำนาจอะไรบ้างเพียงไร ดังนั้นการได้รับบทบาทการเป็นผู้นำในตำแหน่งบริหาร ก็ทำให้บุคคลนั้น ได้รับอำนาจและเกิดอิทธิพลต่อผู้อื่นตามมา อย่างไรก็ตามความเป็นจริงพบว่า ไม่ใช่ผู้นำทุกคนที่สามารถเป็นผู้บริหาร (Not All Leaders Are Managers) และเช่นเดียวกัน ก็ไม่ใช่ผู้บริหารทุกคน ที่สามารถเป็นผู้นำ (Not all Managers Are Leaders) ด้วยเหตุนี้เพียง แค่องค์การได้มอบหมาย อำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้บริหารนั้น ยังไม่มีหลักประกันอย่างเพียงพอว่าผู้นั้นจะสามารถในการนำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้อาจ มีอิทธิพล จากปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบมากกว่าอิทธิพล ที่กำหนดความโครงสร้าง องค์กรก็ได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ได้ว่า ผู้นำสามารถเกิดขึ้น จากกลุ่มคนให้การยอมรับนับถือได้เช่นเดียวกับที่มาจาก การแต่งตั้งอย่างทางการ ในองค์กรที่ดีจำเป็นต้อง มีทั้ง ภาวะผู้นำ และการบริหารจัดการ ที่เข้มแข็งจึงจะทำให้เกิด ประสิทธิภาพได้สูงสุด โดยเฉพาะภายใต้ ภาวะของโลกที่มีพลวัตสูง ย่อมต้องการ ได้ผู้นำที่กล้าท้าทายต่อการดำรงสถานภาพเดิม มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ และสามารถในการคล้อยตามซึ้ง ทั้งองค์การให้มุ่งต่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์นั้น แต่เรายังคงต้องมีการบริหาร ที่สามารถกำหนดรายละเอียดของแผนงาน สามารถออกแบบโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพขององค์กร รวมทั้งติดตามตรวจสอบดูแล การปฏิบัติงานประจำวันอีกด้วย

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน

เชลล์ เจน Chell Jan (1995, p. 221) กล่าวว่า มีอาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์ท่านหนึ่งได้บอกกับเขาว่าหน้าที่ความรับผิดชอบของอาจารย์ใหญ่มี 3 ประการ (3 P's) ในโรงเรียนดังนี้

- 1) หน้าที่เกี่ยวกับประชาชน (People) 2) หน้าที่เกี่ยวกับการวางแผน (Program) และ 3) หน้าที่เกี่ยวกับการวางตัวที่เหมาะสม (Plant) หน้าที่นี้ในอดีตอาจจะถูก อย่างไรก็ตามในปัจจุบันอาจารย์ใหญ่จะต้องมีประสบการณ์ในด้านการสอนด้วย เพื่อความเข้าใจเกี่ยวกับการส่งเสริมการเรียนการสอนที่มีคุณภาพอาจารย์ใหญ่ที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นทั้งผู้จัดการและผู้นำทางวิชาการ บทบาททั้งคู่เป็นสิ่งที่สำคัญซึ่งขาดไม่ได้

มีความเห็นเป็นเอกฉันท์ว่า อาจารย์ใหญ่ใช้เวลาในการเป็นผู้จัดการด้วยการสั่งการมาก แต่บทบาทที่แท้จริงของอาจารย์ใหญ่ ควรจะอยู่ที่ผู้นำทางวิชาการเป็นผู้สนับสนุนทางวิชาการที่ดี แต่ไม่ค่อยมีการปฏิบัติมากนักาน ๆ ถึงจะมีการปฏิบัติ จากการคาดการณ์ คาดการณ์ว่าใน โรงประถมศึกษาอาจารย์ใหญ่ใช้เวลาและหลักการประมาณร้อยละ 62.2 ในการบริหารจัดการ และ ใช้เวลาและหลักการประมาณร้อยละ 11 ในการเป็นภาวะผู้นำทางวิชาการทั้งนี้มีสาเหตุมาจาก ขาดการให้ความช่วยเหลือด้านเทคนิค ไม่มีการนำไปปรับใช้อย่างเหมาะสม และไม่มีการกำหนด นโยบายสนับสนุนให้นำเอาทักษะใหม่ ๆ เหล่านั้นไปใช้ ดังนั้นตามคำกล่าวของ Stronge เรา สามารถจินตนาการได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารเหล่านั้นยังคงยอมรับเอาบทบาทของ ผู้บริหารที่ดีแต่พูด ขาดทักษะในการบริหาร

เชลล์ เจน (Chell Jan, 1995, p. 232) ได้แบ่งหน้าที่การจัดการออกเป็น 3 ส่วน คือ การวางแผน การจัดการ การสร้างแรงจูงใจและการควบคุม ส่วนหน้าที่ภาวะผู้นำทางวิชาการ รวมถึง ความเชื่อ การตัดสินใจ การกำหนดนโยบาย และการกำหนดกลยุทธ์ หน้าที่เหล่านี้ที่ อาจารย์ใหญ่จะต้องใช้เพื่อการเรียนการสอนที่มีคุณภาพในชั้นเรียน ผู้นำทางวิชาการมุ่งเน้นที่ การเรียนการสอน ส่วนหน้าที่ในการจัดการจะเน้นในเรื่อง ความเรียบร้อยของการดำเนินการถึง อย่างไรก็ดีตามบทบาทของอาจารย์ใหญ่ในเรื่องผู้นำทางวิชาการคือสิ่งที่สำคัญ ในการพัฒนา สถานศึกษาให้เป็นสถานศึกษาที่ประสิทธิภาพแต่อาจารย์ใหญ่ไม่สามารถเป็นผู้นำทางวิชาการ ที่มีคุณภาพได้ถ้าไม่เป็นผู้จัดการบริหารที่ดีด้วย บทบาทของภาวะผู้นำทางวิชาการและบทบาทเป็น ผู้จัดการเป็นสิ่งที่ควบคู่กัน ไม่สามารถแยกจากกันได้

การสังเคราะห์ผลงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษาได้แก่ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาปรากฏตัวตามที่ต่าง ๆ ของโรงเรียนสนใจใน การพัฒนาวิชาชีพ และในการนำนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้

สรุปได้ว่า ในปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษายังไม่ให้ความสำคัญของการเป็นผู้นำทาง วิชาการมากนักแต่จะเน้นที่การบริหารและจัดการงานด้านอื่นมากกว่าโดยเฉพาะประเทศไทยที่อยู่ ในช่วงการปฏิรูปการศึกษายังไม่มีการกล่าวถึงภาวะผู้นำทางวิชาการ ไม่มีวิจัยด้านการศึกษาภาวะ ผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา แต่จากการศึกษาของนักการศึกษาเรื่องการบริหารงาน ในสถานศึกษาพบงานวิชาการ เป็นงานที่ผู้บริหารมีความสามารถและให้ความสนใจในการบริหาร ดាំที่สุดในงานทั้งหมด เช่น จากระายงานการวิจัยของ ธีระ รุญเจริญ ในปี พ.ศ. 2545 ที่ศึกษา เรื่องสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา ในประเทศไทย พบว่าผู้บริหารมีศักยภาพด้านวิชาการน้อยที่สุดในงานทั้งหมดและมีความสนใจในงานวิชาการต่ำ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมหวัง พิชัยานุวัฒน์ ในปี พ.ศ. 2543 ที่ศึกษาวิจัยประกอบการ

ออกไปประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีปัญหามากที่สุดด้านการบริหารวิชาการ

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต

นับแต่มีการค้นพบการวิจัยในห้องเรียนที่มีประสิทธิภาพ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษได้สนับสนุนให้นำรูปแบบการบริหาร ที่เป็นประชาธิปไตยมาใช้ในโรงเรียน อย่างไรก็ตาม หลังจากมีการทดลองใช้สองถึงสามปี ผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะต่อต้าน ได้ทำการสำรวจแนวโน้มของผู้เริ่มเป็นผู้บริหาร 43 และ 25 คน เป็นหญิง และ 32 คนเป็นชาย อเมริกันผิวดำ 19 คน และ 2 คน เป็นผู้ที่พูดภาษาสเปน ผู้มีส่วนร่วม 16 คน เป็นครูใหญ่ 14 คน เป็นผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน และ 13 คน เป็นผู้บริหารส่วนกลางการศึกษามี Testretest Design และเครื่องมืออีกสองแบบ เพื่อตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงทางจิตวิทยาการค้นพบหลังการทำงานมาสามปี พบว่าผู้ที่เพิ่งเป็นผู้บริหารมีความเปลี่ยนแปลงทั้งลักษณะส่วนตัวและการเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงลักษณะส่วนตัวนั้นเห็นได้ชัดว่า ผู้บริหารจะใช้อำนาจมากขึ้นและมีความเป็นประชาธิปไตยน้อยลง พวกเขาจะเป็นผู้ควบคุมเข้มงวดหลักไสและจุกจิกเกินไป ผู้หญิงและอเมริกันผิวดำเป็นกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงมากที่สุดผู้บริหารช่างวิจารณ์เกินไป และความมีมุมมองที่ยาวไกลลดน้อยลง เนื่องจากการวิจัยโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีความเป็นประชาธิปไตยมากกว่า จะประสบผลสำเร็จน้อยกว่าการเปลี่ยนแปลงรูปแบบเป็นข้อเสียของผู้ที่เพิ่งเข้ามาเป็นผู้บริหาร การวิจัยที่ดีเป็นหลักฐานของความร่วมมือในการผู้นำในโรงเรียนที่สำเร็จ ทำไมการเปลี่ยนแปลงทางหน้าที่ของผู้นำโรงเรียนจึงจำเป็นต้องแสดงให้เห็นว่าอะไรทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเร็วขึ้น หลังจากทำงานมาประมาณสามปีทำไมรูปแบบการเป็นผู้นำของผู้บริหารจึงเปลี่ยนจากการให้ความร่วมมือไปเป็นผู้ที่ใช้อำนาจจากเบื้องบน อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากการเปรียบเทียบระดับสากลของความ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศที่พัฒนาแล้วหลาย ๆ ประเทศพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาของอเมริกา มีบทบาทที่หนักกว่าผู้บริหารสถานศึกษาในยุโรป เขากล่าวว่า ข้อแตกต่างที่เห็นได้ชัดของผู้บริหารสถานศึกษาในอเมริกา และยุโรปคือ ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาของยุโรปเทียบเท่ากับหัวหน้าของครู นั่นคือเป็นครูของครูหรือผู้ซึ่งได้รับความนับถือเนื่องจากความสามารถนั่นเอง McAdams สรุปว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจสั่งการมากกว่าเมื่อทศวรรษที่แล้วและความท้าทายและความคาดหวังก็ดูจะเพิ่มมากขึ้น เขาพบว่าบทบาทของผู้บริหารในอเมริกา ยังคงเดิมในแง่ของการจัดการและการดูแลเขายังพบว่า ยิ่งทำงานนานขึ้นก็ยิ่งทำให้พวกเขาถูกสั่งการจากเบื้องบนมากขึ้น มีการเยี่ยมชมห้องเรียนและประเมินการสอนน้อยลงผู้บริหารสถานศึกษาของยุโรป ไม่มีการประเมินความรับผิดชอบ

และการสังเกตการณ์อย่างเป็นทางการที่ไม่ต้องมีหน้าที่นี้ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและครูเป็นแบบที่เป็นสภามากกว่าที่จะเป็นแบบลำดับชั้นอย่างโรงเรียนของอเมริกา

McAdams แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหาร ที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำการสอนและสนับสนุนข้ออ้างที่ว่า มีความตึงเครียดระหว่างบทบาทการเป็นผู้นำทางวิชาการและบทบาทการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาในอเมริกาผู้บริหารต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยการประเมินการสอนของครูในชั้น สาธิตวิธีการสอนที่มีประสิทธิภาพ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและเครื่องมือประเมิน แต่ผู้บริหารที่อื่นจะ ไม่มีการสังเกตการณ์และประเมินครู ในประเทศอื่นจะมีผู้ดูแลส่วนท้องถิ่นหรือทั่วประเทศเป็นผู้ทำหน้าที่นี้ ผู้นำครูจะถือว่าเป็นผู้สังเกตการณ์ที่สนับสนุนหลักสูตรของท้องถิ่นและประเทศมิได้เป็นผู้คิดหรือพัฒนาหลักสูตร ความตึงเครียดที่มีในอเมริกาจากความคาดหวังสูงจากรอบทบาทหน้าที่ต้องเป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำด้านการสอนนี้ ในขณะที่ประเทศอื่น ๆ ที่หัวหน้าครูมีลักษณะเป็นผู้จัดการจะมีน้อยกว่า

McAdams สรุปว่า โดยมาตรฐานสากลแล้วผู้บริหารสถานศึกษาของอเมริกาต้องทำงานที่ทั้งกว้างกว่าและซับซ้อนกว่า เช่น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำการสอน จะเป็นแนวคิดที่ใหม่การศึกษาของ McAdams คู่มือกระบวนการของการเข้ามาเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ในอเมริกาไม่มีการอบรมการบริหาร การฝึกอบรมและการพัฒนาจะมีขึ้นหลังจากที่เข้ามาเป็นผู้บริหารแล้ว McAdams (1998, p. 253) มีความเห็นเหมือนกันที่ว่า การที่อเมริกาให้ประกาศนียบัตรทำให้เสริมความมั่นใจว่าการสอนและการบริหารสถานศึกษา ถูกแบ่งเป็นสองอาชีพ Murphy แย้งว่าควรเชื่อมโยงการสอนและการบริหารเข้าด้วยกันและเขากล่าวว่าน่าแปลกที่การบริหารการศึกษามีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาน้อย ส่วนใหญ่ยังเป็นความเชื่อที่ผิด ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้นำไปสู่โปรแกรมการเตรียมพร้อม ที่ยังไม่เป็นวิธีการของการเรียนการสอนและเป็นการทำให้โรงเรียนดีขึ้น

การประชุมด้านการศึกษาระดับชาติที่เสนอว่าทั้งการเป็นผู้นำ และการจัดการมีบทบาทสำคัญในการบริหาร โรงเรียนแต่ยังมีปัญหากับวิถีทางที่องค์กรทางการศึกษาถูกชักนำและถูกจัดการ เขาตรวจสอบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา และพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องรวมการเป็นผู้นำในการสอนกับความรับผิดชอบ ในการจัดการเข้าด้วยกัน Dembowksi แย้งว่ายังมีผู้บริหารการศึกษาหลาย ๆ คน สับสนเกี่ยวกับบทบาทของตนในองค์กรและยังไม่แน่ใจว่า การจัดการเกี่ยวข้องอะไรกับงานและหน้าที่ที่พวกเขาควรปฏิบัติ เขาสนับสนุนการเป็นผู้นำที่ให้ความร่วมมือ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บริหารระดับสูง ของโรงเรียนและต้องการและสามารถมีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อให้เกิดการกระจาย

ความรับผิดชอบของการเป็นผู้นำของผู้บริหารกับครูและผู้ปกครอง ผู้ซึ่งเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการเป็นผู้ถืออำนาจฝ่ายเดียว ไปเป็นการร่วมกันใช้อำนาจนี้ อาจไม่ใช่ง่ายนักสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาแต่วิธีการนี้ เปิดทางให้โดยการสนับสนุนความต้องการในการปรับโรงเรียนเพื่อที่จะคอยดูแลและสร้างสภาพที่ครูและผู้ปกครองรู้สึกมั่นใจพอที่จะเสี่ยงเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ต้องสามารถที่จะทำงานได้ดีในสองวัฒนธรรมที่ต่างกัน คือ ดำเนินการปกครองแบบสภาในการบริหารการศึกษาและเป็นผู้มีส่วนร่วมให้ความร่วมมือแบบประชาธิปไตย จากการศึกษาของทำให้ทราบว่าสังคมเริ่มรับรู้ผู้นำโรงเรียนเป็นการเดินทางที่ซับซ้อน มีหลายหน้าที่และหลายแง่ คนรู้ว่าถ้าผู้นำทางการศึกษาสามารถอำนวยความสะดวกให้กับโรงเรียนและนักเรียนในสังคมที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่พวกเขามีอยู่ ต้องแตกต่างจากที่สื่อให้เห็นในการบริหารการศึกษาแบบเดิม แต่แนวทางการเตรียมตัวเพื่อเป็นผู้นำโรงเรียนมักจะขาดตอนหรือไม่แน่นอน โปรแกรมการบริหารวิชาการโดยทั่วไปจะยอมรับนักเรียน โดยเฉพาะที่มีฐานะทางการเงินที่ดีและมีความสามารถที่จะทำรายงานที่จำเป็นต่อการสอบเข้าได้

มัวร์พีย์ Murphy (1999, p. 163) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีความไม่มั่นใจจากแนวโน้มในปัจจุบัน ที่ทำให้โรงเรียนและเปลี่ยนแปลงไปจากธรรมชาติของโรงเรียนเองในการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เข้ามาแทนที่ศตวรรษที่ 21 จึงถูกทำให้ใหญ่ขึ้นโดยเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมจะมีการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารมากขึ้นมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งในการควบคุมจะเล็กลงมีหน่วยที่มีความสามัคคีเช่น โรงเรียนที่มีการถูกควบคุมจากส่วนกลาง และโรงเรียนเล็ก ๆ ปัจจุบันเราเห็นมีการกระจายอำนาจและการเปลี่ยนแปลงไปเป็นชุมชน การศึกษาที่เล็กลงในโรงเรียนใหญ่ ๆ นักเรียนจะแสดงออกเป็นกลุ่มได้ไม่ด้นกร้อยละของเยาวชนที่ได้รับผลกระทบจากความยากจนการว่างงาน ความไม่รู้หนังสือ อาชญากรรม การติดยาเสพติด การขาดอาหาร และการขาดอนามัยที่ดีจะมากขึ้นและมีผลโดยตรงต่อโรงเรียน การศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางจะเปลี่ยนบทบาทของครูจากการเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความรู้โดยการบรรยายไปเป็นผู้ชี้แนะทางการพูดคุยอย่างจริงจังระหว่างครูและนักเรียนจะเข้ามาแทนที่การสอนแบบเดิมศูนย์รวมอยู่ที่การเรียนรู้ไม่ใช่การสอน มาตรฐานจะเข้มงวดขึ้น ผู้นำโรงเรียนในอนาคตต้องให้นักเรียนมีประสบการณ์ทางการศึกษาที่ซับซ้อน และเป็นที่ต้องการมากกว่าที่เคยเป็นมา ในขณะเดียวกันพวกเขาต้องมึนนักเรียนที่ไม่ประสบความสำเร็จในโรงเรียนที่มีมาตรฐานต่ำกว่าและถูกคาดหวังน้อยกว่ามากขึ้นและเน้นว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีส่วนร่วมในการให้การศึกษาแก่เด็กมากกว่าที่เคยมีมาเพราะความท้าทายของการเป็นผู้นำในอนาคต จะมุ่งเน้นที่โครงสร้างของการบริหารสถานศึกษาในแนวความคิดทางการศึกษาแบบใหม่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้กว้างขวาง และมีความรู้เกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้

Murphy สรุปว่ามุมมองของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตจะต้องสร้างทั้งองค์การและปรับปรุงระบบใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของโครงสร้างสังคมใหม่ ความรู้ในการสอนและหลักสูตรจะเน้นทักษะหนึ่งในการเป็นผู้นำ จากที่มุ่งเน้นที่การสอนและการเรียนรู้ จากด้านของจรรยาบรรณในการทำงาน มีการยอมรับฟังเสียงจากผู้ร่วมงาน และช่วยในการกำหนดทิศทางในโรงเรียน และยิ่งไปกว่านั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมองการศึกษาเป็นส่วนประกอบหนึ่งของการบริหารเพื่อต่อสู้กับปัญหาที่ไม่ต้องให้เด็กนักเรียนไปเผชิญอย่างโดดเดี่ยว

ความเป็นผู้นำและการจัดการจะมีผลต่อตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อย่างเห็นได้ชัดหน้าที่ของการจัดการ จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลหลักที่มีอำนาจ และเวลาที่จะควบคุมการจัดการของโรงเรียน ยิ่งไปกว่านั้นหากผู้บริหารสถานศึกษาไม่จัดการงานหลัก ๆ ก็จะไม่มีการทำ อาจพูดได้ว่าผู้บริหารคือผู้นำทางด้านการจัดการ สิ่งเหล่านี้คือความท้าทายของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 บทบาทของผู้บริหารมีพัฒนาการคือ ไม่ตายตัว ผู้บริหารสถานศึกษามีได้เป็นผู้สั่งการอีกต่อไป แต่มีบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวก ทำงานร่วมกับเจ้าหน้าที่และกระจายอำนาจซึ่งแต่เดิมอยู่ที่ผู้บริหารสถานศึกษาเพียงผู้เดียว ความท้าทายคือการให้อำนาจผู้อื่นในการนำและอำนวยความสะดวกกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง

จากที่กล่าวมาพอสรุป ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในอนาคต ได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ ให้ความสำคัญของงานบริหารงานวิชาการบริหารตาม โครงสร้างใหม่ ในวัฒนธรรมที่มีการเปลี่ยนแปลง การบริหารในรูปแบบสภาพและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องการบริหารจะยึดระบอบประชาธิปไตย รูปแบบการบริหารอำนาจจะเป็นสิ่งที่ท้าทายผู้บริหาร การเป็นผู้นำจะเข้ามามีบทบาทในการบริหารมากขึ้น

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเป็นผู้นำทางวิชาการ

มีงานวิจัยหลายเรื่องที่แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ประสบผลสำเร็จได้เนื่องมาจากความสำคัญของผู้บริหารที่มีบทบาทผู้นำทางวิชาการ การที่มีความต้องการให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพมากเพียงใดนั้นนักทฤษฎีทั้งหลายยังต้องค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิมมาเผยแพร่ให้ได้รับรู้กัน เช่น

โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องเกี่ยวข้องในทั้งเรื่องของหลักสูตรและการสอน จากการศึกษาข้อมูลเป็นระยะยาว 4 ปี ของ มอร์เทีย และแซมมอนส์ (Mortier & Sammons, 1987, p. 286) ซึ่งได้ศึกษาวิจัย 12 ปีวิจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของผู้บริหารพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบการบริหารงานในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพนั้น คือ ภาวะผู้นำทาง

วิชาการในเรื่องหลักสูตรได้สังเคราะห์ภาระหน้าที่หลักของผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามี ดังนี้ กำหนดพันธกิจ การจัดการหลักสูตรและการสอน การนิเทศการสอน การตรวจสอบ ความก้าวหน้าของนักเรียน และส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน

เบนเน็ตท Bennett (1996) ทำการวิจัยว่าโรงเรียนในเขตพื้นที่ สนับสนุนการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์วิจารณ์ของผู้บริหารใหม่อย่างไร พบว่า ผู้นำทางวิชาการต้องเป็นบุคคลที่มีทักษะในการวิเคราะห์วิจารณ์เรื่องหลักสูตรและการสอนเพื่อให้ภาวะความเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพผู้บริหารต้องมีทักษะในการบริหารองค์การ ซึ่งประกอบด้วยคณะครู นักเรียน โดยส่งเสริมให้เกิดเจตคติที่ดี และบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้ให้การสนับสนุนช่วยเหลือคณะทำงาน มีความชัดเจน ในการปฏิบัติงานต่างๆ ในโรงเรียน

ฟูลแลน (Fullan, 1998, p. 381) ได้กล่าวไว้ว่า รูปแบบของบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตจะต้องประกอบไปด้วย การสนับสนุนจากความร่วมมือของกลุ่มครู ซึ่งความร่วมมือดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยการกระตุ้นครูและนักเรียน ยึดถือเอาความสำเร็จเป็นหมู่คณะ และมีความจริงจัง และจริงใจในการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน Fullan ยังได้แบ่งหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการไว้ 3 ประการดังนี้ การจัดระบบ (Organizing) การกระตุ้นให้แรงจูงใจ (Motivating) การควบคุมติดตาม (Controlling)

ฮูเวอร์ Hoover (1998, p. 239) กล่าวว่า การเรียนรู้เพื่อเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการมีความซับซ้อนหลากหลายมิติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก ในยุคปัจจุบันผู้บริหารจำเป็นต้องเปลี่ยนพฤติกรรม ตลอดจนมุมมองของตนให้สอดคล้องกับการชั้นนำของคณะครูนักเรียนและผู้ปกครอง ในการพัฒนาคุณภาพของการเรียนการสอนเป้าหมาย และแนวทางการแก้ปัญหาได้กลายมาเป็นหลักสำคัญในการร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานของทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นครู นักเรียน หรือผู้ปกครอง หัวใจสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ กระบวนการทุกขั้นตอนต้องนำไปสู่การเรียนการสอนนักเรียนเป็นสำคัญ

โคล์แมน และอาดัมส์ Coleman and Adams (1997, p. 128) กล่าวว่า หลักสำคัญของการเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำทางวิชาการประกอบด้วยหลักสำคัญ 3 ประการ ดังนี้ 1) เป็นผู้ที่มีความรู้ 2) มีความเข้าใจในภาระงาน 3) มีทักษะที่เหมาะสม การเป็นผู้ที่มีความรู้ในที่นี้ หมายถึง มีการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา กลวิธีการสอน การบริหารงานวิชาการ และการเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ควรรู้คือ ความรู้ความเข้าใจในหลักปรัชญา ความเชื่อที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและจุดอ่อน จุดแข็งของนักปรัชญาแต่ละคน การมีความเข้าใจภาระงาน ของผู้นำทางวิชาการประกอบด้วยกำกับลูเล นิเทศ และประเมินผล การจัดการเรียนการสอน พัฒนาศักยภาพพัฒนาหลักสูตรและกิจกรรม ส่งเสริมการทำงานเป็น

หมุ่คณะ ทำวิจัย ส่งเสริมบรรยากาศ และเจตคติที่ดีในโรงเรียน และสัมพันธ์กับชุมชน การมีทักษะที่เหมาะสมทักษะที่จะเป็นสำหรับภาวะความเป็นผู้นำทางวิชาการที่ต้องมีคือ การสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล และเทคนิคในการทำงาน ทักษะการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ประกอบไปด้วย การสื่อสาร การโน้มน้าวสร้างแรงจูงใจ การตัดสินใจแก้ปัญหา และการจัดการกับข้อขัดแย้ง ส่วนเทคนิคในการทำงานประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย การเตรียมการวางแผน การสังเกต กิจกรรม การเรียนการสอนและการประเมินผล ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้บริหารในฐานะผู้นำทางวิชาการ (Principal as Instructional Leader) จะต้องมียุทธศาสตร์ ดังนี้ คือการมีมุมมองและแนวโน้มเกี่ยวกับหลักสูตร การประเมินผลการเรียนของนักเรียน จัดโครงการสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ การประเมินผลการสอนของครูและการวางแผนสำหรับการพัฒนาครูมืออาชีพ

ไคเซอร์ Kaiser (2000, p. 163) ได้กล่าวเกี่ยวกับผู้นำทางวิชาการว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีปรัชญาของหลักสูตรต่าง ๆ ที่ใช้ในโรงเรียน มีความรู้ความเข้าใจในวิธีสอนแบบต่างๆ สนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมการสอน เป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงวิชาการ สนับสนุนและส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียน ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ นิเทศและกำกับให้การเรียนการสอนเป็นไปตามแผนการสอนที่กำหนดไว้ ผู้บริหารที่มีภาวะความเป็นผู้นำทางวิชาการมีลักษณะเฉพาะ ดังนี้ให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้ความสำคัญกับเทคนิคการสอนให้ความสำคัญในการจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ให้ความสำคัญกับการประเมินความก้าวหน้าทางการเรียนของนักเรียน เป็นนักประสานงานทางวิชาการให้การสนับสนุนครูมีความชัดเจนและโปร่งใสในการปฏิบัติงาน มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และมีความมุ่งมั่นปฏิบัติงาน ให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ด้วยเหตุนี้จึงมีการอภิปรายกันว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มี ภาวะความเป็นผู้นำทางวิชาการก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพนั่นเอง หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหาร ในภาวะความเป็นผู้นำ ทางวิชาการนั้น อยู่บนพื้นฐานของความเชื่อ การตัดสินใจ ยุทธวิธีและเทคนิค เพื่อประโยชน์สูงสุดที่จะเกิดขึ้นในกระบวนการเรียนการสอนในห้องเรียน อย่างไรก็ตามแม้หัวใจสำคัญของการปฏิบัติงาน ในบทบาทผู้บริหารในฐานะการเป็นผู้นำทางวิชาการ คือการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด แต่ถ้าผู้บริหารเหล่านั้น ไม่มีภาวะความเป็นผู้นำทางวิชาการ หรือหากขาดคุณสมบัติของการเป็นนักจัดการที่ดี ก็จะไม่ส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพเช่นเดียวกันและบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นกุญแจดอกสำคัญที่จะนำพาให้โรงเรียนของคนประสบความสำเร็จ

ซึ่งความสำเร็จดังกล่าวนี้จะเกิดขึ้นได้ขึ้นอยู่กับระบบการพัฒนาหลักสูตรการสอนและวิธีการเรียนรู้ นอกจากนี้บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเป็นผู้นำทางวิชาการยังเป็นการสร้างโอกาสให้โรงเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นอีกด้วย

เฮดจ์เพ็ช Hedgpeth (2000, p. 173) กล่าวว่า ผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leader) เป็นคำนิยามเพื่ออธิบายเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหาร ในการเตรียมเป็นผู้นำ และเป็นแนวทางสู่การจัดทำโปรแกรมการบริหารจัดการภายในโรงเรียน สำหรับผู้นำทางวิชาการนี้ต้องมีกลยุทธ์ 4 อย่างที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับครูในโรงเรียน โดยผู้บริหารจะต้องสนับสนุนครูในเรื่องต่อไปนี้ คือ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ การจัดหาแหล่งการเรียนรู้ การติดต่อสื่อสาร และการนำเสนอ งานให้เห็นได้ชัดเจนสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพิจารณาความเป็นผู้นำทางวิชาการจากเกณฑ์ ดังนี้ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยเฉลี่ยในรายวิชาการอ่านและคณิตศาสตร์ การยอมรับความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารในเขตพื้นที่การศึกษาและการยอมรับระดับชาติ โดยดูจากการได้รับรางวัล Gold Star School Award หรือ National Distinguished Principals Award หรือ Milkien Family Educational Award Winner

กุนนิงแฮม และ โครเดียร์โรว์ Gunningham and Cordeiro (2000, p. 172) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการหรือผู้จัดการ โรงเรียนว่าบทบาทของผู้บริหารคือผู้นำทางวิชาการหรือผู้จัดการ โรงเรียน ภาวะผู้นำทางวิชาการ จะเน้นไปที่การพัฒนาหลักสูตรและการสอนการพัฒนาคณะครู การนิเทศการสอน การประเมิน โปรแกรม ครู และนักเรียนและการปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง และยังได้กล่าวถึงแนวโน้มของงานวิจัยส่วนใหญ่ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการเป็นอันดับแรก ไม่ทิ้งงานการบริหารจัดการสถานศึกษาของตนเอง และยังได้กล่าวถึงการกระทำที่บ่งบอกถึงควมมีภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารไว้ว่าสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาต้องเน้นที่การสอน และการเรียนมากกว่าการประชุม เทคนิค การเรียนรู้และความชำนาญ ผู้บริหารเลือกใช้เวลาอย่างไร อะไรที่ผู้บริหารกระทำอย่างมีความหมาย และอะไรคือ ความเชื่อของผู้บริหาร ในคำนิยาม แผนงานที่วางไว้ (Intentions) และความเข้าใจเกี่ยวกับการสอน การเรียนและผลการเรียนรู้ที่เกิดแก่ผู้เรียน ข้อเท็จจริงที่ผู้บริหารให้ความสนใจในบางอย่างที่โรงเรียนละเลย นอกจากนี้พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารคือการเข้าตรวจเยี่ยมห้องเรียน เพื่อดูการทำงานของครู และเป็นโอกาสที่ดีที่ผู้บริหารจะได้อธิบายถึงพันธกิจเบื้องต้นของโรงเรียน คือการเรียนการสอนและการประกาศใช้พันธกิจกับ นักเรียน ครู ผู้ปกครอง และ คนอื่นการสร้างความคิดหวังที่สูงต่อการเรียนการสอน และสอดคล้องแบบแผนการปฏิบัติงานประจำวันของนักเรียน ครู และคณะครู ด้วยความหมายและความสำคัญ

ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพน่าจะสื่อสารเกี่ยวกับการเรียนการสอนได้ให้ความสนใจกับ ผลการสอน อภิปรายกับหลักสูตรและการสอน จะเน้นว่าทำอะไรจึงจะสอนได้ตามวัตถุประสงค์ รวมทั้งการสื่อสาร ไปยังนักเรียน ครู และครอบครัว และแสดงให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรมทั้งในและ นอกโรงเรียน ญะที่นำไปสู่ความสำเร็จของโรงเรียนคือ การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารเพื่อที่ทำงานให้เกิดประโยชน์แก่นักเรียนอย่างแท้จริง โดยเน้นที่ภาวะผู้นำทางวิชาการใน เรื่องหลักสูตรการพัฒนากลุ่มครู การประเมิน โปรแกรมและเพื่อนร่วมงาน กลุ่มและนักเรียนผู้ช่วย งานวิจัยการทดลอง การตรวจสอบ การแก้ไข และการแสวงหาแหล่งทรัพยากร การศึกษาถึงบทบาท ของผู้อำนวยการเขตพื้นที่ (District Superintendent) ในรัฐ Missouri โดยศึกษาใน 4 บทบาทดังนี้

- 1) การจัดเตรียมวิสัยทัศน์ในการสอน โดยการวางแผนการสอนและการร่วมมือกันในการพัฒนาเป้าหมาย
- 2) การประเมินผลและตรวจสอบการสอน
- 3) การพัฒนาผู้นำทางวิชาการในเขตพื้นที่ และ
- 4) การสื่อสารความคาดหวังในการเรียนการสอนต่อเพื่อนร่วมงานและชุมชน

จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาท้องถิ่น และคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นกรรมการสถานศึกษาเห็นว่า ผู้อำนวยการและเขตพื้นที่การศึกษา มีบทบาทในด้านวิสัยทัศน์ทางการสอน การประเมินผลและการตรวจสอบการสอนสูงกว่าผู้บริหาร สถานศึกษา และในการสื่อสารต่อเพื่อนร่วมงานผู้บริหารสถานศึกษา เห็นว่าผู้อำนวยการ เขตพื้นที่มีบทบาทด้านนี้สูงกว่าคณะกรรมการสถานศึกษาและในบทบาทอื่นจะมีความเห็น สอดคล้องกันในระดับสูงทุกด้าน

มิกกี Mickey (2000, p. 173) ได้ทำการวิจัยถึงภาวะผู้นำทางวิชาการในเรื่องของวิธีการ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาท้องถิ่นใช้ในการเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานของครูในโรงเรียนขนาดกลาง การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ต้องการหาลอมรวมการเรียนการสอนเข้ากับการบริหารการศึกษา จากการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการ ใช้วิธีเชิงระบบในการปรับโครงสร้าง การทำงานให้รับรู้ถึงความสำคัญของอำนาจในตำแหน่ง หรือบทบาทที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง และพบว่าภาวะผู้นำแบบร่วมกันทำงาน เป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่มีความสำเร็จสูงในการ ปรับเปลี่ยนโครงสร้างผู้บริหารจะสนับสนุนการสร้างทีมงานและการร่วมมือระหว่างหน่วยงาน นอกจากนั้นยังคำนึงถึงความปลอดภัย กฎระเบียบและบรรยากาศในการทำงาน ผู้บริหารจะช่วยให้ มีการพัฒนาศักยภาพซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญอันจะนำไปสู่ความสำเร็จ และในการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างนี้เป็นการปฏิบัติซึ่งต้องใช้เวลามากจำต้องอาศัยการวางแผนและการจัดการที่ดี อาศัย ความร่วมมือของครู ผู้บริหารจะเป็นผู้ที่มีความสามารถ ผู้อำนวยการความสะดวก และคอยกระตุ้น รวมทั้งจะต้องเต็มใจสละอำนาจและยอมรับบทบาทใหม่จากผู้ร่วมงานหรือครู

สรุปงานวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำทางวิชาการที่ประสบผลสำเร็จประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้ 1) พื้นฐานความรู้ประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับ โรงเรียนที่จะประสบผลสำเร็จ ศิลปะการพูด ประชญาและความเชื่อทางการศึกษา การพัฒนาการบริหาร ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีหลักสูตร 2) ภาระหน้าที่ ประกอบด้วยภาระหน้าที่เกี่ยวกับ การอำนวยการและการประเมินผลการสอน การพัฒนาผู้ร่วมงาน การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนากลุ่ม วิจัยปฏิบัติการ การคงอยู่ของบรรยากาศเชิงบวก คณะกรรมการโรงเรียน 3) ทักษะประกอบด้วยทักษะของผู้บริหารเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การสื่อสาร มนุษย์สัมพันธ์ การตัดสินใจและการปฏิบัติการประยุกต์ใช้ การแก้ปัญหาและบริหารความขัดแย้ง เทคนิคการบริหารและการสอนการตั้งจุดมุ่งหมายการทำงาน การวิจัย และการประเมินผล

บราวน์เนล Brownell (2001, p. 342) กล่าวถึงผู้นำทางวิชาการทำอะไรผู้บริหารและครูผู้สอนจะสามารถจัดการประสานงานในการทำงานที่โรงเรียน ไม่ใช่จะเรียนรู้ประสบการณ์การทำงานและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเท่านั้น แต่ยังต้องดูแลเรื่องสภาพแวดล้อมด้วย ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมหรือกระตุ้นครูทุกคนในด้านการเรียนการสอนให้ก้าวหน้า

ฮอย อนิต้า และ ฮอย วาเนีย Hoy Anita and Hoy Wayne (2003, p. 132) กล่าวเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำทางวิชาการดังนี้ บทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาทุกคน คือ ผู้นำด้านการเรียนการสอน เพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบในการเป็นผู้นำทางด้านการเรียนการสอน ภาวะผู้นำทางวิชาการควรเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างเต็มใจจากทั้งและครู ครูก็จะจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียน ครูมีความชำนาญด้านหลักสูตรและการสอน ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบในการสร้างบรรยากาศในโรงเรียนที่ช่วยให้มีการเรียนการสอนที่ดีที่สุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความเป็นมิตรกับครู โดยมีเป้าหมายเพื่อการปรับปรุงการเรียนและการสอน ผู้นำทางวิชาการต้องใช้เวลาในชั้นเรียนในฐานะของผู้ร่วมงานและสนทนากับครูเกี่ยวกับการเรียนการสอนการปรับปรุงการสอนและการเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง การสนทนาเชิงวิชาชีพและการพัฒนาเชิงวิชาชีพควรจะทำในการปรับปรุงการเรียนการสอน วิธีที่ผู้เรียนเรียนรู้วิธีสอนที่เหมาะสมสำหรับสถานการณ์ต่าง ๆ ความร่วมมือความร่วมมือกันในผู้ร่วมงาน ความเชี่ยวชาญ และการทำงานเป็นทีม เป็นวิธีการสำหรับการปรับปรุงเพื่อความสำเร็จแม้ว่าครูเป็นผู้ทำให้เกิดความสำเร็จเกี่ยวกับการเรียนการสอนแต่สิ่งที่สำคัญเท่า ๆ กัน คือผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำทางด้านการเรียนการสอนคือการสร้างบรรยากาศในโรงเรียนผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพูดถึงวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน ด้านความเป็นเลิศทางการเรียนการสอนและการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับเป้าหมายการปรับปรุงการเรียนการสอนบทบาทของผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามี ดังนี้

ประการที่หนึ่ง ความเป็นเลิศทางวิชาการ ควรเป็นแรงจูงใจอย่างมากในโรงเรียนจากงานวิจัยที่เพิ่มมากขึ้นยืนยันว่าการเน้นวิชาการของโรงเรียนเป็นสิ่งจำเป็นต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ผู้นำทางวิชาการควรมุ่งเน้นสิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้ ให้มีความเป็นระเบียบจริงจัง และมุ่งไปสู่เป้าหมายทางการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงทั้งคำพูดและการกระทำถึงความเชื่อว่านักเรียนทุกคนสามารถบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่การพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนให้ครูและนักเรียนชอบทำงานหนักและมุ่งสู่ความสำเร็จทางวิชาการ

ประการที่สอง ความเป็นเลิศทางวิชาการและการปรับปรุงการเรียนการสอนต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่องดำเนินการอยู่ตลอดเวลาเป็นกิจกรรมร่วมมือกันระหว่างผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาและครู กิจกรรมต่าง ๆ เช่น การเจริญเติบโตและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน บรรยากาศในโรงเรียน แรงจูงใจของครูและนักเรียนและขวัญกำลังใจของคณะครู ควรได้รับการควบคุมและประเมินเป็นประจำเพื่อจูงใจมุ่งหมายของการปรับปรุง

ประการที่สาม ครูเป็นศูนย์กลางของการปรับปรุงด้านการเรียนการสอน เพราะครูคือผู้ที่สามารถเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติด้านการเรียนการสอนในชั้นเรียน ดังนั้นแรงจูงใจของครูจึงมีความสำคัญต่อการปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างยิ่ง

ประการที่สี่ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความช่วยเหลือในทางสร้างสรรค์และจัดหาทรัพยากร วัสดุที่จำเป็นสำหรับครู ให้ประสบความสำเร็จในชั้นเรียนตามจริงแล้ว การสนับสนุนด้านทรัพยากรเป็นบทบาทพื้นฐานที่สำคัญของอาจารย์ใหญ่

ประการที่ห้า อาจารย์ใหญ่ควรจะเป็นผู้นำทางปัญญา เป็นผู้รักษาพัฒนาการคนสุดท้ายในด้านการสอน การเรียน แรงจูงใจ การจัดการในชั้นเรียน การประเมินผล และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การปฏิบัติที่ดีที่สุดในแต่ละสาขาวิชาระหว่างครู

ประการที่หก ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะเป็นผู้นำในการตระหนักและการส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการในผู้เรียนและครู เพราะว่ากิจกรรมเช่นนั้นเป็นการส่งเสริมวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมของความเป็นเลิศทางวิชาการ

สมคิด สร้อยน้ำ (2547, หน้า 156) ได้เสนอขั้นตอนการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารจะต้องจัดทำและนำวัตถุประสงค์ของการสอนไปใช้ต้องสามารถทำงานวิชาการกับครูได้ ต้องสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่นำไปสู่การเรียน สื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงเรียนตั้งความคาดหวังที่สูงแก่ครู พัฒนาการเป็นผู้นำของครู และต้องคงสภาพเจตคติเชิงบวกที่มีต่อนักเรียน ครูและผู้ปกครอง

การบริหารหลักสูตรและการสอนเชื่อมโยงถึงภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งจากผลการสังเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้นำทางวิชาการนั้นจะให้น้ำหนักความสำคัญ

ในเรื่องหลักสูตร และผลลัพธ์ที่ได้จากการสอนและการดำเนินการที่มุ่งสู่เป้าหมายของโรงเรียน บทบาทของผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารจะเกี่ยวข้องกับการดำเนินนโยบายทางการศึกษาโดยการสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาครู การจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นและสำคัญ การส่งเสริมขวัญกำลังใจครูให้ใช้ยุทธวิธีการสอนใหม่ ๆ และการใช้ทรัพยากรหลักสูตรที่ได้ถูกคัดเลือกจากท้องถิ่น และจากการศึกษาพบว่า มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่เด่น 4 ประการ ระหว่างครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์สูง คือ 1) เป็นผู้สนับสนุนจัดหาทรัพยากร 2) เป็นแหล่งทรัพยากรการศึกษา 3) เป็นผู้ส่งข่าวสาร 4) การมีระบบข้อมูลที่เห็นได้ชัดเจนที่

จากที่กล่าวมาของบทบาทผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสรุปได้ดังนี้ บทบาทผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่ให้ความสนใจให้ความสำคัญงานวิชาการ การพัฒนาผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและมีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีปรัชญาหลักสูตรต่าง ๆ ที่ใช้ในโรงเรียนมีความเข้าใจในวิธีการสอนแบบต่าง ๆ สนับสนุนให้ครูใช้สื่อ และวัดกรรมการสอน เป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงวิชาการ สนับสนุนและส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียนส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ นิเทศและกำกับให้การเรียนการสอนเป็นไปตามแผนการสอนที่กำหนดสร้างบรรยากาศที่ดีต่อการทำงานเป็นหมู่คณะของครู บรรยากาศการเรียนรู้ของผู้เรียน ตลอดจนการปรับปรุง โรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

ประสิทธิภาพของผู้บริหาร

มีนักการศึกษา ผู้ศึกษาวิจัยได้ศึกษาอันคว่าการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและได้กล่าวไว้ ดังนี้

อารี สันหลวี (2545, หน้า 162) เป็นคนหนึ่งในบรรดานักวิจัยกลุ่มแรก ๆ ที่กล่าวว่า การศึกษาประสิทธิภาพของผู้บริหารจำเป็นจะต้องศึกษาลักษณะที่หลากหลายของโรงเรียนผู้บริหารสถานศึกษาไม่เป็นแต่เพียงผู้นำทางการสอนเท่านั้น แต่ต้องเป็นผู้ปกครองนักแนะแนว ที่ปรึกษา วิศวกร ศิกษานิเทศก์ ผู้พิพากษา กวี พระเอก หรือนางเอก ในฐานะผู้ปกครองและนักแนะแนว ครูใหญ่จะพัฒนาครูทั้งในด้านส่วนตัวและวิชาชีพ ให้ความรัก ความเมตตา แนะนำ ชมเชย ให้กำลังใจ มีบทบาทฟุ่มเฟือยเลี้ยงดูแบบพ่อแม่

อารี สันหลวี (2545, หน้า 163) พบว่า จากงานวิจัยหลายชิ้นในเรื่องความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความต้องการแสดงออกสูงและยอมรับในความรัก ความอบอุ่น จะเป็นผู้ที่มีความรู้สึกไวต่อความต้องการด้านการชมของครูด้วยความสุขของครูใหญ่ที่ได้จากการชมเชยครูในงานวิจัยของเราที่พบว่าครูใหญ่ที่มีประสิทธิภาพมักใช้ยุทธวิธีการชมเชยในการสร้างอิทธิพลหรือผลสะท้อนด้านดีต่อเจตคติและพฤติกรรมของครู ครูจะนำคำชมของครูใหญ่ไปเชื่อมกับจุดมุ่งหมายของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาการสอนในห้องเรียน

ยุทธวิธีการชมเชยนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจะใช้กับครูตัวต่อตัวการชมเชยหรือยอมรับความสามารถของครู ช่วยเสริมสร้างกำลังใจให้แก่ครูและความพึงพอใจในการทำงานของครูการชมเชยยังช่วยสร้างบรรยากาศในโรงเรียน ความสามัคคีของคณะครู และการร่วมทำงานเพื่อจุดมุ่งหมายของโรงเรียนและผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพจะทำให้เกียรติครูและสื่อสารด้วยความคาดหวังโดยประพาดปฏิบัติเป็นแบบอย่าง มิได้ใช้วิธีสั่งการแบบเป็นทางการครูส่วนใหญ่รายงานว่าพอใจที่ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารคาดหวังโดยตรงและชัดเจนและผู้บริหารสถานศึกษาประพาดปฏิบัติเป็นแบบอย่าง และยังพบอีกว่าในการปรับปรุงโรงเรียนคณะครูจะต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน และได้ระบุยุทธวิธีที่สำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้คือ การปกครองแบบมีส่วนร่วมซึ่งครูใหญ่ให้อำนาจครูในการร่วมกันพิจารณาตัดสินใจอันก่อให้เกิดแรงจูงใจมั่นใจได้ร่วมคิดกล้าเสี่ยงมีความเป็นตัวของตัวเองรู้สึกเป็นเจ้าของ และประสิทธิภาพในการสอนมากขึ้น

อริ สันหลวี (2545, หน้า 182) มีการศึกษาอิทธิพลการตั้งความคาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาต่อผลสัมฤทธิ์นักเรียนมากมาย ปรากฏว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่ตั้งความคาดหวังสูงต่อการทำงานของครูและการเรียนของนักเรียน ทำให้เกิดผลดีต่อความสำเร็จในการเรียนของนักเรียน

อริ สันหลวี (2545, หน้า 164) กล่าวว่า แม้ว่าข้อมูลจะยังไม่เป็นที่ยอมรับกันนัก อาจจะเป็นเพราะว่าอิทธิพลของผู้บริหารสถานศึกษาจะมีได้มีผลโดยตรงต่อนักเรียนเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับเด็กทุกวัน ครูต่างหาก ที่เป็นผู้มีปฏิสัมพันธ์กับนักเรียนทุกวันแต่การที่ครูใหญ่สื่อสารความคาดหวังต่อนักเรียนผ่านครู นั้นครูรู้สึกเป็นหน้าที่หรือเชื่อว่าการตั้งความคาดหวังนั้นจะส่งผ่านถึงนักเรียนได้ซึ่งทำให้เกิดผลต่อนักเรียนและบรรยากาศของโรงเรียน

ควาซอล Cavazos (1999) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาที่ประสบความสำเร็จในโรงเรียน Hispanic Majority High Schools พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จคือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำที่เข้มแข็งในการสนับสนุนการพัฒนา เป้าหมาย การปฏิบัติงานทางวิชาการของนักวิชาการ การกำหนดวัฒนธรรมของโรงเรียนและการจัดการเรียนการสอน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งการมอบอำนาจให้ครูร่วมกันเป็นผู้นำของโรงเรียน

แอนเดอร์สัน Anderson (2000) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพของครูผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาและศาสตราจารย์ที่เป็นผู้นำทางการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง 132 คน โดยมีพฤติกรรมดังนี้คือ 1) การกำหนดภารกิจของโรงเรียนและการสื่อสารการจัดการหลักสูตรและการสอน 2) การควบคุมดูแลการนิเทศการสอน

3) การตรวจสอบ 4) ความก้าวหน้าของนักเรียน และ 5) การส่งเสริมบรรยากาศการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัย พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญเพียง 1 มิติ คือ การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน

ยามาดา Yamada (2000) ได้ทำการวิจัยถึงความรับผิดชอบ และสมรรถภาพในการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษา เมืองเฟสโน รัฐแคลิฟอร์เนีย พบว่า ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนขึ้นอยู่กับ 1) เตรียมการในด้านการศึกษา 2) ประสิทธิภาพในการบริหาร 3) เพศ 4) จำนวนครั้งในการนิเทศผู้ร่วมงาน และ 5) ขนาดของโรงเรียน ส่วนสมรรถภาพของผู้บริหารในการเป็นผู้นำทางวิชาการนั้นขึ้นอยู่กับ 1) เพศ 2) การเตรียมการในด้านการศึกษา 3) ประสิทธิภาพในการบริหาร 4) จำนวนครั้งในการนิเทศผู้ร่วมงาน และ 5) ขนาดของโรงเรียนในการศึกษายังพบว่า มหาวิทยาลัยและโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา ควรจะได้มีโปรแกรมการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา ในขอบข่ายของภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับหลักสูตรและเป็นผู้นำทางวิชาการแก่ครูผู้สอนได้ รวมทั้งสามารถประเมินผลเพื่อช่วยเหลือคณะครูในฐานะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาประสิทธิภาพของผู้บริหาร สรุปได้ดังนี้ ประสิทธิภาพของผู้บริหาร จะต้องเป็นทั้งผู้นำทางวิชาการและบริหารจัดการอย่างเหมาะสม เป็นผู้นำที่เข้มแข็งในการสนับสนุนการพัฒนาเป้าหมาย การปฏิบัติงานทางวิชาการ เสริมสร้างกำลังใจให้แก่ครู สร้างบรรยากาศในโรงเรียน สร้างความสามัคคีของคณะครูร่วมกันทำงานเพื่อจุดมุ่งหมายของโรงเรียน ประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่าง การใช้อำนาจอย่างระมัดระวังเหมาะสมสื่อสารกับผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ ปกครองแบบมีส่วนร่วมให้อำนาจแก่ครู การร่วมกันพิจารณาตัดสินใจและส่งเสริมความเป็นผู้นำแก่ครูและนักเรียน

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิดดังกล่าวมากำหนดตัวแปรเพื่อให้สะดวกต่อการศึกษาดังนี้

1. ตำแหน่ง ตำแหน่งมีความสำคัญในการวิจัยในครั้งนี้ เพราะตำแหน่งการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งในองค์กรมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารและครูผู้สอนอาจคิดเหมือนกันได้ในบางเรื่องและในบางเรื่องอาจคิดแตกต่างกัน ดังงานวิจัยของ บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540, หน้า 196) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำอำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร

และเขตปริณทล กล่าวว่ ครู อาจารย์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน ถ้ามีตำแหน่งและระดับเงินเดือนสูงจะมีความมั่นคงในงาน และไม่คิดจะเปลี่ยนงานมีความพึงพอใจในงาน มีความศรัทธาในอาชีพ มีจิตวิญญาณของความเป็นครูสูงมีความสุขกับการได้เห็นความก้าวหน้าของลูกศิษย์ ตลอดจนมีความชำนาญในการสอนและเป็นผู้อาวุโสในโรงเรียน เป็นที่ยอมรับเคารพนับถือจึงมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการและควมมีภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน พรศรี เคนถาวร (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษาในเขตเทศบาลนครอุดรธานี ที่พบว่า บุคลากรที่รับผิดชอบงานมากเป็นปัญหาในการจัดการเรียนการสอนไม่ค่อยมีเวลาสอนเต็มที่ สถิต วงศ์ลา (2542, บทคัดย่อ) ศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย พบว่า ครูที่มีตำแหน่งต่างกันไม่เป็นปัญหาด้านการปฏิบัติงานวิชาการและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ให้ประสบผลสำเร็จ แต่การศึกษาของ โสภณ นุ่มทอง (2539, หน้า 14) ได้กล่าวว่า ตำแหน่งและระดับเป็นตัวกำหนดความรับผิดชอบ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ของครูสายงานสอนกำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติ กำหนดชั่วโมงสอนและกำหนดปริมาณงานด้านอื่น ๆ ด้วย ผู้ดำรงตำแหน่งสูงกว่าเป็นผู้ที่มีผลงานและการะงานที่มากกว่า สามารถพัฒนางานการสอนเป็นประโยชน์ต่อคุณภาพทางการศึกษาและเกิดประโยชน์ต่อนักเรียนสูงตามไปด้วย เพราะตำแหน่งและระดับสูงนั้นบ่งบอกถึงความตั้งใจจริงในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การบริหารงานวิชาการและกระบวนการจัดการเรียนการสอนสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ ชัยโรจน์ หนูขาว (2545, หน้า 163) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาโรงเรียนเอกชนนำปฎิรูปการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี พบว่า การพัฒนาโรงเรียนเอกชนนำปฎิรูปการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) โดยผู้บริหาร มีการพัฒนา มากกว่าครูผู้สอน

2. ประเภทโรงเรียน เป็นตัวแปรที่สำคัญตัวแปรหนึ่งต่อภาวะผู้นำทางวิชาการ เนื่องจากประเภทของโรงเรียนที่มีความแตกต่างกันระบบการบริหารงานก็จะมีควมหลากหลายตามสภาพความพร้อมของสถานศึกษานั้น ๆ เช่น งานวิจัยของ คำเนิน ปรางพรม (2542, หน้า 53) ได้ศึกษาปัญหาการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี พบว่า ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนปกติ กับโรงเรียนขยายโอกาสมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานวิชาการ โดยรวมและด้านการเรียนการสอน ด้านวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน ด้านการวัดผลและประเมินผล และด้านห้องสมุดแตกต่างกัน และยังมีงานวิจัยของ วันเพ็ญ บุรีสูงเนิน (2542, หน้า 96) ที่ศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนา

งานวิชาการของผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
 ประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 พบว่า ปัญหาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน
 ประถมศึกษาในเขตการศึกษา 12 จำแนกตามประเภทโรงเรียนขยายโอกาสและไม่ขยายโอกาส
 โดยรวมแตกต่างกัน โรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา
 เป็นโรงเรียนที่เปิดสอน ทั้งในระดับประถมศึกษามัธยมศึกษา ซึ่งมีความแตกต่างกันในด้าน วัสดุ
 อุปกรณ์ ความพร้อมทางด้านสื่อการเรียนการสอนขาดความพร้อมต่าง ๆ ในการจัดการศึกษา
 สอดคล้องกับงานวิจัยของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ พบว่า โรงเรียนประถมศึกษา
 ที่มีประสิทธิภาพสูง โดยเฉลี่ยเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ (ผกา ว่องนาวิ, 2545, หน้า 52) ครูที่
 ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีประเภทขนาดต่างกันมีทัศนะต่อปัญหาการบริหารบุคคลแตกต่างกัน
 ความคิดเห็นของครู ส่วน นิรันดร์ หมั่นสุข (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็น
 จริงและที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัด
 หนองคาย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนมีทัศนะต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำที่คาดหวัง
 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวมและรายด้านทั้ง 5 ด้าน ไม่แตกต่างกัน และ
 วิเชียร ส้าราญพรหม (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
 จังหวัดมุกดาหาร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครู อาจารย์ผู้สอน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็น
 ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหาร โดยภาพรวมและรายมิติพฤติกรรม
 ไม่แตกต่างกัน

3. ประสพการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหาร ประสพการณ์เป็นตัวแทนที่สำคัญ
 ตัวแปรหนึ่ง เพราะประสพการณ์เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร
 (ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, 2540, หน้า 54) ประสพการณ์ทำให้บุคคลมีโอกาสได้เรียนรู้
 ทำความเข้าใจมองเห็นปัญหาได้ชัดเจน ถูกต้องตามความเป็นจริง ทำให้เกิดทักษะและทัศนคติที่ดี
 ในการปฏิบัติงาน เอกฉันทน์ มาลีลัย (2540, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องศึกษาการปฏิบัติตามภาวะผู้นำ
 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการศึกษาจังหวัดสกลนคร พบว่า
 ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสกลนคร
 ด้านที่เป็นจริงตามประสพการณ์ในการบริหาร 1-5 ปี 6-10 ปี และ 11 ปีขึ้นไป ไม่แตกต่างกัน
 และ จินดนา อะทะไชย (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่องการปฏิบัติตามภาวะผู้นำของผู้บริหาร
 โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดหนองคาย พบว่าผู้บริหารโรงเรียน
 ประถมศึกษาที่มีประสพการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตาม
 ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมและเป็นรายด้านทั้ง 5 ด้าน แตกต่างกัน
 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสพการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

1-5 ปี และมากกว่า 1 ปีขึ้นไป เห็นว่ามีการปฏิบัติตามภาวะผู้นำ โดยภาพรวมด้านความรับผิดชอบ ด้านการตัดสินใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านคุณธรรมจริยธรรมมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 6-10 ปี และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 11 ปีขึ้นไป เห็นว่ามีการปฏิบัติตามภาวะผู้นำ ด้านวิสัยทัศน์มากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 6-10 ปี พิทยา สิริธำรง (2544 , หน้า 38) พบว่าประสบการณ์ในการปฏิบัติงานหรือระยะเวลาของการทำงาน จะทำให้เกิดความชำนาญ ในการปฏิบัติงานความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และความเข้าใจในงานประจำที่ปฏิบัติภายใต้ระเบียบหรือหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่ง วีระพงศ์ แสนโกชน์ (2533, หน้า 118) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ

จากผลการวิจัยที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าตำแหน่ง ประเภทโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันย่อมมีผลต่อภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

จตุรงค์ ภูอยู่เย็น (2541, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหาร โรงเรียนและการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนแตกต่างกัน: กรณีศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา พบว่า 1) พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และระดับปานกลางตามลำดับ 2) การปฏิบัติงานด้านวิชาการในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนต่ำ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และปานกลางตามลำดับ 3) พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) การปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง กับการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วิชัย ศรีเสนห์ (2542, บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี พบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการครูสายผู้สอน ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี เกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารดีเด่นใน ด้านบทบาทที่เป็นจริง พบว่า โดยภาพรวม ผู้บริหารดีเด่นมีระดับภาวะผู้นำแบบขยายความคิด และแบบมีส่วนร่วมอยู่

ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายแบบของภาวะผู้นำ พบว่า ผู้บริหารดีเด่นมีระดับภาวะผู้นำแบบขายความคิด และแบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก ส่วนภาวะผู้นำแบบสั่งการ และแบบมอบหมายงานอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านบทบาทที่คาดหวัง พบว่า โดยภาพรวมและในรายแบบของภาวะผู้นำ ผู้บริหารดีเด่นมีระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคือ ภาวะผู้นำแบบขายความคิด ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบสั่งการ และภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ส่วนผลการศึกษาค้นคว้าเห็นของข้าราชการครูสายผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี เกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารดีเด่น จำแนกตามตามพฤติกรรมภาวะผู้นำในแบบภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ พบว่าแบบสั่งการ บทบาทที่เป็นจริงและในบทบาทที่คาดหวังพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ผู้บริหารดีเด่นแสดงออกอยู่ในระดับมาก ที่เป็นลำดับสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารของท่านกำหนดเป้าหมายและขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเช่นเดียวกัน แบบขายความคิด พฤติกรรมภาวะผู้นำที่ผู้บริหารดีเด่นแสดงออกอยู่ในลำดับสูงสุดในด้านบทบาทที่เป็นจริง ได้แก่ ผู้บริหารของท่านกำหนดเป้าหมายของงานและนำไปชี้แจงเพื่อให้เพื่อนร่วมงานรับไปปฏิบัติ ส่วนในด้านบทบาทที่คาดหวัง พฤติกรรมภาวะผู้นำที่ผู้บริหารดีเด่นแสดงออกอยู่ในลำดับสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารของท่านส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานบุคลากรช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี แบบมีส่วนร่วม พฤติกรรมภาวะผู้นำที่ผู้บริหารดีเด่นแสดงออกอยู่ในลำดับสูงสุดในด้านบทบาทที่เป็นจริง ได้แก่ ผู้บริหารของท่านมีการกระจายอำนาจในการปฏิบัติงาน ส่วนในด้านบทบาทที่คาดหวังพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ผู้บริหารดีเด่นแสดงออกอยู่ในลำดับสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารของท่านช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก้ปัญหาบุคลากรแบบมอบหมายงาน พฤติกรรมภาวะผู้นำที่ผู้บริหารดีเด่นแสดงออกอยู่ในลำดับสูงสุดในด้านบทบาทที่เป็นจริง ได้แก่ ผู้บริหารของท่านมอบหมายงานให้บุคลากรตามความรู้ความสามารถ ส่วนในด้านบทบาทที่คาดหวัง พฤติกรรมภาวะผู้นำที่ผู้บริหารดีเด่นแสดงออกอยู่ในลำดับสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารของท่านอำนวยความสะดวกในการทำงานแก่บุคลากรเป็นอย่างดี

พิพัฒน์ ศรีสุขพันธ์ (2542, บทคัดย่อ) ศึกษาพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัย พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ การแสดงความเป็นผู้นำเหมาะสมและการแสวงหา และใช้ข้อมูลสำหรับการพัฒนาหน่วยงาน ผลการวิจัยครั้งนี้ชี้บ่งว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีพฤติกรรมการบริหารที่แตกต่างกัน

ไฉญญา รอดแพง (2542, บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารกับขวัญกำลังใจของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น

ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น มีภาวะผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 67.92 2) โดยภาพรวมขวัญกำลังใจของครูอยู่ในระดับสูง ซึ่งโรงเรียนที่มีผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์ ขวัญกำลังใจอยู่ในระดับสูงกว่าโรงเรียนที่มีผู้นำแบบยึดสถาบันและโรงเรียนที่มีผู้นำแบบยึดบุคคล 3) โดยภาพรวมความสัมพันธ์ ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารกับขวัญกำลังใจของครูอยู่ในระดับสหสัมพันธ์พอควร แบบของผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์ ที่ยึดบุคคลและที่ยึดสถาบันมีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของครูอยู่ในระดับพอควร

ชาญ ศรีหาราช (2542, บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการปฏิบัติงานและคุณธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดเลย ผลการวิจัย พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดเลย มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 7 ด้านคือ ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารงานธุรการ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานปกครองนักเรียน ด้านการบริหารงานบริการ ด้านการบริหารโรงเรียนกับชุมชนและด้านการบริหารงานอาคารสถานที่โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทุกด้านมีพฤติกรรมด้านคุณธรรมทั้ง 3 ด้าน คือด้านคุณธรรมในการดำรงตนของผู้บริหาร ด้านคุณธรรมต่อเพื่อนร่วมงานและด้านคุณธรรมในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมในระดับมากทุกด้าน พฤติกรรมการปฏิบัติงานและคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษาจังหวัดเลย มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ศรีสุนันท์ ด้ายแสง (2543, บทคัดย่อ) ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัย พบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมาส่วนใหญ่มีแบบผู้นำที่มุ่งงานสูง และมุ่งความสัมพันธ์สูง

สุภาพ สมศรี (2544, บทคัดย่อ) ศึกษาพฤติกรรมการเป็นผู้นำของอธิการบดีสถาบันราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารและอาจารย์ประจำมีความเห็นว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอธิการบดีสถาบันราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งด้านปฏิบัติงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์และโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารและอาจารย์ประจำมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอธิการบดีสถาบันราชภัฏในด้านปฏิบัติงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์และโดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 3) ผู้บริหารและอาจารย์ประจำต้องการให้อธิการบดี แสดงพฤติกรรมที่เป็นผู้นำที่พึงประสงค์ 5 อันดับ ได้แก่ อธิการบดีเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานทุกด้าน อธิการบดีเป็นผู้รักษาระเบียบวินัย

ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม อธิการบดีริเริ่มงานหรือ โครงการใหม่ ๆ เพื่อการบริหารงานของสถาบัน อธิการบดีรับฟังความคิดเห็นของคณาจารย์อย่างมีเหตุผล อธิการบดีสนับสนุนให้คณาจารย์ได้ปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

สมพิศ นันทสิริพร (2545, บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับพฤติกรรมสุขภาพของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัย พบว่า 1) พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา เป็นผู้นำแบบมีประสิทธิผลสูงร้อยละ 70.32 และเป็นผู้นำแบบมีประสิทธิผลต่ำร้อยละ 29.68 สำหรับในกลุ่มผู้นำแบบมีประสิทธิผลสูง พบว่า เป็นนักพัฒนามากที่สุด ร้อยละ 17.19 นักบริหารร้อยละ 13.75 และผู้เผด็จการมีศิลปะร้อยละ 6.88 ตามลำดับ ส่วนผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ พบว่า เป็นแบบผู้หนึ่งนามากที่สุด ร้อยละ 15 รองลงมาได้แก่กึ่งกฤษฎา ร้อยละ 7.80 ผู้ประนีประนอม ร้อยละ 4.38 และผู้เผด็จการ ร้อยละ 2.50 ตามลำดับ 2) ผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา มีพฤติกรรมสุขภาพในระดับดี 3) พฤติกรรมภาวะผู้นำกับพฤติกรรมสุขภาพของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ไม่มีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วจิณา ดิเรกศิลป์ (2543, หน้า 34) ได้ศึกษาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองจันทบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากครูและผู้อุปการะนักเรียนมีทัศนคติต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแตกต่างกัน

สมคิด มาเรือง (2543, หน้า 23) ได้วิจัยเพื่อศึกษาปัญหาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย พบว่า ปัญหาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยปัญหาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กมีมากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดกลางมีมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่

คณิต เจริญกลาง (2535, หน้า 12) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบบรรยากาศโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

งามพิศ คุณสอน (2542, หน้า 15) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาภายใต้สภาวะการณ์ปกติและวิกฤต ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ คือ 1) โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางอยู่ในสภาวะการณ์วิกฤตมากที่สุด ส่วนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่และขนาดเล็กอยู่ในสภาวะการณ์วิกฤตน้อยจำนวนเท่ากัน 2) ลักษณะการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมและภายใต้สภาวะการณ์ปกติอยู่ในระดับมากส่วนภายใต้สภาวะการณ์วิกฤตอยู่ในระดับปานกลาง 3) ระดับคุณภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมและภายใต้สภาวะการณ์ปกติพบว่าอยู่ในระดับมากส่วนภายใต้สภาวะการณ์วิกฤตอยู่ในระดับปานกลาง 4) การใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการแต่ละองค์ประกอบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภายใต้สภาวะการณ์ที่ต่างกัน แตกต่างกัน ทุกองค์ประกอบ เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบพบว่าภายใต้สภาวะการณ์ปกติการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมากกว่าการใช้สภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนภายใต้สภาวะการณ์วิกฤต 5) ภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารงานวิชาการภายใต้สภาวะการณ์ปกติคือการกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียน การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน การประสานงานด้านการใช้หลักสูตร การสื่อสารการสร้างมาตรฐานวิชาการ ส่วนภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารงานวิชาการภายใต้สภาวะการณ์วิกฤต คือการพัฒนาและสร้างมาตรฐานทางวิชาการการนิเทศและประเมินผลด้านการสอนและการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้

วัชร สุยะลังกา (2545, หน้า 23) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอสนทราย จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ในการปฏิบัติงานราชการในโรงเรียนและการวัดผลประเมินผลในทุกกิจกรรมสำหรับปัญหาที่พบคือ ผู้บริหารไม่สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรให้กับครู ครูไม่ได้รับการอบรมเกี่ยวกับการวิเคราะห์หลักสูตรผู้บริหารไม่ติดตามการใช้หลักสูตรมอบหมายให้ครูไปทำงานด้านอื่นมากกว่าการสอน ผู้บริหารไม่สนใจในการนิเทศ

งานวิจัยต่างประเทศ

คิมบูวสกี Dembuwski (1998 pp. 94-125) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน: ความถูกต้องของรูปแบบเชิงเหตุผล โดยมีความมุ่งหมายที่จะทดสอบทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบเชิงเหตุผลที่ว่า ครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่ใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ จะสามารถมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผลการวิจัยยืนยันว่าพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของครูใหญ่ มีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนจริง

เพนเทลิดส์ (Pantelides, 1991, p. 768) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง ลักษณะเฉพาะของพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา กับ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยครูใหญ่ จำนวน 90 คน โดยการสุ่ม เป็นระบบตามสัดส่วนจากรัฐอิลลินอยส์ ไอโอวา และเวอร์จิเนีย เครื่องมือเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ทักษะพื้นฐานของไอโอวา (ITBS) โดยให้ครูใหญ่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ส่วนการวัด พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของครูใหญ่ ให้ครูเป็นผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนละ 8 คน รวมทั้งสิ้น 576 คน ผลการวิจัยพบว่า ไม่มีองค์ประกอบใดของพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ ของครูใหญ่ ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนของคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนได้

กูคฮาร์ท (Goodhart, 1991, p. 34) ได้ศึกษาลักษณะของโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษาของ รัฐ ที่มีประสิทธิภาพด้านวิชาการ ซึ่งทำการวิเคราะห์โดยศึกษาผลผลิตทางการศึกษาของโรงเรียน มัธยมศึกษาในด้านผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการ ความสำเร็จในโรงเรียน และประสิทธิภาพของการวัดผล พบว่า ความเป็นผู้นำในการจัดการของผู้บริหาร ความมีคุณธรรม จริยธรรมของครูปฏิบัติการ สอน และความเป็นหนึ่งเดียวของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน สปิริโต (Spirito, 1990, p. 3986) ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของครูใหญ่ในฐานะผู้นำ ทางวิชาการของโรงเรียนระดับมัธยมในรัฐแคลิฟอร์เนีย ที่มีผลต่อความสำเร็จทางวิชาการของ นักเรียนได้ผลที่น่าสนใจอย่างหนึ่งว่า การพัฒนาบุคลากรของครูใหญ่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ ทางวิชาการของนักเรียน

แมคซิลแวน (Mcilvan, 1986, p. 1969) ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาความเป็นผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ภายใต้การฝึกอบรมประจำการเพื่อเป็นโรงเรียน ที่ประสบผลสำเร็จ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการใช้เครื่องมือ ที่เรียกว่า The Instructional Management Rating Scale Survey วัดความเป็นผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารผลการวิจัย พบว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารทำให้ผู้บริหารสามารถนิเทศงานวิชาการได้ และมีผล โดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนไปในทางที่ดีขึ้น

คิไจ (Kijai, 1985, p. 829 อ้างถึงใน อำนาจ เกทพ้อคำ, 2541, หน้า 91) ศึกษาเกี่ยวกับ คุณลักษณะของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจากปัจจัยพื้นฐาน 5 ประการ ได้แก่ บรรยากาศ ของโรงเรียนภาพพจน์ของโรงเรียน ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ความสามารถในการคิดคำนวณ และความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนสูงกว่าปัจจัยด้านอื่น

ดันแคน (Duncan, 1983) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานของครูใหญ่ในเมืองเบอร์มิวด้า โดยศึกษาจากเจ้าหน้าที่ทางการศึกษาของรัฐ ครูใน โรงเรียน และศึกษาจากตัวของผู้บริหารโดยตรง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งประสิทธิผลของผู้บริหาร โรงเรียนโดยตรง ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มได้พิจารณาเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนต้องเพิ่มความรับผิดชอบการปฏิบัติงานบริหารโรงเรียนให้ได้ผลมากยิ่งขึ้นผู้วิจัยได้เสนอแนะว่ามีความจำเป็นต้องจัดโครงการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการบริหารสถานศึกษาให้มากขึ้น

จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอาจกล่าวได้ว่า การบริหารงานวิชาการ จะมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพเพื่อสามารถบริหาร ด้านการเรียนการสอนได้อย่างถูกต้องนอกจากนั้นยังต้องสามารถพัฒนาครูให้มีความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณธรรมรวมทั้งการให้การสนับสนุนด้าน ทรัพยากรต่าง ๆ ตามความจำเป็นซึ่งจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้ตรงตาม จุดมุ่งหมายของหลักสูตรและจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาภาวะผู้นำทางด้านวิชาการของ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพการบริหารงานด้านวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน และส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอันเป็นเป้าหมายสำคัญของการจัด การศึกษา