

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาบทบาทผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี
และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. แนวคิดการบริหารสถานศึกษา
 - 1.1 ความหมายการบริหาร
 - 1.2 การบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
 - 1.3 หลักการบริหารจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน
2. หลักการบริหารสถานศึกษา
 - 2.1 การบริหารงานวิชาการ
 - 2.2 การบริหารงบประมาณ
 - 2.3 การบริหารงานบุคคล
 - 2.4 การบริหารทั่วไป
3. ภาวะผู้นำ
 - 3.1 ความหมายของผู้นำ
 - 3.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 3.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
 - 3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
4. ผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 4.1 ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ
 - 4.2 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเป็นผู้นำทางวิชาการ
 - 4.3 องค์ประกอบสำคัญสำหรับผู้นำทางวิชาการ
 - 4.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวัดภาวะผู้นำทางวิชาการ
5. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 - 5.1 นโยบายการจัดการเรียนการสอน
 - 5.2 การดำเนินงานเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน
6. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ
7. สรุปแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่นำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิด

1. แนวคิดการบริหารสถานศึกษา

1.1 ความหมายการบริหาร

การบริหารสถานศึกษาในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก เนื่องจากการปฏิรูปการศึกษาและการกระจายอำนาจทางการบริหารการศึกษา สถานศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่ทำงารร่วมกันของหลายคน เมื่อก่อตั้งขึ้นมาแล้วจำเป็นต้องมีการจัดโครงสร้างต่าง ๆ ภายในให้เหมาะสมและเป็นระเบียบ รวมทั้งดำเนินการตามกระบวนการต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความเจริญก้าวหน้าและการบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น การทำงานดังกล่าวสำคัญมาก ดังนั้นจึงมีนักวิชาการได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการบริหารไว้ดังนี้

เซอร์เบิร์ต เอ. ซีมอน (Herbert A. Simon, 1947 ; อ้างถึงใน จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2554 : 28) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารว่า หมายถึง “ กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ” ซึ่งความหมายของการบริหารนี้มาจากการมองว่าการบริหารเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่มีลักษณะสำคัญ คือ เป็นกิจกรรมกลุ่ม ซึ่งไม่ใช่ของใครคนใดคนหนึ่ง สมาชิกในกลุ่มร่วมมือทำอย่างประสานสัมพันธ์กันไม่ใช่ต่างคนต่างทำ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง ทั้งที่เป็นเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม (เป้าหมายขององค์กร) และเป้าหมายของสมาชิกแต่ละบุคคลซึ่งไม่จำเป็น

1.2 การบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานหลักที่จัดกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายการศึกษา ดำเนินการบริหารโดยผู้อำนวยการสถานศึกษา กำกับโดยคณะกรรมการสถานศึกษา มีระบบประกันคุณภาพที่จะใช้เป็นแนวทางการพัฒนาให้การบริการด้านการเรียนการสอนมีคุณภาพ ผู้อำนวยการสถานศึกษามีอำนาจการบริหารอย่างมาก ทั้งอำนาจที่กำหนดไว้ในกฎหมายและได้รับมอบจากผู้มีอำนาจ โดยต้องรับผิดชอบต่อผลการบริหารสถานศึกษา ซึ่งต้องมีดัชนีชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานและการประกันคุณภาพของสถานศึกษา แสดงผลงานความก้าวหน้าในการบริหารโรงเรียนตามเป้าหมายที่กำหนด (ปัญญา แก้วเกียรติ, 2545 : 5)

ยุทธศาสตร์สำคัญในการดำเนินการดังกล่าวเรียกว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School –based Management) ถือว่าเป็นนวัตกรรมทางการบริหารรูปแบบหนึ่งที่น่ามาใช้ในการปฏิรูปการศึกษาหลายประเทศทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยด้วย

1.2.1 การบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน

การบริหารการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานนั้น เป็นมาตรฐานหนึ่งในมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งมีตัวบ่งชี้ ดังมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้ (สมาน อัครภูมิธ, 255 : 14)

1) การจัดการหลักสูตรการเรียนรู้และการจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาตามธรรมชาติ และเต็มศักยภาพ โดย

1.1) จัดหลักสูตรที่หลากหลายให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน

และท้องถิ่นสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน

- 1.2) ผู้เรียนมีโอกาสเข้าถึงหลักสูตรต่าง ๆ อย่างทั่วถึง
- 1.3) หน่วยงานที่ให้บริการทางการศึกษามีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และส่งเสริมอนามัย ตลอดจนมีความปลอดภัย
- 1.4) มีการพัฒนาและใช้นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ โดยเฉพาะสื่อที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

2) การพัฒนาผู้บริหาร ครู คณาจารย์ และบุคลากรอย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ โดย

2.1) มีการพัฒนาผู้บริหาร ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเข้มแข็ง

2.2) วิชาการและวิชาชีพ ผู้บริหาร ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษามีคุณธรรม มีความพึงพอใจในการทำงานและผูกพันกับงาน อัตรการออกจากงานและทำผิดทางวินัยลดลง

2.3) มีการรวมตัวจัดตั้งองค์กรอิสระเพื่อสร้างมาตรฐานวิชาชีพ ติดตามผลการดำเนินงานของสมาชิก และสั่งสมองค์ความรู้

3) การบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน

3.1) ให้องค์กร ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาตามสภาพปัญหาและความต้องการของผู้เรียน

3.2) ผู้รับบริการหรือผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจต่อการจัดการศึกษา

3.3) กำหนดให้ระบบประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและพร้อมรับการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอก

1.3 หลักการบริหารจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีหลักการและกรอบแนวคิดดังนี้ (ปัญญา แก้วกียูร, 2545 : 5-6)

1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นการกระจายอำนาจจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา ให้สามารถตัดสินใจดำเนินการได้สอดคล้องกับแนวทางพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพสูงสุด

2. หลักการใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลาง (School Center) โรงเรียนจะเป็นหน่วยงานบริหาร โรงเรียนจะเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาศักยภาพของเด็ก สามารถกำหนดจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย ทิศทางการวางแผนจัดการศึกษาของตนเอง ที่สอดคล้องกันทั้งในระดับส่วนกลาง เขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่น และชุมชน

3. หลักการมีส่วนร่วม (Collaboration, Participation) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือในการบริหาร การตัดสินใจและการจัดการศึกษา ทำให้เกิดความตระหนักและความรู้สึกเป็นเจ้าของ

4. หลักการพึ่งตนเอง (Self Management) เน้นให้โรงเรียนมีระบบบริหารตนเอง มีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบการดำเนินงานตามความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมองเห็นจุดหมาย เป้าหมายของโรงเรียนตรงกัน สามารถบูรณาการสภาพการณ์ของท้องถิ่นกับโรงเรียน มาส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนได้ด้วยความภาคภูมิใจ
5. หลักการประสานงาน (Coordination) สามารถประสานงานกันได้ทุกระดับ ทั้งแนวตั้งและแนวนอน เป็นกิจกรรมที่ต้องเน้นความเข้มแข็ง ทั้งการสร้าง ความเข้าใจระหว่างบุคลากรในโรงเรียน และบุคคลภายนอก รวมทั้งการประสานงาน แสวงหาความร่วมมือ ความช่วยเหลือทั้งทรัพยากรและเทคนิควิธีการใหม่ ๆ
6. หลักความต่อเนื่องและหลากหลาย (Continuity and Diversity) การบริหารจำเป็นต้องมีความต่อเนื่อง ใช้เวลา รวมทั้งการใช้เทคนิคการบริหาร จะต้องมีความหลากหลายและสอดคล้องกัน มุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ได้
7. หลักการพัฒนาตนเอง (Self-improvement) โรงเรียนจะต้องพัฒนาไปสู่องค์กรการเรียนรู้ (Learning Organization) พัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้เกิดการพัฒนา ทั้งการพัฒนาองค์กร พัฒนาวิชาชีพ พัฒนาบุคคล และพัฒนาทีมงาน โดยนำองค์ประกอบเหล่านี้มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เป็นวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษานั้น ๆ
8. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) ส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษาจะกำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐานและจะมีองค์กรตรวจสอบคุณภาพ ทั้งนี้จะเป็นการประกันคุณภาพการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. หลักการบริหารสถานศึกษา

ปัญญา แก้วกัญ (2545 : 3) ได้กล่าวว่า ในสถานการณ์ที่โลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ระบบการจัดการศึกษาของไทย จำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม และการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการปฏิรูปการเรียนรู้และการปฏิรูประบบการบริหารพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้กำหนดรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาขึ้นใหม่เพื่อนำไปสู่ความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม ทั้งนี้ให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป และผู้บริหารสถานศึกษาควรจะได้คำนึงถึงหลักการบริหารดังนี้

1. มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่ชัดเจน ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงเป้าหมายของสถานศึกษาว่าเป็นไปในทิศทางใด จึงจะจัดงาน จัดคน จัดเงิน จัดวัสดุอุปกรณ์ได้เหมาะสม
2. ต้องมีเทคนิควิธีการในการบริหารงาน การบริหารงานทุกประเภทย่อมต้องมีเทคนิควิธีการ ขั้นตอน และกระบวนการ งานที่สมควรมีระบบ มีความรอบคอบ จึงจะทำให้งานดำเนินไปด้วยดี

3. มีการประเมินผล เมื่อได้ดำเนินกิจการใด ควรจะได้มีการประเมินผลและติดตามผล เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการปรับปรุงงานได้ดีขึ้น การทำงานที่ขาดการประเมินผล จะไม่ช่วยในการพัฒนาสถานศึกษา

การดำเนินการให้บรรลุหลักการดังกล่าวสถานศึกษามีบทบาท และมีความสำคัญสูงสุดต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนั้นในมาตรา มาตรา 39 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 จึงได้กระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาไว้ 4 งานดังนี้

2.1 การบริหารงานวิชาการ

2.1.1 ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษา ไม่ว่าจะสถานศึกษาจะเป็นประเภทใด มาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตร การจัดโปรแกรมการศึกษา และการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นหัวใจหัวใจของสถานศึกษา และเกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทุกระดับของสถานศึกษา ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องทางตรงหรือทางอ้อมก็อยู่ที่ลักษณะของงานนั้น (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2553 : 1)

2.1.2 ความหมายของการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการ เป็นงานที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากการบริหารงานวิชาการ เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา โดยเฉพาะเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษา และเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จของสถานศึกษา

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553 : 2) ได้ให้ความหมายการบริหารงานวิชาการไว้ดังนี้ การบริหารงานวิชาการ หมายถึง กระบวนการบริหารกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การวางแผน การปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน ตลอดจนการประเมินผลการสอน เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและจุดมุ่งหมายของการศึกษา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

ปัญญา แก้วกียูร (2545 : 17) กระบวนการการดำเนินงานเกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้ตามที่กำหนดไว้ในจุดมุ่งหมายของการพัฒนาผู้เรียน

สรุปได้ว่า

การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารสถานศึกษา โดยมีการจัดกิจกรรมทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพสูงสุดกับผู้เรียน

2.1.3 ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ

ความสำเร็จของสถานศึกษาอยู่ที่การบริหารงานวิชาการ ซึ่งงานวิชาการมีขอบข่ายกว้างขวางในด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน โดยทั่วไปสถานศึกษาที่จัดการศึกษา

จะมีหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องรู้และเข้าใจ เพื่อนำไปสู่การดำเนินการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่สนองความต้องการ ความสนใจ และศักยภาพของผู้เรียน ผู้ปกครอง และท้องถิ่น รวมทั้งสามารถนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณภาพ ด้วยการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนั้นขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการจึงประกอบด้วยงานดังต่อไปนี้

1. การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ เป็นการวางแผนเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการล่วงหน้าเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน มีรายละเอียดของงานดังนี้

1.1 แผนปฏิบัติงานวิชาการ ได้แก่ การประชุมเกี่ยวกับหลักสูตรการจัดปฏิทินการศึกษา ความรับผิดชอบงานตามภาระหน้าที่ การจัดชั้นตอนและเวลาในการทำงาน

1.2 โครงการสอน เป็นการจัดรายละเอียดเกี่ยวกับวิชาที่ต้องสอนตามหลักสูตร

1.3 บันทึกการสอน เป็นการแสดงรายละเอียดของการกำหนดเนื้อหาที่จะสอน ในแต่ละคาบของแต่ละวันหรือสัปดาห์ โดยการวางแผนไว้ล่วงหน้า และยึดโครงการสอนเป็นหลัก

2. การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อให้การเรียนการสอนในสถานศึกษาดำเนินการไปด้วยดี และสามารถปฏิบัติได้ จึงต้องมีการจัดเกี่ยวกับการเรียนการสอนดังนี้

2.1 การจัดตารางสอนเป็นการกำหนดวิชา เวลา ผู้สอน สถานที่ ตลอดจนผู้เรียนในแต่ละรายวิชา

2.2 การจัดชั้นเรียน เป็นงานที่ฝ่ายวิชาการต้องประสานกับฝ่ายอาคารสถานที่ รวมทั้งการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในห้องเรียน

2.3 การจัดครูเข้าสอน การจัดครูเข้าสอนต้องพิจารณาถึงความพร้อมของสถานศึกษา และความพร้อมของบุคลากร รวมถึงการเชิญวิทยากรภายนอกมาช่วยสอน

2.4 การจัดแบบเรียน โดยปรกติสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการจะใช้แบบเรียนที่กระทรวงกำหนด นอกจากนั้น ครูอาจใช้หนังสืออื่นเป็นหนังสือประกอบ หรือจากเอกสารที่ครูเตรียมเอง

2.5 การปรับปรุงการเรียนการสอน เป็นการพัฒนาครูผู้สอนให้ก้าวหน้า วิทยาการเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการความก้าวหน้าของสังคม ธุรกิจ อุตสาหกรรม

2.6 การฝึกงาน จุดมุ่งหมายของการฝึกงาน เป็นการให้นักเรียนนักศึกษา รู้จักนำเอาทฤษฎีมาประยุกต์ใช้กับชีวิตจริง ทั้งยังมุ่งให้ผู้เรียนได้เห็นปัญหาที่แท้จริงในสาขาวิชา และอาชีพนั้น เพื่อให้โอกาสผู้เรียนได้เตรียมตัวที่จะออกไปเผชิญกับชีวิตจริงต่อไป

3. การจัดการบริหารเกี่ยวกับการเรียนการสอน เป็นการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก และการส่งเสริมการจัดการหลักสูตร และโปรแกรมการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพ

ได้แก่

3.1 การจัดสื่อการเรียนการสอน เป็นสิ่งที่เอื้อต่อการศึกษาของนักเรียน นักศึกษา เน้นเครื่องมือและกิจกรรมให้ครูได้เลือกใช้ในการสอน

3.2 การจัดห้องสมุด เป็นที่รวมหนังสือ เอกสาร สิ่งพิมพ์ และวัสดุอุปกรณ์ที่เป็นแหล่งวิทยากร ให้นักเรียนนักศึกษาได้ใช้ในการสอน

3.3 การนิเทศการสอน เป็นการช่วยเหลือแนะแนวครูให้เกิดการปรับปรุง แก้ไขปัญหาการเรียนการสอน

4. การวัดและประเมินผล กระบวนการเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในด้านการตรวจสอบและวิเคราะห์ผลการเรียน

2.1.4 ขั้นตอนการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการ เป็นงานหลักของสถานศึกษา และมีขอบข่ายค่อนข้าง กว้างขวาง หลักการบริหารงานวิชาการ จะแบ่งเป็นขั้นตอนของกระบวนการบริหารวิชาการ ดังนี้

1. ขั้นก่อนดำเนินการ จะเป็นการกำหนดนโยบายและวางแผนงานวิชาการ โดยมีขั้นตอนดังนี้

1.1 จัดทำแผนงานวิชาการให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

1.2 จัดสภาพงานวิชาการและวิธีทำงาน

1.3 จัดครูอาจารย์เข้าสอน

1.4 จัดทำโครงการสอน

1.5 จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน

1.6 จัดตารางสอน

1.7 ปฐมนิเทศ

1.8 การลงทะเบียนนักเรียน

2. ขั้นการดำเนินงาน เป็นขั้นที่จัดทำและดำเนินงาน รวมทั้งการควบคุมดูแลให้ ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ให้

2.1 การดำเนินงานการสอนตามหลักสูตร โดยการดูแลให้การสอนเป็นไปตามโครงการสอนในแต่ละวิชา เป็นการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ

2.2 การดำเนินงานเกี่ยวกับกิจกรรมหลักสูตรทางด้านวิชาการ ได้แก่ การ จัดโครงการสอนซ่อมเสริม โครงการส่งเสริมเด็กเรียนดี โครงการส่งเสริมการค้นคว้าด้วยตนเอง การจัดชุมนุมต่าง ๆ ลูกเสือ และเนตรนารี มีการแนะแนวการศึกษาและอาชีพ ตลอดจนการให้ คำปรึกษาในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ จัดให้มีห้องสมุดโรงเรียนเพื่อเป็นแหล่งค้นคว้า

2.3 งานเกี่ยวกับการบริการ การส่งเสริมให้มีการให้บริการเกี่ยวกับสื่อการเรียน เพื่อช่วยเหลือครูในด้านการสอนและอุปกรณ์ต่าง ๆ มีการจัดรวบรวมเอกสารคำสอน คู่มือครู รวมทั้งการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น อาคารสถานที่ การจัดหาอุปกรณ์ เป็นต้น

3. ขั้นส่งเสริมและติดตามผลในด้านวิชาการ เพื่อให้ได้มาตรฐานของงานวิชาการ ผู้บริหารควรมีการส่งเสริม ปรับปรุง พัฒนา และประเมินผลงานด้านวิชาการ ดังนี้

- 3.1 ส่งเสริมให้ครูอาจารย์ได้ปรับปรุงตนเองด้านวิชาการ
- 3.2 สนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามมาตรฐานทางวิชาการได้แก่ การกำหนดจุดมุ่งหมายและนโยบายที่เหมาะสมกับโรงเรียน และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้
- 3.3 ริเริ่มและสร้างสรรค์ในการปรับปรุงงานด้านวิชาการ
- 3.4 จัดบรรยากาศทางวิชาการในสถานศึกษา เช่น การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมทางด้านวิชาการ
- 3.5 จัดให้มีคณะกรรมการที่ปรึกษาทางวิชาการ
- 3.6 จัดตั้งคณะทำงานทางวิชาการขึ้น ลักษณะของคณะอาจจัดรวมกันเป็นคณะครูในแผนกเดียวกัน มาร่วมกันทำงานแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
- 3.7 ส่งเสริมให้มีการเข้าร่วมประชุมสัมมนาฝึกอบรม เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้และเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ
- 3.8 ส่งเสริมให้มีการเข้าร่วมประชุมสัมมนาฝึกอบรม เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้และเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ
- 3.9 ส่งเสริมให้ศึกษาต่อเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ

2.1.5 หลักการบริหารงานวิชาการ

เจ บลู พรานซิส (J. Bruce, Francis, 1978 ; อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2553 : 6) การบริหารงานวิชาการมีหลักการบริหาร คือ

1. หลักแห่งประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การได้มีผลผลิตเพิ่มขึ้นโดยไม่เพิ่มการลงทุน นั่นคือ นักเรียนนักศึกษาสามารถสำเร็จการศึกษาตามกำหนดของหลักสูตร โดยไม่ลาออกกลางคัน เรียนเกินเวลา และช้ากว่ากำหนด
2. หลักแห่งประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ผลผลิตได้ตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ นั่นคือ นักเรียนนักศึกษามีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร มีความรู้ความสามารถทักษะคุณภาพ และการจัดการได้

สรุป

การบริหารงานวิชาการ ถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารสถานศึกษา ทั้งนี้เพราะจุดมุ่งหมายของการศึกษาก็คือ การจัดการศึกษา คุณภาพ และมาตรฐานของสถานศึกษา จึงอยู่ที่งานด้านวิชาการ ซึ่งจะประกอบด้วยงานด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน การจัดขั้นตอนการดำเนินงานด้านวิชาการ จะมีขึ้นการวางแผนงานด้านวิชาการ ขึ้นจัดและดำเนินการ และขั้นส่งเสริมและติดตามผลงานด้านวิชาการ หลักการบริหารงานด้านวิชาการ คือ หลักแห่งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.2 การบริหารงบประมาณ

การจัดการด้านงบประมาณและการเงิน มีแนวทางสอดคล้องกับหลักการกระจายอำนาจการบริหาร โดยให้เขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงบประมาณ (Budgeting Entity) และหน่วยงานบริหารการเงิน (Financial Entity) ให้สถานศึกษาเป็นหน่วยบริหารการเงินที่สามารถกำหนดความต้องการงบประมาณของตนเอง โดยจัดทำงบประมาณผ่านเขตพื้นที่การศึกษา และมี

อิสระในการจัดการทรัพยากรและหารายได้เพิ่มได้มากขึ้น ทั้งนี้มุ่งเน้นให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการ ช่วยระดมทรัพยากรและการลงทุนจากแหล่งต่าง ๆ โดยมีระบบตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการใช้ทรัพยากรเพื่อความโปร่งใสและความรับผิดชอบต่อคั้งงานงบประมาณและการเงินจึงเป็นไปในลักษณะของการให้ความเป็นอิสระ คล่องตัวซึ่งเป็นไปตามแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ควบคู่ไปกับการตรวจสอบ เพื่อความโปร่งใสและความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ ภายใต้การบริหารจัดการทรัพยากรที่มุ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การบริหารงบประมาณแบบมุ่งสัมฤทธิ์ผล และระบบงบประมาณแบบมุ่งผลงาน

1. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) หรือเรียกกันทั่วไปว่า RBM เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นผลผลิต (Out Put) และผลลัพธ์ (Out Come)

ผลผลิต เป็นผลที่เกิดขึ้นโดยตรงจากการดำเนินกิจกรรมภายในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อเสร็จกิจกรรมนั้น ๆ เช่น จำนวนสื่อการเรียนการสอนที่สถานศึกษาจัดซื้อ จำนวนครูที่ผ่านการอบรมหลักสูตรการสอนภาษาอังกฤษระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นต้น

ผลลัพธ์ เป็นผลที่เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งเกิดขึ้นภายหลังจากการดำเนินกิจกรรมแล้วเสร็จเป็นเวลาพอสมควร ไม่เกิดขึ้นทันทีทันใด เช่น ระดับคะแนนจากการทดสอบสูงขึ้น นักเรียนที่จบการศึกษาภาคบังคับสามารถประกอบอาชีพสุจริตได้ เป็นต้น

ในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยใช้กรอบความคิดของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ระบบดังกล่าวจึงมีวิธีการโดยระบุพันธกิจ (Mission) ขององค์กร เป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างเป็นระบบมีการประเมินผลสม่ำเสมอ โดยเชื่อมโยงข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรที่ใช้เพื่อให้ได้ผลผลิตและผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

2. ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

2.1 หลักการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting) มีหลักการที่เป็นจุดเน้น คือ

2.1.1 ค่าใช้จ่าย

2.1.2 ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

2.1.3 ตรวจสอบได้

2.1.4 มีมาตรฐานชี้วัดผลการดำเนินการ (Performance) ทั้งด้านผลผลิต

และผลลัพธ์

2.2 หลักการการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

2.2.1 ลดการควบคุมจากส่วนกลาง ส่งเสริมให้เกิดการบริหารที่คล่องตัวตอบสนองต่อความต้องการของแผนงาน

2.2.2 ลดขั้นตอนในการอนุมัติเบิกจ่าย

2.2.3 ให้ความสำคัญกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์

2.2.4 กระตุ้นเรื่องประสิทธิผลของหน่วยงานว่าบรรลุผลลัพธ์ได้หรือไม่ จะปรับปรุงผลลัพธ์ได้อย่างไร

2.2.5 กระตุ้นเรื่องประสิทธิภาพของแผนงานว่าบรรลุผลลัพธ์โดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดได้หรือไม่ ปรับปรุงผลลัพธ์โดยเสียค่าใช้จ่ายเท่าเดิมได้หรือไม่

2.2.6 ผลักดันงบประมาณจากแผนงานที่ไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์เป็นแผนงานที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์

2.2.7 เน้นผลผลิตมากกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป

2.2.8 ใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นตัวชี้เป้าหมายของนโยบายของหน่วยงาน

2.2.9 กำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์มากกว่า 1 ปีงบประมาณ

2.2.10 เลือกระบุผลผลิตที่ทำให้ชุมชน สังคม ประชาชนพอใจ

2.2.11 เน้นผลผลิต ผลลัพธ์ ของการดำเนินงาน ความพอใจของชุมชน ผู้ปกครอง ประชาชน การเสร็จทันเวลา ต้นทุนต่อหน่วย และประสิทธิผล

2.2.12 จำกัดรายจ่ายภายในวงเงินที่จำกัด

2.2.13 เปลี่ยนแปลงการจัดสรรทรัพยากร เพื่อการได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่า

2.2.14 เปลี่ยนวัฒนธรรมจากการทำงานตามข้อบังคับเป็นทำงานตามพันธกิจขององค์กร

2.2.15 ลดกระบวนการทำงาน เพื่อให้คล่องตัวในการบริหารงบประมาณ แต่เพิ่มความรับผิดชอบต่อผลผลิตและผลลัพธ์

รูปแบบและแนวทางการบริหารงบประมาณในสถานศึกษา

ในการบริหารงบประมาณ สถานศึกษาจัดตั้งงบประมาณภายใต้เขตพื้นที่การศึกษา และขอรับงบประมาณโดยอนุมัติเงินประจำงวดจากสำนักงานงบประมาณโดยตรง ทั้งนี้สถานศึกษาอาจได้รับมอบหมายให้เบิกจ่ายจากสำนักงานคลังจังหวัดโดยตรงก็ได้

1. รูปแบบของการจัดสรรงบประมาณ

แนวทางการบริหารงบประมาณเดิมที่มีการจัดสรรเป็นหมวดรายจ่าย 7 หมวดตามแผนงานหรือโครงการ เมื่อเปลี่ยนไปสู่ความเป็นอิสระตามหลักการกระจายอำนาจโดยยึดแนวทางการบริหารจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะมีรูปแบบการจัดสรรงบประมาณที่มีประเด็นสำคัญ ดังนี้ (ปัญญา แก้วกียูร, 2545 : 49)

1.1 ให้อิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการทรัพยากรแก่สถานศึกษา ภายใต้ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส ตรวจสอบได้

1.2 จัดสรรผ่านด้านอุปสงค์หรือผู้เรียน โดยลดงบประมาณที่จัดสรรผ่านด้านอุปทานหรือสถานศึกษาลงตามลำดับ เพื่อสนองความต้องการของผู้เรียนซึ่งถือว่าสำคัญที่สุด สอดคล้องตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ฉบับที่ 3) 2553 การจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาได้แก่

- 1.2.1 จัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไป เป็นค่าใช้จ่ายรายบุคคล
- 1.2.2 จัดสรรทุนการศึกษา ในรูปของกองทุนกู้ยืมแก่ผู้เรียนที่มาจาก

ครอบครัวที่มีรายได้น้อย

1.2.3 จัดสรรงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาขึ้นเป็นพิเศษสำหรับผู้เรียนที่มีความต้องการเป็นพิเศษ

1.2.4 จัดสรรงบประมาณ เป็นค่าใช้จ่ายดำเนินการและงบลงทุน

1.2.5 จัดสรรกองทุนกู้ยืมดอกเบี้ยต่ำ

1.2.6 จัดตั้งกองทุนเพื่อการพัฒนาการศึกษา

2. แนวทางการบริหารงบประมาณ

การบริหารงบประมาณ จะปรับเปลี่ยนให้สถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษามีความเป็นอิสระ คล่องตัว พร้อมทั้งมีกระบวนการตัดสินใจโดยผู้บริหารสถานศึกษา ภายใต้ความรับผิดชอบเพื่อความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ทั้งนี้จะต้องให้สังคมทุกส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วนกลางจะคอยกำกับ ดูแล ตรวจสอบ ติดตามประเมินผลด้านนโยบาย แผน และมาตรฐาน รวมทั้งการส่งเสริมสนับสนุนทรัพยากรโดยสถานศึกษาเป็นหน่วยปฏิบัติ ซึ่งเป็นหน่วยบริการการเงินที่ทำหน้าที่เสนอเป้าหมายและความต้องการผ่านเขตพื้นที่การศึกษา ในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน พร้อมทั้งเจรจาต่อรอง และมีข้อตกลงร่วมกัน ให้เขตพื้นที่การศึกษาทำหน้าที่โอนเงินไปยังสถานศึกษา วางฎีกา และเบิกเงินจากคลังจังหวัด คลังอำเภอ เพื่อโอนเงินให้สถานศึกษา (ปัญญา แก้วกัญญา, 2545 : 50)

3. บทบาทของผู้บริหารในการบริหารงบประมาณและการเงิน

ในด้านการบริหารงบประมาณ ผู้บริหารควรมีกระบวนการพิจารณางบประมาณที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

3.1 การจัดทำงบประมาณ โดยสถานศึกษาเสนอเป้าหมายและความต้องการงบประมาณ ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารจะต้องทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง (3 ปี) ประกอบด้วย

3.1.1 การประมาณการเป้าหมาย จำนวนนักเรียนล่วงหน้า 3 ปี พิจารณาข้อมูลจำนวนเด็กที่เกิดและจะเข้าเรียนในแต่ละปี จากทะเบียนสามโนครัวในเขตท้องที่บริการของโรงเรียน

3.1.2 การประมาณการงบประมาณ พิจารณาจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและแผนดำเนินการของโรงเรียน ตามกรอบนโยบายของรัฐบาลและความต้องการของท้องถิ่น

3.1.3 การกำหนดวงเงินงบประมาณขั้นต่ำ (Based Line Budget) ที่ต้องการขอในแต่ละปี

3.2 การจัดสรรงบประมาณ ผู้บริหารควรจัดสรรงบประมาณโดยแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) งบลงทุนและงบดำเนินการ และ 2) งบรายหัวซึ่งอาจแบ่งการจัดสรรงบรายหัวออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะแรกจัดสรรจำนวนร้อยละ 80 ระยะหลังจัดสรรร้อยละ 20 ของจำนวนรายหัวทั้งปี

3.3 การบริหารและควบคุมงบประมาณ ผู้บริหารต้องรับผิดชอบเงินงบประมาณอย่างโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และให้ผลตามเป้าหมาย ทั้งงบลงทุน งบดำเนินการและงบรายหัว ทั้งนี้ต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขของกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องของเรื่องนั้น ๆ

3.4 การติดตาม ตรวจสอบ และรายงาน ผู้บริหารต้องมีความสามารถสูงในการติดตาม ตรวจสอบ และรายงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สถานศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษา ได้รายงานผลดำเนินงาน (Performance Report) โดยการศึกษา วิเคราะห์ เปรียบเทียบกับเป้าหมายและแผนงานที่วางไว้ และรายงานการเงิน (Financial Report) ซึ่งเป็นการรายงานที่จัดทำจากข้อมูลตามระบบบัญชีของสถานศึกษา

2.3 การบริหารงานบุคคล

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 54 กำหนดให้มีองค์กรกลางบริหารงานบุคคลโดยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งของหน่วยงานทางการศึกษาในระดับสถานศึกษาของรัฐและระดับเขตพื้นที่การศึกษา เป็นข้าราชการในสังกัดองค์กรกลางบริหารงานบุคคลสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ทั้งนี้ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด เพราะบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการทุกระดับ เพื่อทำให้องค์กรสู่ความสำเร็จเจริญก้าวหน้า และบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารงานบุคคลควรยึดหลักสำคัญ 3 ประการ คือ (ปัญญา แก้วกียูร, 2545 : 31)

2.3.1 การรักษาความเป็นมาตรฐาน ต้องมีระบบคุณธรรมเป็นหลักส่งเสริม

2.3.2 การสร้างประสิทธิภาพ และความประหยัด

2.3.3 การมีส่วนร่วมของบุคลากรและประชาชน

บทบาทของผู้บริหารในการบริหารงานบุคคล

เมื่อมีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการจากกระทรวงไปยังสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษา บทบาทของผู้บริหารทั้งสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาจะเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยจะเป็นการบริหารในรูปแบบคณะกรรมการ ความรับผิดชอบของผู้บริหารจะมีมากขึ้น ซึ่งนอกจากจะต้องบริหารจัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่คณะกรรมการกำหนดแล้ว ยังต้องบริหารหน่วยงานให้เป็นไปตามบทบาทหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด

การบริหารงานบุคคลตามหลักการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในสถานศึกษาและเขตพื้นที่ศึกษานั้น คณะกรรมการจะมีอำนาจการบริหารงานบุคคล โดยกำกับดูแลให้ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารสำนักเขตพื้นที่การศึกษาบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามนโยบายและแนวทางที่องค์กรกลางบริหารงานบุคคลกำหนด ทั้งนี้ขั้นตอนของการบริหารงานบุคคลในหลายเรื่อง เช่น การสรรหาบุคลากร การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือการให้ความดีความชอบ หรือการดำเนินการทางวินัย จะแล้วเสร็จในระดับสถานศึกษาหรือระดับเขตพื้นที่การศึกษาเป็นส่วนใหญ่

ดังนั้น คุณสมบัติของผู้บริหารจึงต้องสอดคล้องกับบทบาทและพันธกิจดังกล่าว เช่น เป็นนักบริหารมืออาชีพ ทันสมัยและมีผลการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับหลักการบริหาร

กิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) อันได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่า และหลักความรับผิดชอบ

ปัจจัยที่ความสำเร็จของการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา

การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาจะประสบความสำเร็จ มีปัจจัยที่ควรคำนึงถึง ดังนี้ (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ ไทวณะบุตร, 2545 : 153-154)

1. ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานและมอบอำนาจ
 - 1.1 วิเคราะห์งานและสายงาน
 - 1.2 ปรับโครงสร้าง สายงาน แบบรวม
 - 1.3 กำหนดวิธีการ รูปแบบ อุปกรณ์การดำเนินงานทางสายงาน
 - 1.4 การมอบอำนาจ กระจายอำนาจ และระบบตรวจสอบ
2. สร้างทีมงาน
 - 2.1 ทีมงานประกอบด้วย นักคิด นักทำ ผู้ประสานงาน
 - 2.2 ทีมงานประกอบด้วยบุคลากร จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
 - 2.3 ให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างน้อย 1 โครงการ
 - 2.4 องค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม มีผู้นำลูกน้อง และ

สภาพแวดล้อม

- 2.5 ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีม
 - 2.5.1 มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน วัตถุประสงค์ต้องชัดเจน ทุกคนได้ทราบ วัตถุประสงค์ และวัตถุประสงค์ของสมาชิกต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของทีมงาน
 - 2.5.2 โครงสร้างของทีมต้องชัดเจนทั้งตัวบุคคล บทบาท หน้าที่
 - 2.5.3 ต้องมีศรัทธาต่อกัน
 - 2.5.4 มีการประสานงานกันดีภายในทีม
 - 2.5.5 มีผู้นำที่เหมาะสม
 - 2.5.6 มีวิธีการที่ดี ง่ายต่อการปฏิบัติ ประหยัด ทรัพยากร ปรับแก้ตาม

สถานการณ์ได้ง่าย

- 2.5.7 ทุกคนต้องพัฒนา
- 2.5.8 มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน อพพรให้เกียรติไม่เกียจงาน ทุกข์สุขร่วมกัน
- 2.5.9 สามารถปรับแก้ให้เหมาะเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ หลังจากผ่าน

การประเมินแล้ว

3. ดำเนินการจัดการปัจจัยสำคัญในการบริหารกับ 5 M's

3.1 บุคลากร (Man)

- 3.1.1 การสร้างสรรหา คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง
- 3.1.2 มอบหมายงาน รายการงาน มาตรฐานงานปฐมนิเทศ
- 3.1.3 นิเทศ ควบคุม ติดตาม บังคับปราม

- 3.1.4 พัฒนาคุณธรรม วิชาการ ทักษะการทำงานและอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข
- 3.1.5 การให้โอกาสแสดงความสามารถภายในองค์กร ภายนอก
- 3.1.6 การโยกย้าย สับเปลี่ยน เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
- 3.1.7 การประชุม สัมมนา
- 3.1.8 ความดี ความชอบ ลงโทษ

2.4 การบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา การบริหารทั่วไปจะเป็นกิจกรรมสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาและหน่วยงานให้เกิดความคล่องตัว สามารถดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในปัจจุบัน สถานศึกษามักแยกงานออกเป็น งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคล การบริหารงานส่วนที่เหลือคือ การบริหารงานทั่วไป ซึ่งอาจจะประกอบด้วย งานธุรการ งานอาคารสถานที่ และความสัมพันธ์กับชุมชน โดยจำแนกภาระงานย่อยได้ดังนี้

2.4.1 งานธุรการ ประกอบด้วย งานสารบรรณ การดำเนินการทั่วไปของสถานศึกษาตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ การควบคุมงานเอกสารและหลักฐานต่าง ๆ เช่น สมุดหมายเหตุ ทะเบียนครู ทะเบียนนักเรียน สถิติต่าง ๆ เป็นต้น

2.4.2 งานอาคารสถานที่ ประกอบด้วย การจัดสำนักงาน ห้องธุรการ ห้องพัสดุ ห้องพยาบาล ห้องประชุมและห้องอื่น ๆ การดูแลรักษาและปรับปรุงอาคารสถานที่ อุปกรณ์ต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพเรียบร้อย รวมทั้งปรับปรุงบริเวณให้มีภูมิทัศน์ที่ดี ร่มรื่น สะอาดและปลอดภัย

2.4.3 งานความสัมพันธ์กับชุมชน ประกอบด้วย การให้ความร่วมมือกับชุมชน เช่น ให้ความรู้ ให้อิมอุปกรณ์ อาคารสถานที่ ให้บุคลากรไปร่วมกิจกรรมในชุมชน รวมทั้งการรับความช่วยเหลือจากชุมชน งานความสัมพันธ์กับชุมชนจะมีบทบาทสำคัญมากขึ้น ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้กำหนดให้ชุมชนมีสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยเป็นกรรมการสถานศึกษา และการระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษา ซึ่งถือเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องตระหนักต่อความร่วมมือปฏิบัติงานกับชุมชนอย่างดี

ปัญญา แก้วกียูร (2545 : 56) การบริหารทั่วไปในสถานศึกษา ประกอบด้วย

1. งานธุรการ จำแนกเป็นงานธุรการของสำนักงานเขตพื้นที่ และงานธุรการของสถานศึกษา รวมถึงการเชื่อมโยงงานระหว่างเขตพื้นที่การศึกษากับสถานศึกษา หรือหน่วยงานอื่นในเขตพื้นที่การศึกษา และงานธุรการระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ ทั้งนี้ ระบบงานธุรการจะต้องกำหนดภาระงานและขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน มีความสะดวก รวดเร็ว สั้น และสามารถดำเนินการให้สิ้นสุดทั้งกระบวนการได้ ณ จุดเดียว (One-stop Service)

2. งานระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ จำแนกเป็นระบบฐานข้อมูลของสถานศึกษา หน่วยงานการศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งควรมีระบบเครือข่ายเชื่อมโยงระหว่างสถานศึกษากับเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีการวางระบบการจัดเก็บข้อมูลทั้งของสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาอย่างชัดเจนเพื่อมิให้เกิดความซ้ำซ้อนในการเก็บ สามารถใช้ฐานข้อมูลเดียวกันได้เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ วางแผน ติดตามประเมินผล จัดทำนโยบายหรือการตัดสินใจ

3. งานประชาสัมพันธ์ ประกอบด้วย การประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ทั้งของเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษา เพื่อให้บุคลากรในองค์กรและสาธารณชนได้รับรู้รับทราบ และเข้าใจร่วมกัน

4. งานส่งเสริมสนับสนุน ประกอบด้วย การส่งเสริมด้านศาสนาและวัฒนธรรม การส่งเสริมการศึกษาเอกชน การส่งเสริมสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดการศึกษา การพัฒนาสมรรถนะการบริหารของสถานศึกษา การสนับสนุนการพัฒนาด้านงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคลากร หรือการพัฒนาด้านวิชาการ เป็นต้น

5. งานประกันโอกาสในการศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาต้องประกันให้ผู้ด้อยโอกาสได้รับการศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบ นอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ซึ่งรวมไปถึงการรับนักเรียน ระบบทะเบียนผู้เรียน ระบบการเทียบโอน เป็นต้น

6. งานอำนวยความสะดวกและติดตามตรวจสอบ ทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานเกี่ยวข้องกับการบริหารการเงิน การบัญชี การโอน การเบิกจ่าย ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง และการพัสดุ

7. งานนโยบาย แผน และการจัดทำงบประมาณ สำนักเขตพื้นที่การศึกษาดูแลงานวิเคราะห์ การจัดทำแผนกลยุทธ์ การส่งเสริมให้สถานศึกษาทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำงบประมาณและแผนดำเนินการประจำปี เป็นต้น

8. งานสนับสนุนการประชุม ของคณะกรรมการ และอนุกรรมการต่าง ๆ

9. งานพัฒนาการบริหาร ได้แก่ การปรับระบบการบริหารจัดการการพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน การประกันคุณภาพ การเสริมสร้างคุณค่าและวัฒนธรรมการทำงานที่ดี เป็นต้น

10. งานพัฒนาโครงการ สถานศึกษาอาจจัดทำโครงการที่จำเป็นต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนกิจกรรมการศึกษา เช่น การจัดทำโครงการป้องกันและกำจัดยาเสพติดในโรงเรียน การจัดทำโครงการห้องสมุดเคลื่อนที่

ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารทั่วไปในสถานศึกษา

ปัจจัยที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในบริหารทั่วไปในสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีดังนี้ (ปัญญา แก้วกียูร, 2545 : 59)

1. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำสูง

ปัจจัยแรกของความสำเร็จขององค์กรทั้งสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คือ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ มีความรู้ ทักษะและความสามารถในเรื่องงานเป็นอย่างดี

เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ รู้พันธกิจของหน่วยงานชัดเจน เป็นผู้ที่มีความสามารถครองตน ครองคน และครองงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาตนเองให้ทันสมัย ทันท่วงที ต่อเหตุการณ์ และทันความเปลี่ยนแปลง สามารถติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารระดับสูง เข้าใจเพื่อนร่วมงานทุกระดับ และสามารถนำเสนองาน รวมทั้งการรายงานผลการปฏิบัติงาน ด้วยวาจาและเอกสาร ได้เป็นอย่างดี

2. การจัดบุคลากรปฏิบัติงานให้ตรงกับความสามารถและความถนัด

การบริหารทั่วไปในระดับสถานศึกษาจะต้องมีบุคลากร เจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการมาดำเนินงานบริหารทั่วไป ไม่ใช่ให้ครูผู้สอนมาทำหน้าที่รับผิดชอบงานธุรการ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี การจัดบุคลากรให้รับผิดชอบงานบริหารทั่วไปเป็นเรื่องสำคัญ จะต้องจัดให้มีบุคลากรที่รับผิดชอบงานนี้เป็นการเฉพาะ จึงจะทำให้การปรับเปลี่ยนและพัฒนาทักษะการดำเนินงานในสำนักงานเป็นไปด้วยดี

3. การจัดระบบสำนักงานที่ดี

ปัจจุบันมีการพัฒนาระบบจัดสำนักงานใหม่เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น โดยเฉพาะระบบงานสารบรรณ การจัดเก็บรวบรวมข้อมูล และการจัดแบบฟอร์มการพิมพ์มีความสะดวกรวดเร็ว บางสำนักงานได้มีการต่อเชื่อมโยงคอมพิวเตอร์เข้าด้วยกัน (ระบบ LAN) รวมทั้งการจัดระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตในสำนักงานด้วย ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดังกล่าวเป็นส่วนสำคัญในการจัดระบบสำนักงาน

4. การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า ประหยัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ทรัพยากรซึ่งรวมทั้งวัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกสารธารณูปโภค เช่น ไฟฟ้า ประปา กระดาษ โทรศัพท์ เป็นปัจจัยหลักในการบริหารงานที่มีกฏกลະเลย สถานศึกษาและหน่วยงานจึงควรสอดส่องดูแล และสร้างความตระหนักให้บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและใช้ทรัพยากรเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าประหยัด

5. การประเมินตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

การประเมินตรวจสอบการดำเนินงานเป็นวิธีการที่ถือว่าเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร โดยเทียบเคียงกันเป้าหมายที่กำหนดสถานศึกษาจำเป็นต้องประเมินและตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการทางวิชาการ ว่าส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียนมากน้อยเพียงใด แล้วปรับปรุงเป็นระยะ ๆ ให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้มากขึ้น

6. การนำผลการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการบริหารทั่วไป

การนำผลการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการบริหารทั่วไปนั้นมุ่งเพื่อให้เกิดความคล่องตัว สะดวกรวดเร็ว ดังจะเห็นได้ว่าปัจจุบันมีการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ก็มุ่งเน้นในการปรับบทบาท อำนาจหน้าที่และขนาดขององค์กรให้เล็กกะทัดรัด และคล่องตัว การแก้ไขและพัฒนาโดยนำผลการประเมินมาใช้จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรทั้งสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่

3. ภาวะผู้นำ

3.1 ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์การ ทั้งนี้ เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการดูแลและควบคุมให้บุคลากรขององค์การปฏิบัติงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ปัญหาที่เป็นที่สนใจของนักวิชาการและบุคคลทั่วไปอยู่ตรงที่ว่าผู้นำทำอะไรหรือมีวิธีการนำอย่างไรจึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเกิดความผูกพันกับงานแล้วทุ่มเทความสามารถและพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จด้วยความเต็มใจ ในขณะที่ผู้นำบางคนนำอย่างไรนอกจาก ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่เต็มใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพแล้วยังเกลียดชังและพร้อมที่จะร่วมกันขับไล่ผู้นำให้ไปจากองค์การ การศึกษานั้นได้ศึกษาตั้งแต่คุณลักษณะ (Traits) ของผู้นำ อำนาจ (Power) ของผู้นำพฤติกรรม (Behavior) ของผู้นำแบบต่าง ๆ และอื่น ๆ ในปัจจุบันนี้ก็ยังมีการศึกษาภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา และพยายามจะหาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในแต่ละองค์การและในสถานการณ์ต่าง ๆ กันเพื่อให้เข้าใจภาวะผู้นำ (Leadership) และผู้นำ (Leader) ดีขึ้น จึงเสนอความหมายของผู้นำ (Leader) ดังนี้

ศักดิ์ไทย สุรกิจบรร (2549 : 30) คำว่า “ผู้นำ” เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม ปฏิบัติหน้าที่ของความเป็นผู้นำ บุคคลผู้ผลักดัน (Mobilizer) ผู้ตลบั่นตาล (Inspier) ผู้สร้างพลังร่วม (Synergizer) ผู้สร้างแรงจูงใจกระตุ้น (Motivator) ผู้ก่อให้เกิดพลัง (Energizer) การปฏิบัติการดำเนินการของมวลสมาชิกให้เข้าสู่เป้าหมายตามที่ต้องการ

ผู้นำ (Leader) เป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ให้ความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ มีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จ และรักษาความพอใจของสมาชิก (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2545 : 1)

กล่าวโดยสรุป

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพล (Influence) เหนือบุคคลอื่นหรือมีอำนาจหน้าที่ (Authority) ภายในกลุ่ม และใช้อิทธิพลเพื่อให้เกิดผลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ตามในสถานการณ์ต่าง ๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

3.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ เพราะมีผลกระทบต่อบุคคลและทรัพยากร ภายใต้สถานการณ์ต่างๆ ผู้นำที่มีการแสดง ออกซึ่งภาวะผู้นำจะส่งผลให้เกิดผลสำเร็จของงานที่มีประสิทธิภาพมีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

ไซน์ เอชกา เอช (Schein, Edgar H., 1992) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า การที่ผู้นำสามารถออกแบบความคิดนอกกรอบวัฒนธรรม โดยเริ่มต้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงวิวัฒนาการขององค์การเพื่อให้องค์การมีการปรับตัวที่ดีขึ้น

สัมมา รัตนธัญ (2553 : 13) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งโดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2552 : 35) ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการในการจูงใจให้บุคคลใช้ความพยายามของตนเองอย่างเต็มกำลัง ความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยการทำงานนั้นต้องไม่ถูกบังคับขู่เข็ญ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2548 : 265) ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การ
ทองใบ สุตขารี (2543 : 3) คำว่า “ภาวะผู้นำ” เป็นคำผสมระหว่างคำว่า “ภาวะ” กับ “ผู้นำ” พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ไม่ได้บัญญัติคำว่า “ภาวะผู้นำ” แต่บัญญัติว่า “ภาวะ” เป็นคำนาม แปลว่า “ความมี หรือความเป็น หรือ ความปรากฏ” ส่วนคำว่า “ผู้นำ” ไม่ได้บัญญัติไว้ในพจนานุกรม โดยตรง แต่มีคำที่ใกล้เคียงกันมากคือคำว่า “หัวหน้า” เป็นคำนาม แปลว่าผู้ใหญ่ในหมู่หนึ่ง ๆ” และที่บัญญัติไว้อีกหนึ่งคำคือ “ผู้จัดการ” เป็นคำนาม แปลว่า “บุคคลที่มีหน้าที่บริหารและควบคุมดูแลกิจการ”

ฮารอรัท คอน (Harold Koontz, 1986) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นศิลปะและกระบวนการเกี่ยวกับอิทธิพลของบุคคลที่มีความมุ่งมั่นและพยายามเพื่อที่จะทำให้เป้าหมายบรรลุความสำเร็จ

โกรช อาร์ เทียร์รี (George R. Terry, 1962 ; อ้างถึงใน นิตินพ ภูตะโชต, 2556 : 232) ได้ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมที่สร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เป็นการดำเนินงานสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ร่วมกัน

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2547 : 30) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ความสามารถในการบริหารตนเองและครองใจผู้อื่นได้ โดยสามารถใช้คนอื่นให้ทำบางอย่างตามเป้าหมาย และแนวทางที่ตนวาดฝันหรือคาดคะเนเองได้

เวบสเตอร์ (Webster's Encyclopedia Unabridged Dictionary, 1989) บัญญัติว่า “Leadership” เป็นคำนาม เกิดจากการผสมระหว่าง “Leader+ship” มีความหมาย 4 ประการดังนี้

1. ตำแหน่ง หรือหน้าที่ของผู้นำ (The Position or Function of a Leader)
2. ความสามารถในการนำ (Ability to Lead)
3. การนำ (An Act or Instance of Leading)
4. ผู้นำของกลุ่ม (The Leaders of a Group)

เฮมฟิล (Hemphill) และคูนส์ (Coons) นิยามไว้ว่า “ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของปัจเจกบุคคลที่เขาได้ชี้นำเพื่อให้การดำเนินการกิจกรรมกลุ่มเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้”

สต็อกคิล (Stogdill, 1981) ได้นิยามไว้ว่า “ภาวะผู้นำ หมายถึง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการธำรงรักษาให้เป็นไปตามโครงสร้างของความคาดหวัง และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล”

แคทซ์ (Katz) และคายน (Kahn) ได้นิยามไว้ว่า “ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลที่เพิ่มมากขึ้นในองค์การ ในอันที่จะทำให้กลไกการปฏิบัติงานประจำขององค์การดำเนินไปได้

ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ (2547 : 5) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำนั้นเป็นศิลปะในการใช้อิทธิพลของผู้นำ เพื่อจูงใจผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มใจ

ดาฟท์ (Daft, 1999 : 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

อิวานชีวิชและแมทเทสัน (Ivancevich and Matteson, 2002 : 425) นิยามความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การ

ยุกส์ (Yukl, 2002) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

สรุป

จากความหมายต่าง ที่นักวิชาการได้อธิบายเอาไว้ข้างต้น สามารถสรุปความหมายของภาวะผู้นำได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลของบุคคลที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานต่าง ๆ ให้สำเร็จได้โดยผ่านบุคคลอื่น และมีการยอมรับและมีการขยายการดำเนินงานสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ร่วมกัน

3.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ในการปฏิบัติงานร่วมกันในหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ ทรัพยากรมนุษย์ หรือทรัพยากรบุคคล ที่จะร่วมกันปฏิบัติงาน เกิดปฏิสัมพันธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน การปฏิบัติงานร่วมกันจะเกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน เป็นที่รับรู้โดยธรรมชาติว่าผู้ใดมีสมรรถภาพความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับ เกิดการยอมรับอิทธิพลทางใจและการลงมือปฏิบัติตามที่ผู้มีอิทธิพลเหนือกว่า ทำให้เกิดการร่วมมือร่วมใจการดำเนินการร่วมกันไปสู่จุดหมายโดยที่ทุกคนเกิดความพึงพอใจด้วย (สัมมา รตนิธย์, 2553 : 15) จากความสำคัญดังกล่าวจึงมีนักวิชาการสรุปความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

บุญเลิศ อ่อนกุล (2545 : 35 ; อ้างถึงใน สัมมา รตนิธย์, 2553 : 15) ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำแต่ละคนที่แสดงออกในพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความสามารถในการตัดสินใจสั่งการ เพื่อที่จะทำให้ผู้ร่วมดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ฝึกอบรมให้เกิดขึ้นได้ และขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ภายในหน่วยงานหรือกลุ่ม ฉะนั้น ภาวะผู้นำจึงมีผลกระทบต่อสิ่งอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน องค์กรหรือสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องซึ่งก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพหรือด้อยประสิทธิภาพ ตลอดจนภาวะผู้นำจะต้องมีความเกี่ยวข้อง

ภาววิชา ธาราศรีสุทธิ (2545 : 5) ผู้นำ เปรียบประจูดวงประทีปนำทางหน่วยงาน เป็นสัญลักษณ์ เป็นตัวอย่าง เป็นตัวแทน และเป็นจุดรวมพลังของบุคลากรในหน่วยงาน ผู้นำจึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารงาน เป็นผู้ที่จะนำหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ หน่วยงานจะขาดผู้นำไม่ได้ และผลงานของหน่วยงานที่ปรากฏออกมาจะเป็นเครื่องแสดงให้เห็นว่า ผู้นำในหน่วยงานนั้น มีพฤติกรรมเป็นอย่างไร

วิโรจน์ สารรัตน์ (2548 : 129) ได้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำ มีความสำคัญอย่างน้อย 3 ประเด็น คือ

1. ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจูงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า และหากต้องการประสบความสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติและมีผลต่อการปฏิบัติงานว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย
3. คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารเพื่อความสำเร็จหากไม่มุ่งพัฒนาคน ไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำ แม้จะมีเทคโนโลยีสมัยเพียงใด ก็ไม่อาจจะเติบโตก้าวหน้าได้ และมีข้อยืนยันจากผลการวิจัยมากมายว่าภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่เกิด แต่ต้องพัฒนาขึ้นอย่างทุ่มเทและต้องทำงานอย่างหนักด้วย ทุกคนจึงต่างเป็นผู้นำกันได้ และทุกคนก็มีสมรรถภาพที่จะพัฒนาเป็นผู้นำได้เช่นกัน

ชัยเสถียร พรหมศรี (2552 : 35)การเป็นผู้นำมีความสำคัญอยู่ 2 ประการได้แก่

1. การดึงความรู้ความสามารถของทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาออกมาใช้ได้เพื่อประโยชน์ขององค์กร

2. ทำให้เขาเหล่านั้นกลายเป็นผู้นำได้และมีความเจริญก้าวหน้าในชีวิต

สรุป

ความสำคัญของภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้นำ จะดึงเอาความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาออกมาใช้ให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เพื่อให้ทุกคนได้แสดงบทบาทของตนเองในฐานะผู้นำได้อย่างเต็มที่

3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำ(Theories of Leadership)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นความพยายามที่จะใช้วิธีการวิจัยศึกษาเพื่ออธิบายแง่มุมใดแง่มุมหนึ่งของผู้นำในเชิงปฏิบัติเพื่อจะช่วยให้สามารถเข้าใจ ทำนาย หรือควบคุมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ การวิเคราะห์ทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้เข้าใจในทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้ดีขึ้น

3.4.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบคลาสสิก

1. ทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ

รู (Rue) และ ไบอาร์ (Byars) ได้อธิบายว่า “ทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำเป็นการศึกษาลักษณะเฉพาะบุคคลที่เป็นผู้นำ มากกว่าที่จะศึกษาว่า บุคคลที่เป็นผู้นำได้ทำอะไร”

มัวร์เฮด (Gregory Moorhead) และกริฟฟิน (Ricky W Griffin) ได้ให้ความเห็นว่า ทฤษฎีคุณลักษณะหมายถึง ทฤษฎีที่พยายามอธิบายถึงคุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำ (leader) มีลักษณะแตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ (Nonleader) และเป็นคุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

คูซ (Kouzes) และพอสเนอร์ (Posner) ได้ทำการศึกษาวิจัยและเก็บข้อมูลจากพนักงาน 7,500 คน เพื่อสำรวจความเห็นของพนักงานเกี่ยวกับคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารหรือ ผู้นำ ผลจากการศึกษาวิจัยสรุปคุณลักษณะของผู้นำตามความคิดเห็นของพนักงานดังตาราง (ทองใบ สุดซารี, 2543 : 41-66)

ตารางที่ 1 คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ

ลำดับที่	คุณลักษณะที่สำคัญ(Characteristic)	% ของผู้ที่แสดงความคิดเห็น
1	มีความซื่อสัตย์ (Honest)	88
2	มองการณ์ไกล (Forward - looking)	75
3	มีความสามารถในการจูงใจ (Inspiring)	68
4	มีความสามารถ (Competent)	63
5	มีจิตใจเป็นธรรม (Fair-minded)	49
6	เป็นผู้ให้การสนับสนุน (Supportive)	41
7	ใจกว้าง (Board-mided)	40
8	มีความฉลาด (Intelligent)	40
9	มีความกล้าหาญ (Couraeous)	35
10	เป็นที่พึ่งได้ (Dependable)	32
11	มีความตรงไปตรงมา (Straightforward)	29
12	ให้ความร่วมมือ (Cooperative)	28
13	มีจินตนาการ (Imaginative)	28
14	ให้ความสนใจผู้อื่น (Caring)	23
15	มีความสามารถในการตัดสินใจ (Determined)	17
16	ความทะเยอทะยาน (Ambitious)	13
17	มีความภักดี (Loyal)	13
18	มีวุฒิภาวะ (Matiure)	13
19	ควบคุมตนเองได้ (Self-controlled)	11
20	มีความเป็นอิสระ (Indeppentdent)	5

ที่มา : (James M. Kouzes and Barry Z. Posner, 1995 : 21 อ้างถึงใน ทองใบ สุดซารี, 2543 : 41)

จากตารางที่ 1 พบว่า การศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารที่นักวิจัยพยายาม สอบถามพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 7,500 คน ปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความชื่นชอบและพึงพอใจผู้บริหารของตนเกินกว่าร้อยละ 50 ของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า คุณลักษณะที่สำคัญของ ผู้บริหารจะต้องมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. มีความซื่อสัตย์ (Honest)
 2. มองการณ์ไกล (Forward - looking)
 3. มีความสามารถในการจูงใจ (Inspiring)
 4. มีความสามารถสูงในการทำงาน (Competent)
2. สไตล์ของภาวะผู้นำ

สไตล์พื้นฐานของภาวะผู้นำ (Basic Leadership Style) รู และไบอาร์ได้นำแนว คัดพื้นฐานเกี่ยวกับการจำแนกสไตล์ผู้นำออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) เป็นผู้นำที่ตัดสินใจแทนกลุ่ม
2. ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire Leader) เป็นผู้นำที่อนุญาตให้สมาชิก ในกลุ่มตัดสินใจได้ทุกอย่างตามที่ต้องการ
3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Bemocratic Leader) เป็นผู้นำที่คอยแนะนำ (Guide) และกระตุ้น (Encourage) ให้กลุ่มตัดสินใจ

3. การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

ในช่วงทศวรรษ 1940 คณะนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio StateUniversity) แห่งประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ทำการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ โดยสต็อกคิล (R.M. Stogdill) และคุนส์ (A.E. Coons) ในฐานะบรรณาธิการเอกสารการวิจัยเรื่อง “พฤติกรรมของผู้นำ : การพรรณนาและการวัด (Leader Behavior lits Description and Measurement)” การ ศึกษาวิจัยมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อค้นหามิติสำคัญในการแสดงออกด้านพฤติกรรมของผู้นำ การ วิจัยเริ่มจากการนำเสนอมิติที่เป็นตัวชี้วัดพฤติกรรมของผู้นำกว่า 1,000 มิติที่ได้รับการบอกเล่า จากที่ชนะของพนักงาน แล้วนำไปจัดเป็นมิติสำคัญได้เป็น 2 มิติ คือ มิติด้านการมุ่งการทำงาน (Initiating Structure) และมิติด้านมิติสัมพันธ์ (Considerations)

การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้ข้อสรุปพฤติกรรมของผู้นำที่จะประสบ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานว่ามี 2 มิติ คือ

1. มิติด้านการกำหนดพฤติกรรมกลุ่ม (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมที่ ผู้นำแสดงบทบาทของการเข้าไปกำกับให้สมาชิกกลุ่มดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มอย่าง ชัดเจน ผู้นำที่มีพฤติกรรมด้านการกำหนดโครงสร้างจะเน้นการกำหนดมาตรฐานการทำงาน (Standard) มอบหมายภารกิจ ผู้นำเน้นการทำงาน
2. มิติด้านมิติสัมพันธ์ (Considerations) เป็นพฤติกรรมการทำงานที่ให้ความสัมพันธ์ และให้ความสนใจพนักงานอย่างใกล้ชิด โดยการแสดงออกถึงความเป็นมิตรกับ พนักงาน (Friendly) การยึดหลักความเสมอภาค (Egalitarian) และการปกป้องสวัสดิการของ กลุ่ม (Group Welfare) และถือว่าเป็นมิติด้านสังคม

4. การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

ลิเคิร์ท (Rensis Likert) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงประวัติศาสตร์ และเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมกับสรุปรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำมี 2 ประเภท คือ พฤติกรรมที่มุ่งงาน กับพฤติกรรมที่มุ่งให้ความสำคัญแก่พนักงาน มีสาระสรุปได้ดังนี้

1. พฤติกรรมที่มุ่งงาน (Job-centered Behavior) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเน้นให้ความสนใจในงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ และสนใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานดังกล่าวได้ดีเพียงใด
2. พฤติกรรมที่มุ่งให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (People-centered Behavior) พฤติกรรมที่ให้ความสนใจในความต้องการของบุคคล เน้นการสร้างความร่วมมือ และเน้นการทำงานร่วมกัน

5. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของไฟด์เลอร์ (Fiedlercontingency Theory)

ไฟด์เลอร์ (Fred Fiedler) นักวิจัยที่สำคัญท่านหนึ่ง ได้ทำการศึกษา ทฤษฎีภาวะผู้นำ เมื่อปี ค.ศ. 1972 เรียกว่า “ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Acontingency Theory of Leadership)” โดยมีพื้นฐานสำคัญว่า “ประสิทธิผลของผู้นำ (Leader’s Effectiveness) ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Situation) กล่าวคือ ผู้นำบางคนจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์หนึ่ง ๆ มากกว่าสถานการณ์อื่น”

6. ทฤษฎีกริดการบริหาร (The Managerial Grid)

โรเบิร์ต เบลค (Robert Blake) และ เจน มูตัน (Jane Mouton) เป็นผู้ร่วมกันพัฒนาสไตล์ภาวะผู้นำโดยพวกเขาเห็นว่าสไตล์ของผู้นำเกิดขึ้นจากมิติสำคัญ 2 มิติ คือ มิติที่ผู้นำให้ความสำคัญแก่บุคลากร (Concern for People) และมิติที่ผู้นำให้ความสำคัญกับผลผลิต (Concern for Production) เป็นการพัฒนาทฤษฎีที่ต่อเนื่องจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกน

เบลคและมูตัน แบ่งตัวแบบการบริหารในแต่ละมิติออกเป็นมิตีย่อย ๆ อีก 9 มิติ แต่ละมิตีย่อยแสดงระดับการวัดว่า ผู้บริหารได้ให้ความสนใจพนักงาน หรือผลผลิตเพียงใด โดยเริ่มจากระดับต่ำสุด คือ 1 จนถึงระดับสูง คือ 9 จากการนำมิติทั้ง 2 มิติมาพิจารณาประกอบกัน เบลคและมูตัน แบ่งสไตล์ผู้นำออกเป็น 5 สไตล์ ดังนี้

1. การบริหารแบบไร้ฝีมือ (Impoverished Management) ผู้นำไม่สนใจสิ่งใดใด ในองค์กร
2. การบริหารงานแบบลวกๆ (Country Club Management) เป็นสไตล์การบริหารที่ผู้นำมุ่งให้ความสำคัญแก่พนักงานอย่างเต็มที่ (Strongly Oriented) และหาทางให้บุคลากรเกิดความสุขในองค์กร ขณะเดียวกันผู้นำก็จะไม่สนใจในกิจกรรมการทำงาน ผลผลิต และการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
3. การบริหารแบบเผด็จการ (Authority-obedience Management) ผู้นำ

จะมุ่งเน้นให้ความสำคัญแก่ผลผลิตอย่างเต็มที่ (Strong Oriented) ผู้นำจะขึ้นชอบการทำงานที่ทำให้เกิดผลผลิตสูงสุด (Maximizing Production) และบุคลากรต้องเชื่อฟัง (Obedience) การสั่งการและการใช้อำนาจของผู้นำอย่างดุขม

4. การบริหารแบบสายกลาง (Organization Man Management) เป็นสไตล์การบริหารที่มุ่งเน้นบริหารโดยยึดหลักให้ได้คนและงาน

5. การบริหารงานแบบเป็นทีม (Team Management) เป็นการบริหารที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม (Teamwork) และการเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน (Participation) ของสมาชิก

7. ทฤษฎีความต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำ

แทนเนนน์และชมิทท์ (Allen R. Tannenbaum, Schmidt, Warren H. ; อ้างถึงใน ทองใบ สุดชาติ, 2543 : 61) ได้พัฒนาทฤษฎีที่สะท้อนสไตล์ของภาวะผู้นำแตกต่างกันออกไป พวกเขาเสนอแนะว่ามีปัจจัยสำคัญ 3 ประการที่ส่งผลต่อการพัฒนาสไตล์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ

1. พลังที่มีอยู่ในตัวผู้บริหาร (Forces in the Manager) ประกอบด้วย
 - 1.1 ระบบค่านิยม (Value System) เป็นลักษณะเฉพาะของผู้บริหารที่มีความรู้สึกต่อการมอบอำนาจ ระดับของความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 1.2 แนวโน้มเกี่ยวกับลักษณะส่วนตัวของภาวะผู้นำ (Personal Leadership in Clinations) เป็นแนวโน้มที่บุคคลมีลักษณะของความเป็นเผด็จการ (Authoritarian) หรือเป็นผู้ที่นิยมการมีส่วนร่วมในการทำงาน (Participative)
 - 1.3 ความรู้สึกเกี่ยวกับความมั่นคงในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน
2. พลังที่มีอยู่ในตัวของผู้บังคับบัญชา (Forces in the Subordinate) ประกอบด้วย
 - 2.1 ความต้องการมีอิสระ (Need for Interdependence) บุคลากรบางคนต้องการได้มีผู้นำ ส่วนบางคนต้องการความเป็นอิสระ
 - 2.2 ความพร้อมที่จะรับผิดชอบ (Readiness to Assume Responsibility) แตกต่างกันไปตามบุคคล
 - 2.3 ความคลุมเครือ (Tolerance for Ambiguity) สะท้อนให้เห็นถึงความแจ่มแจ้งหรือการชี้แนะ
 - 2.4 ผลประโยชน์ (Interest) และการรับรู้ของบุคลากรที่เห็นว่าผลประโยชน์เป็นปัญหาสำคัญ
 - 2.5 ระดับความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กร (Goals)
 - 2.6 ระดับของความคาดหวังที่จะร่วมตัดสินใจ (Sharing in Decision Making)
3. พลังที่มีอยู่ในสถานการณ์ (Forces In the Situation) ประกอบด้วย
 - 3.1 ประเภทขององค์กร (Type of Organization) ว่าเป็นองค์กรที่

เน้นการกระจายอำนาจ หรือรวมอำนาจ

3.2 ประสิทธิภาพของกลุ่มงาน (Work Group Effectiveness) เป็นการพิจารณาว่ากลุ่มงานร่วมกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

3.3 ลักษณะของปัญหา (Problem Itself) เป็นการพิจารณาว่ากลุ่มงานมีความรู้และประสบการณ์ที่ตรงกับการแก้ปัญหาเพียงใด

3.4 แรงกดดันจากเวลา (Time Pressure) กล่าวคือ ในสถานการณ์ที่เกิดปัญหาวิกฤตย่อมจะเป็นการยากที่จะมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

3.5 ความต้องการที่จะเข้าไปแก้ปัญหาของผลบริหารในลำดับที่สูงขึ้น

3.6 ความต้องการของรัฐบาล สภาพภาพแรงงาน และสังคมที่จะเข้าไปมีส่วนในการแก้ปัญหา

8. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบวิธีการกับการบรรลุเป้าหมาย

อีแวนส์ (Martin Evans) และเฮาส์ (Robert House) สาระสำคัญของทฤษฎีให้ความสำคัญกับสถานการณ์ (Situation) และพฤติกรรมของผู้นำ โดยต้องปรับภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หลักการของทฤษฎี เป็นทฤษฎีที่มีพื้นฐานการพัฒนามาจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory of Motivation) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate's Performance) มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยผู้นำจะต้องสร้างความชัดเจน (Clarifying) ด้านพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Behavior) หรือเรียกว่า "การทำงาน (Path)" ที่จะนำไปสู่รางวัลที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ (Desired Rewards) หรือเรียกว่า "เป้าหมาย (Goals)" ในทางอุดมคติจะพบว่า การที่บุคคลากรจะได้รับรางวัลจากองค์การ ย่อมขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (Effective Performance) ส่วนผู้นำจะกระทำการใด ๆ ที่แตกต่างกันออกไปนั้น เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ต่างกัน

1. พฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior)

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบวิธีการกับการบรรลุเป้าหมาย จำแนกประเภทของพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership)

1.2 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership)

1.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership)

1.4 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement – oriented

Leadership)

2. ปัจจัยด้านสถานการณ์ (Situational Factors) ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 2

ด้าน คือ

2.1 คุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา (Persona ; Characteristics)

2.2 ลักษณะของสภาพแวดล้อม (Environment Characteristics)

9. ทฤษฎีภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วม

روبินส์ (Robbins) และเซนซี (Cenzy, 1987อ้างถึงใน ทองใบ สุตขารี, 2543 : 72) วิเคราะห์ว่า ในปี ค.ศ. 1973 นักวิชาการสองท่านคือ รุม (Victor Vroom) และเย็ตตัน (Phillip Yetton) ได้พัฒนา “ทฤษฎีผู้นำและการมีส่วนร่วม (A leader – participation)” โดยให้ความสนใจระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเนื่องจากโครงสร้างในการทำงานมีการแปรผันตั้งแต่งานประจำ (Routine) ไปจนถึงกิจกรรมที่ไม่มีโครงสร้าง (Nonroutine) ฉะนั้น ผู้นำจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับโครงสร้างของงาน ทฤษฎีหรือตัวแบบนี้เป็น “ตัวแบบเชิงปทัสสถาน (Nonmative Model)” ที่มีกฎเกณฑ์ที่เป็นลำดับขั้นตอนในการตัดสินใจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ตัวแบบการตัดสินใจตามนัยแห่งทฤษฎีนี้เรียกว่าต้นไม้การตัดสินใจ (Decision Tree) มีสถานการณ์ในการตัดสินใจ 7 สถานการณ์ และทางเลือกของรูปแบบภาวะผู้นำ 5 รูปแบบ

หลักการสำคัญของทฤษฎี ตัวแบบภาวะผู้นำของรุมเย็ตตัน และจาโก มีฐานคิดที่สำคัญว่า “ระดับที่จะเป็นการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจขึ้นอยู่กับลักษณะของสถานการณ์” กล่าวคือ หลังจากประเมินลักษณะของปัญหาแล้ว ผู้นำจะกำหนดสไตล์การตัดสินใจที่เหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่การมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา รุมเย็ตตัน และจาโก ได้นำเสนอหลักการ 2 ประการ คือ

1. การตัดสินใจขององค์การจะต้องมีคุณภาพสูง และส่งผลให้มีการนำผลการตัดสินใจปฏิบัติ
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องยอมรับ (Accept) และผูกพัน (Committed) ผลของการตัดสินใจ

10. ทฤษฎีภาวะผู้นำว่าด้วยการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (The Leader-member Exchange Model of Leadership) ทฤษฎีนี้พัฒนาขึ้นจากแนวความคิดของเกรน (George Graen) และแดนเซอร์โร (Fred Dansereua) โดยให้ความสำคัญเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านผู้นำ (supervisor) กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates) ความสัมพันธ์แต่ละคู่มีลักษณะของความสัมพันธ์ในแนวตั้ง (A Vertical Ayad) และเป็นรูปแบบเฉพาะที่แตกต่างกันออกไป

ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ผู้บังคับบัญชาพยายามจะสร้างลูกน้องที่เป็นกลุ่มของตนเอง (In Group) ขึ้นมา โดยให้อำนาจและสิทธิพิเศษที่ต่างจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่กลุ่มคนนอก (Out -Group) สมาชิกที่อยู่ในกลุ่มของผู้ใกล้ชิดจะมีบทบาทและมีอิทธิพลต่อองค์การสูง เป็นสมาชิกกลุ่มที่มีผลงานมากกว่าอีกกลุ่ม ในส่วนของงานวิจัยที่สนับสนุนแนวความคิดดังกล่าว ยืนยันว่าสมาชิกของกลุ่มคนใกล้ชิดจะมีความพอใจในการปฏิบัติงาน และมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าสมาชิกของกลุ่มคนนอก (ทองใบ สุตขารี, 2543 : 76)

11. ทฤษฎีภาวะผู้นำผู้ตามสถานการณ์ของเฮร์เซย์และบลันชาร์ด

(Situational Leadership Model) เฮร์เซย์ (Hersey) และบลันชาร์ด (Blanchard) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำนี้ แสดงให้เห็นถึงว่าผู้นำจะต้องปรับสไตล์ภาวะผู้นำของตนเองให้สอดคล้องและ

ตอบสนองกับความต้องการของผู้ตาม ทฤษฎีนี้นำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของบริษัทต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกา อาทิเช่น บริษัทไอบีเอ็ม (IBM) บริษัทแคตเตอร์พิลลาร์ (Caterpillar) แม้ว่าทฤษฎีนี้ยังไม่สามารถทดสอบความเที่ยงตรง (Validity Test) ในทางทฤษฎีก็ตาม แต่ได้รับการยอมรับอย่างสูงและมีการนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำขององค์กรอย่างแพร่หลาย ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ถือว่าเป็นทฤษฎีทันสมัยทฤษฎีหนึ่งที่ทำให้ความสำคัญกับผู้ตาม (Followers) กล่าวคือ ผู้ตามจะเป็นปัจจัยกำหนดประสิทธิผลของภาวะผู้นำ (Leadership Effectiveness) ทั้งนี้เพราะว่าในโลกของความเป็นจริงแล้ว ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ยอมรับ (Accept) หรือปฏิเสธ (Reject) ผู้นำ โดยไม่ต้องสนใจว่า ผู้นำได้ทำอะไรไปบ้าง แต่ประสิทธิผลขึ้นอยู่กับการกระทำของผู้ตาม ฉะนั้นความสำเร็จของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถในการเลือกสไตล์ภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสม โดยจะต้องพิจารณาความสอดคล้องกับระดับของความพร้อมของผู้ตาม (Follower's Level of Readiness, 2543 : 88)

3.4.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำในยุคปัจจุบัน

ผู้นำในองค์กรยุคใหม่ต้องเผชิญกับปัญหาที่หลากหลาย ภายใต้สถานการณ์ที่เป็นพลวัตที่ยากต่อการพยากรณ์ ปัญหาที่เกิดขึ้นบางอย่างผู้นำในอดีตอาจจะไม่เคยเผชิญมาก่อน การตอบสนองต่อสถานการณ์ใหม่ๆ จำเป็นที่ผู้นำจะต้องมุ่งเน้น (Concentrate) การปรับภาวะผู้นำให้เอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกิดขึ้น จากผู้ใต้บังคับบัญชา และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีอิสระในการทำงานมากขึ้น ซึ่งเซอร์โตได้เปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างของระหว่าง “จิตวิญญาณของผู้นำยุคใหม่ (Soul)” และ “จิตใจของผู้นำในอดีต (Mind)” (ทองใบ สุตชารี, 2543 : 83-87)

จิตวิญญาณของผู้นำยุคใหม่ (Soul)

1. มีวิสัยทัศน์
2. มีความรักให้ลูกน้อง
3. มีความคิดสร้างสรรค์
4. มีความยืดหยุ่น
5. มีความสามารถในการจูงใจ
6. มีการใช้นวัตกรรม
7. มีความกล้า
8. มีจินตนาการสูง
9. ชื่นชอบการทดลอง
10. มีความเป็นอิสระ

จิตใจของผู้นำยุคเก่า (Mind)

1. มีความเป็นเหตุเป็นผล
2. เป็นที่ปรึกษา
3. ยึดมั่นในความคิด

4. เป็นนักแก้ปัญหา
5. มีจิตใจแข็งแกร่ง
6. เป็นนักวิเคราะห์
7. ยืดหยุ่นรูปแบบ
8. สุขุมรอบคอบ
9. ชอบอำนาจนิยม
10. ชอบเสถียรภาพ

สไตล์ของภาวะผู้นำที่ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ใหม่ ๆ มี

4 รูปแบบ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership)
2. ภาวะผู้นำแบบผู้สอนงาน (Coaching Leadership)
3. ภาวะผู้นำแบบพิเศษ (Superleadership)
4. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leadership)

1. ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership)

คาล ดับปลิว คูเน็ท และ ฟิลิป เลวี่ (Karl W. Kuhnert and Philip Lewis, อ้างถึงใน ทองใบ สุดชาติ, 2543 : 83) ได้พัฒนา “ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership)” โดยสาระสำคัญของทฤษฎีชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จในการสร้างแรงจูงใจขององค์การ เกิดขึ้นเนื่องจากความเชื่อของบุคลากร ที่เชื่อมั่นต่อองค์การ ตลอดจนเกิดความภาคภูมิใจในค่านิยม (Values) เกี่ยวกับความเป็นธรรม (Justics) และความมีศักดิ์ศรี (Integrity) ขององค์การ สไตล์ผู้นำแบบนี้จะสร้างสรรค์ (Creates) การกิจใหม่ ๆ ขึ้นในองค์การ ส่งเสริมให้แสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาและส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนขององค์การเกิดการเรียนรู้

ภารกิจของผู้นำแบบปฏิรูป (The Tasks of Transformational Leader)

1. ทำให้บุคลากรตระหนัก (Awareness) ถึงปัญหาขององค์การ และผลที่เกิดขึ้นจากปัญหา (Consequences) กล่าวคือ สมาชิกขององค์การจะต้องมีความเข้าใจถึงปัญหาที่มีความสำคัญเร่งด่วนขององค์การ (High Priority) และจะต้องทราบด้วยว่า หากปัญหาดังกล่าวไม่สามารถแก้ไขให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จะเกิดผลในทางลบอย่างไรบ้าง

2. กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ (Create Vision) กล่าวคือ การกำหนดองค์การควรเจริญเติบโตไปทิศทางใดในอนาคต (what the organization Should be) สร้างการผูกพันและการยอมรับ (Commitment) ในวิสัยทัศน์ให้ครอบคลุมทั้งองค์การ และสนับสนุนให้เกิดความสะดวกสบาย (Facilitate) ในการเปลี่ยนแปลงองค์การตามแนวทางที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์

3. พัฒนากลยุทธ์ (Strategy) ขององค์การ ให้เกิดขึ้นในกระบวนการเชิงกลยุทธ์ทั้งระบบขององค์การ

2. ภาวะผู้นำแบบผู้สอนงาน (Coaching Leadership)

เซอร์โตรีโต้อธิบายว่า “ภาวะผู้นำแบบผู้สอนงาน (Coaching Leadership)” หมายถึง ภาวะที่ผู้นำที่ผู้บริหารได้ให้คำแนะนำ (Instruct) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาถึงวิธีการที่จัดการกับสถานการณ์ที่เป็นการท้าทายองค์การ ให้บรรลุสำเร็จ ส่วนแนวทางในการประยุกต์นั้น ได้นำวิธีการจากการฝึกสอนก็หามาปรับใช้ โดยผู้บริหารจะทำการวิเคราะห์พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม (Inappropriate Behavior) ของผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วหาวิธีการให้คำแนะนำ (Suggestion) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ไขปรับปรุงพฤติกรรม (ทองใบ สุตซารี, 2543 : 84) โดยลักษณะผู้นำแบบสอนงานจะมีพฤติกรรมที่แสดงออกดังนี้

2.1 การฟังอย่างตั้งใจ (Listens Closely) ผู้นำแบบสอนงานจะพยายามมองปัญหาทั้งสองด้าน กล่าวคือ จะต้องรวบรวมข้อเท็จจริง (Fact) จากสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพูด และขณะเดียวกันก็ต้องใส่ใจต่อความรู้สึก (Feeling) และอารมณ์ (Emotions) ที่ซ่อนอยู่เบื้องหลังสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพูดออกมา

2.2 สนับสนุนจิตใจพนักงาน (Give Emotional Support) ผู้นำแบบสอนงานจะต้องให้กำลังใจในการจูงใจพนักงาน เพื่อจูงใจให้เขาทำงานให้องค์การประสบผลสำเร็จอย่างสูงสุด

2.3 สามารถแสดงพฤติกรรมให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม (Shows by Example) ผู้นำแบบสอนงานสามารถแสดงวิธีการทำงาน ให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม และสามารถแสดงวิธีการแก้ปัญหาในการทำงาน

3. ภาวะผู้นำแบบพิเศษ (Superleadership)

แมนซ์ (Manz) และซิมส์ (Sims, Jr.) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบพิเศษ (Superleadership) ว่าเป็นวิธีการนำผู้อื่นโดยการแสดงให้เห็นว่า บุคคลจะสามารถนำตนเองได้อย่างไร กล่าวคือ ผู้นำแบบพิเศษจะประสบผลสำเร็จได้ ก็ต่อเมื่อพวกเขาสามารถพัฒนาผู้ตาม (Followers) ให้เป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูง ทำงานได้อย่างอิสระ และต้องการให้ผู้นำเข้ามาควบคุมน้อยที่สุด สำหรับความสำคัญอย่างยิ่งของผู้นำแบบพิเศษ คือ ความสามารถในการสอนให้ลูกน้องมีความสามารถในการติดตามวิธีการของลูกน้องแต่ละคน

4. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leadership)

ผู้นำแบบผู้ประกอบการอยู่บนพื้นฐานที่ว่า ผู้นำเป็นนายจ้างของตนเอง (Self-employed) ผู้นำตามทฤษฎีนี้มีความสำคัญยิ่งต่อองค์การในการแก้ปัญหาวิกฤติ เขาจะต้องดำเนินการราวกับว่าเขาเป็นผู้ที่มีความเสี่ยงในการเงินสูงในการลงทุน (Risk of Losing Money) แต่ก็อาจจะทำกำไรได้อย่างสูงหากอีกฝ่ายเกิดการพ่ายแพ้ไป

3.4.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory Paradigm) เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1930-1940 เป็นระยะเริ่มแรกของการศึกษาภาวะผู้นำที่มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่มิตัดตัวมาแต่กำเนิด (Born, Not Made) งานวิจัยส่วนใหญ่ได้มุ่งเน้นตรวจสอบหาคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม หรือระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับที่ไม่มี

ประสิทธิภาพ ในตัวแปรทั้งด้านกายภาพและด้านจิตวิทยา แม้แต่ในกระบวนการสรรหาบุคคลเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหาร ก็มักมีการกำหนดคุณลักษณะต่าง ๆ ไว้และจะเลือกสรรเฉพาะบุคคลที่มีคุณลักษณะตามที่กำหนดไว้ คุณลักษณะของผู้นำตามที่มีนักวิจัยเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นคุณลักษณะของผู้นำแบบคุณลักษณะ มีดังนี้ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2548 : 131-132)

- 1) ขอบนำคนอื่น (Dominance)
- 2) มีพลังสูงตื่นตัวมุ่งความสำเร็จ (High Energy)
- 3) เชื้อมั่นในตนเอง (Self Confidence) ในความคิดการตัดสินใจ และ

ความสามารถที่แสดงออกจนได้รับการยอมรับจากผู้ตามแต่ก็ไม่ได้หมายความว่าต้องเป็นผู้รู้ไปเสียทุกอย่าง (Know it All) หรือเป็นผู้ที่ถูกต้องอยู่เสมอ (Always Right)

- 4) เชื่ออำนาจแห่งตน (internal Locus of Control) ว่าสามารถเป็นผู้พันฝ่าปัญหาอุปสรรคสู่ความสำเร็จด้วยศักยภาพแห่งตนไม่ใช่ผู้หวังพึ่งโชคชะตา
- 5) อารมณ์มั่นคง (Stable) ควบคุมตนเองได้และเป็นไปในทางบวก
- 6) นำเชื่อถือและไว้วางใจได้ (Integrity)
- 7) มีสติปัญญาปฏิภาณไหวพริบ (Intelligence) ในการคิดวิเคราะห์เชิงวิพากษ์ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
- 8) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี
- 9) ไวต่อความรู้สึกของบุคคลอื่น (Sensitive to Others) มีความเห็นอกเห็นใจ

เข้าใจสมาชิกเป็นรายบุคคล สภาพงานที่ทำวิธีการสื่อสาร และวิธีการจูงใจ

3.4.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory Paradigm) ในปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำส่วนใหญ่ได้เปลี่ยนความสนใจจากกระบวนการทัศนคติเชิงคุณลักษณะไปเป็นกระบวนการทัศนคติเชิงพฤติกรรม ซึ่งเน้นศึกษาถึงสิ่งที่ผู้นำพูดและทำ โดยมุ่งจะหาแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แต่ท้ายที่สุดพบว่าไม่มีแบบใดที่ดีที่สุดสำหรับทุกสถานการณ์ แต่อย่างไรก็ตามแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ในช่วงเวลานั้น หมายถึง การผสมกันของคุณลักษณะ ทักษะพฤติกรรม (พฤติกรรมเป็นองค์ประกอบสำคัญ) ที่ผู้นำใช้มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม (วิโรจน์ สารรัตน์, 2548 : 135)

3.4.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership Theory Paradigm) ตั้งแต่กลางทศวรรษ 1970 กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนไปสู่กระบวนการ ซึ่งพยายามจะรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายถึงการมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ เช่น นักวิจัยพยายามที่จะศึกษาว่า ทำไมผู้ตามของผู้นำบางคนจึงอุทิศตนให้กับงานและความสำเร็จของกลุ่มและองค์กรในระดับสูง หรือศึกษาคุณลักษณะและพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามหรือศึกษาว่าทำไมพฤติกรรมเดียวกันของผู้นำอาจส่งผลต่อผู้ตามแตกต่างกันในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เป็นต้น

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการนี้ที่สำคัญมี 3 ทฤษฎี คือ ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบรรณมี ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งสามทฤษฎีนี้มีคำอธิบายร่วมกันหลายประเด็น จนนักวิชาการบางท่านใช้คำทั้งสามคำนี้ในความหมายเดียวกันหรือทดแทนกันได้ แต่ก็มีนักวิชาการบางท่านได้พยายามแยกแยะชี้ให้เห็นประเด็นที่มีความแตกต่างกันดังนี้

1) ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบรรณมี (Charismatic Leadership)

เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติและข้อตกลงเบื้องต้นของสมาชิกในองค์กร และการสร้างความมีพันธะผูกพันกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและการสร้างความมีพันธะผูกพันกับวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยเฉพาในสภาวะวิกฤติโดยอาศัยคุณลักษณะหรือคุณภาพของผู้นำด้านต่าง ๆ เช่นการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์หรือความเชื่อมั่นในหลักคุณธรรม เป็นต้น

2) ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงคุณลักษณะที่ผู้นำทำแล้วประสบความสำเร็จหรือทำแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ มากกว่าที่จะมุ่งอธิบายถึงการที่คุณลักษณะของผู้นำเพื่อให้เกิดความศรัทธาและมีปฏิกิริยาจากผู้ตาม เพราะลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้คือการมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ (Change Oriented) โดยกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหา และการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กร

3) ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Leadership)

เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการกำหนดทิศทางองค์กร การสร้างทางเลือก และการนำไปสู่การปฏิบัติ ผู้นำตามทฤษฎีนี้จะเชื่อว่า การที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นไม่ใช่อาศัยโชคช่วย แต่จะต้องเป็นผลจากการที่ต้องคอยติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร การคาดการณ์ถึงอนาคตขององค์กรในระยะยาว และการพัฒนายุทธศาสตร์เพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์นั้น

4. ผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

4.1 ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้กำหนดให้มีการประกันคุณภาพการศึกษา โดยมีระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานปกติ และมีการประเมินคุณภาพการศึกษา อย่างน้อย 1 ครั้งใน 5 ปี โดยองค์กรอิสระ คือ สำนักงานมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอก หรือ สมศ. ซึ่งนำไปสู่การกำหนดมาตรฐานการศึกษาสำหรับการประเมินภายนอกขึ้นเพื่อเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยมาตรฐานที่สำคัญ ซึ่งเป็นตัวกำหนดทิศทางของสถานศึกษา คือ มาตรฐานด้านผู้บริหาร มาตรฐานที่ 10 ว่าด้วยภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหารจัดการ มี 4 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ที่ 10.3 คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ จากมาตรฐานการศึกษาดังกล่าวนั้น เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความ

ล้มเหลวของสถานศึกษาและจากการประเมินคุณภาพภายนอกของการจัดการศึกษาระดับต่าง ๆ ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ที่ได้ประเมินสถานศึกษาระดับต่าง ๆ ทั่วประเทศ ในปี พ.ศ.2548 มีข้อสรุปที่น่าสนใจเกี่ยวกับการประเมินมาตรฐานด้านการบริหารวิชาการอยู่ในระดับน้อย (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. 2550 : การประชุม) จากผลดังกล่าว ภาวะผู้นำจะส่งผลให้เกิดผลสำเร็จของงานที่มีประสิทธิผล ดังนั้นจึงมีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ ดังนี้

แมคอีวาน (McEwans, 1998 ; อ้างถึงใน ไกษิษฐ์ เพลรินทร์, 2552 : 45 กล่าว ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่พัฒนามาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นภาวะที่ผู้นำโดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนอาศัยความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ ความรู้เกี่ยวกับการสอนและความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรเป็นพลังขับเคลื่อนทางการศึกษา ผู้นำเช่นนี้เรียกว่าผู้นำทางวิชาการ ผู้นำทางวิชาการต้องมีความสามารถในการสื่อสารและแสดงให้นักเรียน ครู และผู้ปกครองเห็นว่า อะไรสำคัญและมีคุณค่าในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นสัญลักษณ์ที่เป็นแรงขับเคลื่อน และผู้นำทางวิชาการต้องมีทักษะในการสอนจริง ในวัฒนธรรมที่นิยมเฉพาะว่าทั้งหมดของโรงเรียนคืออะไร มิติทางการศึกษาทางสัญลักษณ์ และทางวัฒนธรรมเป็นเรื่องสำคัญต่อภาวะผู้นำในโรงเรียน

ปัญญา แก้วก้อย (2545 : 28) ได้ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ว่า ผู้นำในการจัดกระบวนการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ได้ตามจุดหมายและโครงสร้างสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตร รวมทั้งการพัฒนาเนื้อหาสาระและกิจกรรมที่สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน

สิร์รานี วสุภัทร (2551 : 29) ได้นิยามความหมายของ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การแสดงบทบาทหน้าที่อย่างสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถโน้มน้าว จูงใจ หรือชี้แนะให้บุคลากรในสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและตระหนักในจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา รวมทั้ง ประสานสัมพันธ์กันเพื่อให้งานวิชาการซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนและคุณภาพของผู้เรียน อันเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

เกอร์วิน (Girvin, 2001 : 1) ได้กล่าวถึงผู้บริหารในฐานะผู้นำทางวิชาการว่า ผู้บริหารถือเป็นแกนกลางของความพยายามในฐานะผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ผู้จัดระเบียบองค์การ ผู้นำและผู้ประเมิน เพื่อเป็นการรับประกันความก้าวหน้าทางวิชาการของโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะทำให้นักเรียนประสบผลสำเร็จในการเรียนรู้สูงขึ้น

สรุปได้ว่า

ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ผู้นำที่มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎี ปรัชญาของหลักสูตรต่าง ๆ ที่ใช้ในสถานศึกษา มีความรู้ความเข้าใจในวิธีสอนแบบต่าง ๆ สนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมการสอนเป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงวิชาการ สนับสนุนและส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียน

4.2 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเป็นผู้นำทางวิชาการ

จักรพงษ์ ญาบุตร (2547 : 32 - 34) พบว่า บทบาทผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออก โดยนำเอาความรู้ ความสามารถ ความคิด เทคนิควิธีที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา เพื่อกระตุ้นแนะนำครูให้ปฏิบัติกิจกรรมการเรียนการสอนจนบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด และพัฒนาวิชาชีพครูให้เจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ดังต่อไปนี้

- 4.2.1 การจัดทำและการนำวัตถุประสงค์ทางวิชาการไปใช้
- 4.2.2 การเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน
- 4.2.3 การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่นำไปสู่การเรียนรู้
- 4.2.4 การสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ
- 4.2.5 การตั้งความคาดหวังต่อผลงานสูง
- 4.2.6 การพัฒนาความเป็นผู้นำครู
- 4.2.7 การมีทัศนคติเชิงบวก

ฮอลลิ่งเจอร์ และเมอร์ฟี (Hallinger and Murphy, 1985 : 221 - 224) ได้เสนอองค์ประกอบความเป็นผู้นำทางวิชาการไว้ 11 ด้าน ได้แก่

1. การกำหนดเป้าหมายโรงเรียน
2. การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน
3. การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน
4. การประสานงานการนำหลักหลักสูตรไปใช้
5. การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน
6. การควบคุมการใช้เวลาในการจัดการเรียนการสอน
7. การเอาใจใส่ต่อความคิดเห็นของครูและนักเรียน
8. การจัดให้มีสิ่งจูงใจสำหรับครู
9. การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพครู
10. การพัฒนาสร้างมาตรฐานด้านวิชาการของโรงเรียน
11. การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ของนักเรียน

เฮค และคณะ (Heck and others, 1990 : 95) ได้เสนอพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. กำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียน
2. สื่อสารให้ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องทราบถึงความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง
3. จัดห้องเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนของครู
4. อำนวยแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นให้ครูในการจัดการเรียนรู้
5. นิเทศผลการปฏิบัติงานของครู
6. ตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน

7. จัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้และมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย
 เชล (Chell, 1999 : 9) ได้สรุปคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของการเป็นผู้นำทาง
 วิชาการ จากมูลฐานการวิจัยในโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ดังนี้

1. มีการนิเทศและประเมินผลการสอน
2. มีกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์
3. มีการจัดหลักสูตรที่พัฒนาความรู้และกิจกรรมนักเรียน
4. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
5. ส่งเสริมให้มีการทำงานวิจัย
6. พัฒนาบรรยากาศในโรงเรียน
7. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน

กลิคแมน (Glickman, 1990 Cited in Chell, 2001 : 11) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะ
 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่มีประสิทธิผล มีองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความรู้ (Knowledge) เป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำทาง
 วิชาการ เพื่อใช้ในการปฏิบัติภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบย่อย คือ

- 1.1 ความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล
- 1.2 ความรู้เกี่ยวกับการสอนที่มีประสิทธิผล
- 1.3 ความรู้และความเชื่อเกี่ยวกับปรัชญาในการจัดการศึกษา
- 1.4 ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทางการบริหาร
- 1.5 ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 1.6 ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร

2. ด้านภาระหน้าที่ (Tasks) เป็นภาระหน้าที่ที่สัมพันธ์กับด้านความรู้ มี
 องค์ประกอบย่อย คือ

- 2.1 การนิเทศและประเมินผลการสอน
- 2.2 การพัฒนาคณาจารย์และทีมงาน
- 2.3 การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้
- 2.4 การพัฒนากระบวนการกลุ่ม
- 2.5 การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยในชั้นเรียน
- 2.6 การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้
- 2.7 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

3. ด้านทักษะ (Skills) เป็นการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล
 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน จำแนกเป็น 8 ด้าน ดังนี้

- 3.1. ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership Skills)
 - 3.1.1 ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
 - 3.1.2 ทักษะการติดต่อสื่อสาร
 - 3.1.3 ทักษะการนิเทศ

- 3.1.4 ทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม
- 3.2 ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills)
 - 3.2.1 ทักษะการกำหนดเป้าหมายหรือการกำหนดวิสัยทัศน์
 - 3.2.2 ทักษะการประเมินผลและการวางแผน
 - 3.2.3 ทักษะการสังเกต
 - 3.2.4 ทักษะการวิจัยและประเมินผล

เฟลมมิ่ง และเฟลมมิ่ง (Flemming and Flemming, 2545 : 6) กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนต้องได้รับการฝึกทักษะการเป็นผู้นำทางวิชาการ ให้มีพฤติกรรมดังนี้

1. สนับสนุนวิธีการสอนและการบริหารการเปลี่ยนแปลง
2. ให้การสนับสนุนทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการสอนแก่ครู
3. ให้ความสนใจเยี่ยมห้องเรียนเพื่อความมุ่งหมายต่อการพัฒนาการสอน
4. สร้างแรงจูงใจและบรรยากาศการมีส่วนร่วม การกำหนดเงื่อนไขและให้ผล

สะท้อนกลับ

5. ใช้ข้อมูลในการพัฒนาหลักสูตรและการสอนเพื่อความสำเร็จของนักเรียน
6. ใช้ข้อมูลของบุคลากรเพื่อกำหนดกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพครู

เว็บเบอร์ (Weber, 1989 Cited in Lashway, 2002 : 2) ได้จำแนกภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารเป็น 5 ด้าน คือ

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

แมคอีแวน (McEwan, 2003 : 13) กล่าวถึงองค์ประกอบบันได 7 ขั้น ในการที่จะก้าวไปสู่การเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล คือ

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

แวน เดเวนเธอร์ และครูเกอร์ (Van, Deventer, and Kruger, 2002 : 247) ได้สรุปองค์ประกอบพื้นฐาน 5 ประการที่เกี่ยวข้องกับภาระงานของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ดังนี้

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

เรสนิค (Resnick, 2002 Cited in Sergiovanni, 2004 : 83 - 84) ได้ให้ข้อเสนอแนะถึงบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย

1. แนะนำครูในการวิเคราะห์ข้อมูลของนักเรียนในแต่ละชั้นเรียน
2. แนะนำครูในการวิเคราะห์ผลงานของนักเรียนในชั้นเรียนและให้มีการเทียบเคียงกับมาตรฐานของโรงเรียนที่กำหนดไว้
3. ให้การแนะนำครูในการนำตำราหรือสื่อการเรียนการสอนมาใช้ให้เกิดมาตรฐาน
4. มีการเยี่ยมชั้นเรียนเพื่อสังเกตการณ์สอนของครู ประเมินผล และให้ข้อมูลย้อนกลับ

5. วางแผนพัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ
6. ให้การแนะนำครูโดยการให้คำปรึกษาและเป็นพี่เลี้ยง

ไคเซอร์ (Kaiser, 2000. ; อ้างถึงใน ชัยชาญ น้อยนัน, ทวี แยมดี และลูกน้ำ มากลิน. 2551 : 13-15) ลักษณะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 7 ด้าน

1. ความรู้ความเข้าใจในทฤษฎี ปรัชญา ของหลักสูตรต่าง ๆ ที่ใช้ในโรงเรียน
 - 1.1 การศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตร
 - 1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสถานภาพของสถานศึกษา
 - 1.3 จัดทำโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา
 - 1.4 นำหลักสูตรไปใช้
 - 1.5 นิเทศการใช้หลักสูตร
 - 1.6 ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร
 - 1.7 ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม
2. มีความรู้ความเข้าใจในวิธีการสอนแบบต่าง ๆ
 - 2.1 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้ตามสาระ และหน่วยการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.2 ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระกิจกรรมให้สอดคล้อง กับวิธีการสอนแบบต่าง ๆ

2.3 จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอน โดยผู้บริหารและครูอาจารย์ในสถานศึกษาร่วมมือกันจัดชั้น เพื่อให้คำแนะนำ ให้ปรึกษา และช่วยเหลือครู เกี่ยวกับการเรียนการสอน และปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ

- 2.4 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครูเพื่อพัฒนาวิธีการสอนแบบต่าง ๆ

3. สนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรม
 - 3.1 จัดทำและจัดหาสิ่งที่มีอยู่ในท้องถิ่น มาประยุกต์ใช้เป็นสื่อการเรียนรู้
 - 3.2 ศึกษาค้นคว้าวิจัยเพื่อพัฒนาสื่อการเรียนรู้
 - 3.3 จัดทำและจัดหาสื่อการเรียนรู้
 - 3.4 ศึกษาวิเคราะห์ และประเมินคุณภาพมาตรฐานของสื่อ
 - 3.5 ศึกษาวิเคราะห์และประเมินคุณภาพมาตรฐานสื่อ
 - 3.6 จัดให้มีการกำกับติดตามประเมินผลการดำเนินงานเกี่ยวกับสื่อ
4. เป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงวิชาการ
 - 4.1 ศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
 - 4.2 จัดให้ความรู้เสริมสร้างความคิด เทคนิค ทักษะทางวิชาการของครู
 - 4.3 ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ ระหว่างบุคคล และ
 - 4.4 ส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษา การพัฒนาและวิจัยทางการศึกษา
5. สนับสนุนและส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียน
 - 5.1 จัดระบบการแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพ
 - 5.2 ส่งเสริมสนับสนุนครูและนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรม ทางวิชาการ ทั้งใน
 - 5.3 จัดและอำนวยความสะดวกให้กับครู และนักเรียน ได้ศึกษาค้นคว้า
 - 5.4 ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและนักเรียนใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอก
 6. ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
 - 6.1 เรียนรู้จากประสบการณ์ที่เป็นรูปธรรมในชีวิตประจำวัน เช่น การให้นักเรียน แก้ปัญหาจริงในสิ่งที่ตนสนใจ
 - 6.2 การจัดการเรียนการสอน แบบมีส่วนร่วม (Active Learning) และจัดการเรียนการสอน ในบริบท (Learning in Context)
 - 6.3 การจัดการเรียนการสอนแบบแข่งขัน หมายถึง ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการ การเข้าใจความหมายในกระบวนการนี้ ผู้เรียนต้องใช้กระบวนการคิด
 - 6.4 ส่งเสริมความร่วมมือ และยอมรับความหลากหลาย และความแตกต่างระหว่างบุคคล
 - 6.5 สนองความต้องการนักเรียนในทุก ๆ ด้าน โดยอารมณ์ สติปัญญา และสังคม นอกเหนือจากการให้บริการทางวิชาการ แล้วยังมีบริการด้านสุขภาพกายสุขภาพจิต และบริการทางสังคม

6.6 มีบรรยากาศเรียนที่อบอุ่น สบายใจ สร้างความมั่นใจ จัดสถานที่เรียนให้มี บรรยากาศที่ลดความรู้สึกไม่มั่นคงทางจิตใจ และสนับสนุนให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

7. นิเทศและกำกับให้การจัดการเรียนการสอน

7.1 การปรึกษาหารือและสร้างความตระหนักในความสำคัญของการนิเทศการจัดการเรียนการสอน

7.2 การวางแผนการนิเทศการจัดการเรียนการสอน

7.3 การดำเนินการนิเทศการจัดการเรียนการสอน การสังเกตการณ์สอนของครูในชั้น

7.4 การประเมินผลการนิเทศ การจัดการเรียนการสอน

แจ๊ส และ อัลันไฮต์ (Jazz and Algozzine, 2007 : 25 ; อ้างถึงใน กมล ทรายู, 2551 : 83) กล่าวถึงหลักสูตรที่เกี่ยวกับหลักสูตรมาตรฐานของผู้บริหารสถานศึกษาว่าเป็นผู้นำทางวิชาการ (Educational Leader) ซึ่งจะต้องมีพฤติกรรมที่ให้การสนับสนุนความสำเร็จของนักเรียนทุกคนดังนี้ คือ 1) อำนวยความสะดวกในเรื่องของการพัฒนา การเชื่อมต่อ การสนับสนุน และการให้บริการวิจัยทัศนด้านการเรียนรู้แก่ชุมชน 2) การสนับสนุนด้านการศึกษา การรักษาไว้ (Sustaining) ซึ่งวัฒนธรรมของสถานศึกษาและหลักสูตรการสอน มีส่วนช่วยในการเรียนรู้ของนักเรียนและความก้าวหน้า ด้านวิชาชีพของครู 3) บริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลในด้านความปลอดภัย ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้ 4) ให้ความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน 5) ยึดหลักคุณธรรม ยุติธรรมและการแสดงออกทางจริยธรรม และ 6) มีความเข้าใจสภาพการเมืองการปกครอง ด้านสังคมและสภาพทางวัฒนธรรม

ฮอยและฮอย (Hoy and Hoy, 2003 : 313-320 ; อ้างถึงใน กมล ทรายู, 2551 : 79) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญที่สุดคือเป็นผู้นำวิชาการ (Instructional Leader) ที่ไม่ได้หมายความว่าเป็นผู้บริหารสถานศึกษาคนเดียวเท่านั้นที่รับผิดชอบต่อภาวะผู้นำในการสอน แต่ควรเกิดขึ้นทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและจากครู ทั้งนี้ครูเป็นผู้ทำการสอนในชั้นเรียนเป็นผู้รู้เกี่ยวกับหลักสูตรและการสอนที่มีองค์ความรู้อย่างดีเยี่ยม ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเพียงแต่มีหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาบรรยากาศของสถานศึกษาที่ยังผลให้เกิดการปฏิบัติการสอนที่ดีที่สุด นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสื่อสาร ให้เป็นที่เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับความเป็นเลิศทางวิชาการ และการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ 1) ความเป็นเลิศทางวิชาการควรถือว่าเป็นแรงจูงใจที่สำคัญมากในสถานศึกษา มีงานวิจัยจำนวนมากที่ยืนยันว่าการที่สถานศึกษาเน้นงานด้านวิชาการเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดต่อผลสำเร็จของนักเรียน ผู้นำทางวิชาการควรสร้างความมั่นใจที่จะให้มีสภาพแวดล้อมทางการเรียนที่เป็นระเบียบ จริ่งจิง และเน้นเป้าหมายทางวิชาการที่สูงแต่สามารถบรรลุได้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อถือทั้งด้วยวาจาและการกระทำว่า นักเรียนทุกคนสามารถบรรลุถึงผลสำเร็จได้ โดยการพัฒนาระบบบรรยากาศที่ทำให้ทั้งครูและนักเรียนมีความเอาใจใส่ต่อการทำงานหนักและต่อความสำเร็จทางวิชาการ 2) ความเป็นเลิศทางวิชาการและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นกิจกรรมที่ทั้งครูและ

ผู้นำทางวิชาการต้องร่วมมือและช่วยกันดำเนินต่อไป กิจกรรมที่เกี่ยวกับความก้าวหน้าและผลสำเร็จของนักเรียน บรรยากาศของสถานศึกษา การสร้างแรงจูงใจให้กับครูและนักเรียน และขวัญกำลังใจของครูควรได้รับการดำเนินการกำกับติดตามและประเมินเป็นประจำ โดยมีเป้าหมายเพื่อการปรับปรุง 3) ครูเป็นศูนย์กลางของการปรับปรุงการเรียนการสอนสามารถเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการปฏิบัติการสอนของตนในห้องเรียน มีแรงจูงใจและมีความมีวินัยในตนเอง ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญยิ่งต่อการพัฒนา และครูต้องตัดสินใจว่าต้องการที่จะพัฒนาจริง 4) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้การสนับสนุนและจัดหาทรัพยากรและสิ่งของจำเป็นเพื่อให้ครูประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานในห้องเรียน การจัดหาทรัพยากรให้แก่ครูเป็นบทบาทพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่แล้ว 5) ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้นำที่มีสติปัญญาดีที่ทันต่อการพัฒนาเกี่ยวกับการสอน การเรียน การสร้างแรงจูงใจ การบริหารจัดการห้องเรียน การประเมินผล และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครู และ 6) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องนำในการรับรู้และทดลองเมื่อมีความเป็นเลิศทางวิชาการร่วมกับนักเรียนและครู เพราะว่าการกิจกรรมดังกล่าวจะช่วยเสริมให้วิสัยทัศน์และวัฒนธรรมความเป็นเลิศทางวิชาการให้มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น

เศรษฐิยา เปรื่องพิชญาธร (2547 : 45) ได้กล่าวถึง บทบาทของการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา (Instructional Leadership of School Administrators) ไว้ว่า

เนื่องจากสถานศึกษาเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอนผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการหลักสูตร โปรแกรมการเรียนการสอน การร่วมกับสมาคมวิชาชีพความรู้ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ทางการศึกษาศาสตร์อาจารย์ทรัสตี (Trusty, 1986) แห่งภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทนเนสซีสหรัฐอเมริกาได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการไว้ 17 ประการ คือ

1. ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของสถานศึกษา
2. ส่งเสริมให้ครูนำเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของสถานศึกษาไปปฏิบัติ
3. สร้างความเชื่อมั่นว่ากิจกรรมของสถานศึกษาและของห้องเรียนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
4. สร้างความเชื่อมั่นว่าโครงการทางวิชาการของสถานศึกษาเป็นผลมาจากผลการวิจัยและการปฏิบัติทางการศึกษา
5. มีการวางแผนร่วมกับคณะครูเกี่ยวกับโครงการต่างๆ ทางวิชาการเพื่อให้บรรลุความต้องการของนักเรียน
6. ส่งเสริมให้ครูนำโครงการทางวิชาการไปปฏิบัติ
7. ปฏิบัติงานร่วมกับคณะครูในการประเมินผลโครงการทางวิชาการของโรงเรียน

8. ติดต่อสื่อสารกับครูและนักเรียนด้วยความคาดหวังที่สูงในด้านมาตรฐานทาง

วิชาการ

9. ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมทางสังคมของนักเรียน
10. ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างเขาวนปัญญาของนักเรียน
11. มีการจัดสรรเวลาเพื่องานวิชาการร่วมกับครูไว้อย่างชัดเจน
12. ให้ความร่วมมือกับนักเรียนในการกำหนดระเบียบเพื่อแก้ปัญหาด้านวินัย
13. ร่วมมือกับนักเรียนให้มีการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมากำกับปัญหา

ด้านวินัย

14. ร่วมมือกับคณะครูให้มีการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมากำกับในการแก้ปัญหาด้านวินัยของนักเรียน

15. มีการประชุมนิเทศคณะครูเกี่ยวกับโครงการของสถานศึกษา
16. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างยุติธรรม
17. ช่วยเหลือครูในการพัฒนาระบบงาน เพื่อให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

4.3 องค์ประกอบสำคัญสำหรับผู้นำทางวิชาการ

องค์ประกอบสำคัญสำหรับผู้นำทางวิชาการ (เศรษฐีญา เปรื่องพิชญาธร, 2547 :

45) องค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการเป็นผู้นำทางวิชาการมีดังนี้

1. มีแนวคิดกว้างไกลในเรื่องของการศึกษา

ผู้นำทางวิชาการจะต้องเข้าใจงานการศึกษาว่ามีขอบข่ายงานชัดเจนหรือ ชัดช้อย่างไร ต้องรู้ว่าปัญหาของการศึกษาทั้งในระดับกว้างและระดับลึกมีอะไรบ้าง ในขณะ นั้น ปัญหาการเรียนการสอนที่เกิดขึ้นคืออะไร ต้องสามารถฟังและวิเคราะห์ความต้องการ เกี่ยวกับการเรียนการสอนทั้งจากครู นักเรียน และผู้ปกครองได้ สามารถดำเนินการตอบสนอง ความต้องการหรือจัดการแก้ปัญหาได้การมีแนวคิดกว้างไกลในเรื่องของการศึกษานี้เป็นคุณสมบัติ ที่ดี และสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นเรื่องที่คุณสมบัติ สิ่งสมและพัฒนาขึ้นด้วยการศึกษาเพิ่มเติมด้วยตนเองจากประสบการณ์ในการทำงาน จาก ประสบการณ์ของผู้อื่นและการเข้ารับการศึกษา หรือฝึกอบรมเพิ่มเติม การศึกษาดูงาน การมี โอกาสได้เสวนาแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ตลอดจนเจตคติกับผู้รู้ จะทำให้พัฒนาคุณสมบัติ ข้อนี้ได้มากขึ้นผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่อง ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนรู้ เป้าหมายการศึกษาของท้องถิ่นและของ ประเทศ ตลอดจนมีแนวความคิดกว้างไกลและชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการปรับปรุงหรือ พัฒนาการเรียนรู้ รวมถึงการพัฒนาการศึกษาในด้านอื่น ๆ ด้วย

2. ความเชี่ยวชาญในเรื่องของการศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำทางวิชาการจะต้องมีความชำนาญในเรื่องที่ เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ได้แก่ เรื่องการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการ ปฏิรูปการศึกษา และมีทักษะการนำเสนอเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดและพฤติกรรมของ ครูผู้ร่วมงาน เพื่อไปสู่การบรรลุเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษาอย่างแท้จริงมีงานวิจัยหลาย

เรื่องที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ขาดความเชี่ยวชาญในการช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำแก่ครูในเรื่องที่ครูต้องการมักจะไม่ได้รับการยอมรับว่าผู้บริหารนั้นเป็นผู้นำทางวิชาการ ครูจะยอมรับว่าผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการเมื่อผู้บริหารได้แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเพียงพอในการให้ความช่วยเหลือ แนะนำ นิเทศงานให้แก่ครู ให้สำเร็จได้ตามจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา และผู้บริหารที่มีคุณสมบัติดังกล่าวนี้ก็จะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนด้วย

3. มีความตั้งใจแน่วแน่

ผู้นำทางวิชาการจะต้องมีความตั้งใจแน่วแน่ในการจะปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน โดยการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การศึกษาวิจัยในชั้นเรียนเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาการเรียนรู้อของผู้เรียน หรือพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน แต่การปรับปรุงและพัฒนา มักจะมีอุปสรรคและข้อขัดแย้งเกิดขึ้นเสมอ การจะเอาชนะอุปสรรคทั้งหลายได้นอกจากจะใช้ความรู้ความสามารถแล้วยังต้องอาศัยความตั้งใจจริงและแน่วแน่ในการที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันที่อยู่ในภาวะขาดแคลนกำลังคน งานธุรการและงานบริหารอื่น ๆ มักจะแย่งเวลาของผู้บริหารไปจากงานวิชาการ แต่ถ้าผู้บริหารมีความเป็นผู้นำทางวิชาการและมีความตั้งใจจริงในการที่จะพัฒนาและปรับปรุงงานวิชาการ การจัดการเรียนรู้ก็จะต้องอดทนที่จะเอาชนะอุปสรรคและหาเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ ผู้นำทางวิชาการให้ได้

สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จนั้นมักมีผู้บริหารที่มีความเอื้ออาทร และมีความตั้งใจอย่างแท้จริงในการปรับปรุงกระบวนการจัดการศึกษา ประสิทธิภาพของสถานศึกษาจะเกิดขึ้นจากการมุ่งมั่นและทำงานหนักของผู้บริหารและบุคลากรทุกคน

4. การมีพลังพร้อมที่จะทำงาน

ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำทางวิชาการจะพบว่างานบริหารสถานศึกษานั้นเป็นภาระที่หนักมาก และใช้เวลามาก เพราะจะต้องบริหารทั้งองค์การ และบริหารงานวิชาการ ลำพังเฉพาะการบริหารองค์การสถานศึกษาก็เป็นงานที่หนักเหมือนกับองค์การประเภทอื่นๆ แล้วการบริหารวิชาการคือการบริหารการศึกษายังเป็นงานที่หนักกว่า เพราะมีส่วนที่เป็นเรื่องนามธรรมค่อนข้างสูง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีพลังมากพอที่จะทุ่มเทให้กับงาน ทั้งพลังกายและพลังใจที่พร้อมจะทำงานด้วยความกระตือรือร้น

5. กล้าเสี่ยง

ผู้บริหารที่เป็นผู้นำทางวิชาการจะนำเสนอแนวคิดใหม่อยู่เสมอ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องมีผู้ได้รับผลกระทบและไม่พอใจต่อการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดการต่อต้านแนวคิดหรือสิ่งใหม่ที่กำลังเกิดขึ้น ผู้นำทางวิชาการต้องใช้ความอดทน มีพลังและกล้าเสี่ยงในการที่จะดำเนินการตามขั้นตอนเพื่อทำตามแนวคิดนั้น และพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อสิ่งที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษาของตน

6. มนุษย์สัมพันธ์

ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำทางวิชาการต้องสามารถทำงานกับบุคคลที่หลากหลายได้ เข้าใจความต้องการของบุคคลอื่น ยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์โดยไม่ปิดกั้นตนเอง รู้จักดึงคนเข้ามาร่วมงาน ยอมรับผิดเมื่อกระทำผิดหรือตัดสินใจผิด ยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรมในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

องค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้เป็นคุณสมบัติที่ดีของผู้นำทางวิชาการ ผู้นำแต่ละคนอาจจะมีคุณสมบัติไม่ครบทุกองค์ประกอบก็ได้ แต่จะสามารถพัฒนาคุณสมบัติเหล่านี้ได้

การเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นความสามารถที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีและพัฒนาให้เป็นทักษะเพื่อจะได้นำให้งานจัดการศึกษาของสถานศึกษาดำเนินไปให้บรรลุเป้าหมาย

4.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวัดภาวะผู้นำทางวิชาการ

การศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีเครื่องมือและวิธีการวัดที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้ผลการวิจัยมีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผน กำหนดนโยบายในการส่งเสริมภาวะผู้นำทางวิชาการให้กับผู้บริหารสถานศึกษา

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า เครื่องมือที่ใช้ในการวัดระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ แบบสอบถามภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามวิธีของ ลิเคิร์ต (Likert) ส่วนวิธีการวัดระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ส่วนมากวัดโดยการสอบถามผู้บริหารสถานศึกษา โดยตรง การสอบถามครู

จากการวิจัยของ โยธิน สกุลเดช (2548 : 36) ที่ได้ศึกษา ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 พบว่า เครื่องมือที่ใช้ในการวัดภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ส่วนวิธีการวัดภาวะผู้นำทางวิชาการ พบว่า โดยการสอบถามผู้บริหารโดยตรง และการสอบถามครูในโรงเรียนที่จัดการศึกษาชั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1 และ ช่วงชั้นที่ 2 และจากการวิจัยของ น้ำฝน รักษากลาง (2553 : 53) ที่ได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ 2 ด้านผู้เรียน ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และเขต 2 พบว่า เครื่องมือที่ใช้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ส่วนวิธีในการวัดภาวะผู้นำทางวิชาการ พบว่า โดยการสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาโดยตรง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือที่ใช้ในการวัดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปได้ว่า เครื่องมือที่ใช้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการส่วนใหญ่เป็น

แบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามวิธีของ ลีเคิร์ท (Likert) และวัดโดยวิธีการสอบถามบุคลากรในสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า การวัดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ควรใช้แบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และควรใช้การวัดโดยการสอบถามครูหัวหน้ากลุ่มงานบริหารวิชาการ เนื่องจากหัวหน้ากลุ่มงานบริหารวิชาการเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับงานด้านวิชาการมากที่สุด และครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์เป็นผู้ทำให้ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานวิชาการของได้ดี

การประเมินภาวะผู้นำด้วยตนเอง

ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญในการบริหารสถานศึกษา เนื่องจากสถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีลักษณะแตกต่างจากองค์กรโดยทั่วไป เพราะองค์กรโดยทั่วไปนั้นมีจุดมุ่งหมายและพันธกิจที่ไม่ซับซ้อนเท่ากับองค์กรทางการศึกษา

เนื่องจากองค์กรทางการศึกษานั้นนอกจากจะมีจุดมุ่งหมายและพันธกิจเหมือนองค์กรทั่ว ๆ ไปแล้ว องค์กรทางการศึกษาหรือสถานศึกษานั้นยังมีเป้าหมายในการจัดการศึกษาอีก ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องคำนึงถึงจุดมุ่งหมายทั้งสองประการนี้ เพื่อนำไป้องค์การบรรลุทั้งเป้าหมายของการบริหารองค์กร และบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา คือ การบรรลุถึงคุณภาพของผู้เรียน อันเป็นเป้าหมายสูงสุดของการจัดการศึกษา

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรวิเคราะห์ความเป็นผู้นำทางวิชาการของตนเองว่ามีอยู่อย่างไรบ้าง มีจุดดี จุดด้อยอย่างไร และควรพัฒนาอย่างไร

5. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

ข้อมูลพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬที่ตั้ง : 511 หมู่ 7 ถนนชาลูนสินธุ์ตำบลวิเศษอำเภอเมืองบึงกาฬจังหวัดบึงกาฬ 38000 ปัจจุบันสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬมีเขตบริการ 8 อำเภอได้แก่อำเภอโซ่พิสัยอำเภอปากคาดอำเภอบึงกาฬอำเภอพรเจริญอำเภอเซกา อำเภอบึงโขงหลงอำเภอศรีวิไลและอำเภอนุ่งคล้า

วิสัยทัศน์ (Vision)

มุ่งมั่นพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬและโรงเรียนในสังกัดให้มีคุณภาพตามมาตรฐานพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนภายในปีการศึกษา 2558

พันธกิจ (Mission)

1 พัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬให้ได้มาตรฐานตามมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 5 ด้านดังนี้

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารจัดการโดยมุ่ง

ผลสัมฤทธิ์และพัฒนาระบบการจัดการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการศึกษาภาครัฐ

- 1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติจนบรรลุเป้าหมายและส่งผลดีต่อการพัฒนาสถานศึกษา
- 1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการกำกับดูแลส่งเสริมสนับสนุนช่วยเหลือและพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดความเข้มแข็ง
- 1.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารอัตรากำลังให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษาและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่การเป็นมืออาชีพ
- 1.5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษา
2. ยกระดับคุณภาพโรงเรียนในสังกัดเป็นโรงเรียนคุณภาพ 5 ดาวโดยจัดการศึกษาและพัฒนาให้เกิดคุณภาพ 5 ด้านมีความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้แก่
 - 2.1 ด้านนักเรียน
 - 2.2 ด้านครู
 - 2.3 ด้านการบริหารและการจัดการศึกษา
 - 2.4 ด้านแหล่งเรียนรู้
 - 2.5 ด้านการสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
3. จุดเน้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ
 - 3.1 เด็กปฐมวัยทุกคนได้รับการเตรียมความพร้อมด้านร่างกายอารมณ์สังคมและสติปัญญาตามหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยอย่างมีคุณภาพ
 - 3.2 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ทุกคนอ่านออกเขียนได้คิดเลขเป็นและนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ทุกคนอ่านคล่องเขียนคล่องคิดเลขคล่องและมีทักษะการคิดขั้นพื้นฐาน
 - 3.3 นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกลุ่มสาระการเรียนรู้หลักเพิ่มขึ้นโดยผลการทดสอบระดับชาติ (O-net) เพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 3
 - 3.4 นักเรียนมีความสามารถด้านคณิตศาสตร์วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและศิลปะศาสตร์ทุกคนได้รับการส่งเสริมให้มีความเป็นเลิศ
 - 3.5 นักเรียนครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนมีความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียนมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคมพหุวัฒนธรรม
 - 3.6 นักเรียนทุกคนมีความสำนึกในความเป็นไทยมีจิตสาธารณะและอยู่อย่างพอเพียง
 - 3.7 ประชากรวัยเรียนทุกคนมีโอกาสเข้าถึงบริการทางการศึกษาด้วยทางเลือกที่หลากหลายเพื่อลดอัตราเด็กตกหล่นออกกลางคันส่งเสริมการเรียนรู้ต่อหรือประกอบอาชีพ
 - 3.8 สถานศึกษาทุกแห่งได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพมีระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งและได้รับการรับรองจากการประเมินภายนอก

3.9 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬมีคุณภาพตามมาตรฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4. ค่านิยมองค์กร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬได้จัดทำค่านิยมร่วมหรือค่านิยมที่สร้างสรรค์ขององค์กรขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ค่านิยมองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ 5 ประการคือ “SMART”

4.1 Service Mind : การมีจิตบริการ

4.2 Merit : การมีคุณธรรม

4.3 Advance : การพัฒนาตนเอง

4.4 Result Oriented : การทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์

4.5 Teamwork : การทำงานเป็นทีม

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬมีบทบาทและภารกิจหลักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้สอดคล้องกับนโยบายสังคมของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยยึดหลักการบริหารจัดการศึกษาใช้หลักการมีส่วนร่วมภายใต้เป้าหมายการพัฒนาประชากรวัยเรียนให้มีคุณภาพเป็นคนดีคนเก่งเปี่ยมล้นด้วยคุณธรรมสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข

5.1 นโยบายการจัดการเรียนการสอน

นโยบายการเรียนการสอนโดยใช้คอมพิวเตอร์พกพา (Tablet)

ด้านคอมพิวเตอร์พกพา (แท็บเล็ต) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ได้รับคอมพิวเตอร์พกพา (Tablet) สำหรับนักเรียนของสถานศึกษาในพื้นที่ทั้งหมด จำนวน 5,875 เครื่อง ซึ่งได้ไม่ครบขาดอยู่ จำนวน 20 เครื่อง ทำการส่งมอบให้สถานศึกษา

สังกัดสพฐ. จำนวน 5,058 เครื่อง

สังกัด สช. จำนวน 764 เครื่อง

สังกัด อปท. จำนวน 47 เครื่อง

สังกัด ตชด. จำนวน 6 เครื่อง

จากการใช้งานเครื่อง 1 ปีการศึกษาที่ผ่านมา ปัญหาส่วนใหญ่ คือ เครื่องเปิดไม่ได้ และชาร์จไฟไม่เข้า การแก้ปัญหากรณีเครื่องของนักเรียนใช้งานไม่ได้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ มอบหมายให้คณะทำงานเครือข่ายสารสนเทศ ระดับกลุ่มโรงเรียนดูแลช่วยเหลือโรงเรียนในกลุ่มของตนเอง และดำเนินการตรวจสอบ ในเบื้องต้น หากสามารถซ่อมแก้ไขได้ ก็จะซ่อมและส่งเครื่องคืนให้โรงเรียนทันที แต่หากตรวจสอบแล้วไม่สามารถซ่อมได้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬดำเนินการส่งซ่อมบำรุงศูนย์บริการในพื้นที่

ด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์และเครือข่าย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ มีการนิเทศ ติดตาม สภาพแวดล้อมในห้องเรียนชั้น ป.1 ของสถานศึกษานิเทศโดยภาพรวมพบว่า ยังไม่มีความเหมาะสม เพราะการเตรียมวัสดุอุปกรณ์และระบบ wifi ยังไม่เรียบร้อย มีเพียงแค่ไม่กี่โรงเรียนที่

มีความพร้อมในการเรียนการสอน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ส่งเสริมสนับสนุนหรือกำหนดแนวทางให้สถานศึกษาจัดหาโสตทัศนอุปกรณ์เพื่อประกอบการจัดการเรียนการสอนของครูผู้สอนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 สำหรับสถานศึกษาที่ยังไม่มีความพร้อม โดยประสาน TOT มาให้ความรู้กับครูผู้สอนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ในเรื่องการติดตั้งระบบ Internet เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน Tablet

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ได้สำรวจความพร้อม ด้านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตของสถานศึกษา เพื่อรองรับการจัดการเรียนการสอน โดยคอมพิวเตอร์พกพา (แท็บเล็ต) รูปแบบการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตของสถานศึกษา เป็นดังนี้ ระบบ Leaded Line (ใช้อินเทอร์เน็ตแบบคู่สายเช่า) จำนวน 4 แห่ง ระบบ adsl (แบบความเร็วสูง) จำนวน 31 แห่ง ระบบ IP Star (สัญญาณจันดาวเทียม) จำนวน 142 แห่ง

ด้านบริหารจัดการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ มีการประชาสัมพันธ์ แผนนโยบายการจัดการเรียนการสอนโดยใช้คอมพิวเตอร์พกพา (แท็บเล็ต) ให้สถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทราบทางเว็บไซต์ของหน่วยงาน การประชุมชี้แจงผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง หนังสือราชการ และเอกสาร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบในการนิเทศ ติดตามและช่วยเหลือสถานศึกษาในการดำเนินงานโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้คอมพิวเตอร์พกพา (แท็บเล็ต) โดยให้ศึกษานิเทศก์ประจำพื้นที่รับผิดชอบ ออกนิเทศ กำกับติดตาม ให้คำแนะนำและช่วยเหลือในด้านการจัดการเรียนการสอนการใช้คอมพิวเตอร์พกพา (Tablet)

ด้านบุคลากร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ มีการจัดอบรมบุคลากร เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์พกพา (แท็บเล็ต) เพื่อ การจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

ในปีการศึกษา 2555 จัดการฝึกอบรมให้กับครูผู้สอน ชั้น ป.1 ผู้บริหารและบุคลากรในสังกัด สพฐ. จำนวน 582 คน สังกัด สข. จำนวน 27 คน สังกัด อปท. จำนวน 2 คน สังกัด ตชด. จำนวน 6 คน

ในปีการศึกษา 2556 จะดำเนินการอบรมให้กับครูผู้สอนชั้น ป.2 ระหว่างเดือน กรกฎาคม 2556 จำนวน 282 คน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ดำเนินการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูผู้สอนใช้คอมพิวเตอร์พกพา (แท็บเล็ต) เป็นสื่อในการจัดการเรียนรู้ โดยการจัดการเรียนการสอนและใช้สื่อเสริมอื่น ๆ เช่น เครือข่ายสังคมออนไลน์ และการสืบค้นข้อมูลทาง Internet

ด้านการจัดการเรียนรู้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ได้กำหนดนโยบายหรือ แนวทางการจัดการเรียนรู้โดยใช้คอมพิวเตอร์พกพา (แท็บเล็ต) ให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวปฏิบัติ ดังนี้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ มีการชี้แจงแนวทางในการดำเนินการส่งมอบ Tablet ติดตามตัวนักเรียนในกรณีนักเรียนย้าย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ให้โรงเรียนทาระเบียบบการใช้ tablet ของแต่ละโรงตามเฉพาะกิจ และส่งผลรายงานมายังเขตพื้นที่

ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ

ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานตามโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้คอมพิวเตอร์พกพา (แท็บเล็ต)

ปัญหาอุปสรรค

1. ระบบ Internet ไม่มีความพร้อมในการเรียนการสอนในโรงเรียนที่ห่างไกล
2. วัสดุ-อุปกรณ์ ไม่มีงบประมาณดำเนินการที่เพียงพอ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. สพฐ. ควรจัดหาระบบ Internet ที่มีความเร็วสูงให้กับโรงเรียนที่ห่างไกล
2. สพฐ. ควรจัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์และซ่อมบำรุงสำหรับการจัดการเรียนการสอนในด้าน tablet โดยเฉพาะ

การจัดการเรียนการสอนในด้าน tablet โดยเฉพาะ

5.2 การดำเนินงานเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาความรู้ ข้อมูลข่าวสาร เกี่ยวกับอาเซียน วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคลากร ผู้บริหาร ครู นักเรียน ให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับอาเซียน ประเทศอาเซียน และกฎบัตรอาเซียน

เป้าหมาย บุคลากร ผู้บริหาร ครูผู้สอน นักเรียน โรงเรียนในสังกัดทุกแห่ง มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับอาเซียน ประเทศอาเซียน และกฎบัตรอาเซียน

กิจกรรม

1. จัดตั้งศูนย์อาเซียนศึกษา (ASEAN Education Centre) ที่โรงเรียนอนุบาลนุ่งคล้า โดยมีโรงเรียนในเครือข่าย 9 โรง จัดกิจกรรมให้ความรู้กับโรงเรียนในเครือข่าย และประชาสัมพันธ์ให้ความรู้แก่ชุมชน

2. จัดค่ายอาเซียน เพื่อเผยแพร่และให้ความรู้แก่นักเรียนโรงเรียนต่าง ๆ ในสังกัด

3. จัดทำเอกสารแผ่นพับเผยแพร่ความรู้ให้โรงเรียนต่าง ๆ ในสังกัด

4. จัดกิจกรรม “อาเซียนสัญจร” ให้ความรู้แก่นักเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต่าง ๆ ในสังกัด

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาทักษะของบุคลากร ครู นักเรียน และประชาชนเพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน
วัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาบุคลากร ผู้บริหาร ครู นักเรียน ให้มีทักษะพื้นฐาน ได้แก่ การสื่อสารอย่างน้อย 2 ภาษา การใช้เทคโนโลยี เพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน

เป้าหมาย บุคลากร ผู้บริหาร ครูผู้สอน นักเรียน โรงเรียนในสังกัดทุกแห่ง มีทักษะพื้นฐาน ได้แก่ การสื่อสารอย่างน้อย 2 ภาษา การใช้เทคโนโลยี เพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน

กิจกรรม

1. จัดค่ายภาษาอังกฤษสำหรับครูสอนภาษาอังกฤษ ชั้น ม.1-3 (โรงเรียนขยายโอกาส) ในเขตพื้นที่
2. จัดค่ายภาษาอังกฤษภาคฤดูร้อน สำหรับนักเรียน ชั้น ม.1-3 (โรงเรียนขยายโอกาส) ในเขตพื้นที่
3. จัดอบรมภาษาอังกฤษสำหรับบุคลากรภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา บึงกาฬ
4. จัดค่ายวิชาการภาษาอังกฤษแบบเข้ม สำหรับนักเรียน ชั้น ป.6 ม.3 เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาภาษาอังกฤษ
5. พัฒนาครูผู้ประสานงานศูนย์เครือข่ายการเรียนการสอนภาษาอังกฤษระดับประถมศึกษา (ERIC Network) ระดับภูมิภาค
6. เลือกวันหรือช่วงเวลาหนึ่งของวันในสัปดาห์ให้ทุกคนในสถานศึกษาได้พูดสื่อสารกันเป็นภาษาอังกฤษ (English Speaking Day English Speaking Time)
7. จัดศูนย์การเรียนรู้ภาษาอังกฤษสำหรับนักเรียนและชุมชน จำนวน 53 ศูนย์

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเจตคติที่ดีเกี่ยวกับอาเซียน

วัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาบุคลากร ผู้บริหาร ครู นักเรียน ให้ตระหนักความเป็นอาเซียน มีเจตคติที่ดีและมีความรับผิดชอบต่อประชาคมอาเซียน

เป้าหมาย บุคลากร ผู้บริหาร ครู นักเรียน ให้ตระหนักความเป็นอาเซียน มีเจตคติที่ดีและมีความรับผิดชอบต่อประชาคมอาเซียน

กิจกรรม

1. จัดค่ายสร้างสรรค์บูรณาการสู่อาเซียน : การศึกษาเพื่อความเป็นไทยและความเป็นพลเมืองตามวิถีประชาธิปไตย
2. จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมเพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจในความเป็นไทยและความเป็นพลเมืองอาเซียน
3. จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการดำเนินชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง
4. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนิทรรศการ ในวันอาเซียน
5. สถานศึกษาดำเนินการดังนี้

5.1 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนเกี่ยวกับอาเซียนสัปดาห์ละ 1 ครั้ง โดยจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ทำให้ผู้เรียนได้รู้ว่า

5.1.1 ทำไมเราจะต้องเข้าสู่อาเซียน

5.1.2 เราจะได้ประโยชน์อะไรจากอาเซียน

5.1.3 ภัยที่จะเกิดจากอาเซียนมีอะไรบ้าง

5.2 เลือกวันหรือช่วงเวลาหนึ่งของวันในสัปดาห์ ให้ทุกคนในสถานศึกษาได้พูดสื่อสารกันเป็นภาษาอังกฤษ (English Speaking Day English Speaking Time)

5.3 จัดค่ายภาษาอังกฤษสำหรับนักเรียน/ครู

5.4 จัดพื้นที่พูดภาษาอังกฤษ (Englishspeaking Zone) ในสถานศึกษา

5.5 จัดมุมสื่อภาษาอังกฤษ หนังสือ เพลง เกม นิทาน การ์ตูน ภาพยนตร์

ภาษาอังกฤษ

5.6 จัดกิจกรรมเสียงตามสายภาษาอังกฤษ

5.7 จัดทำวารสาร แผ่นพับ โปสเตอร์ นำเสนอเรื่องราวที่ต้องการสื่อสารเป็นภาษาอังกฤษ

5.8 จัดแข่งขันประกวดทักษะภาษาอังกฤษ ทั้งด้านการฟัง พูด อ่าน เขียน ละคร เล่านิทาน นำเสนอโครงการเป็นภาษาอังกฤษ

5.9 จัดอบรมการใช้ภาษาอังกฤษในชีวิตประจำวัน และภาษาอังกฤษในการสอนแก่ครูทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

5.10 ส่งเสริมให้ครูภาษาอังกฤษสอนเป็นภาษาอังกฤษตลอดชั่วโมงเรียน

5.11 ส่งเสริมให้ครูกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่นๆ ทักทาย ใช้คำสั่ง คำศัพท์หรือการอธิบายง่าย ๆ รวมทั้งใช้สื่อการสอนเป็นภาษาอังกฤษในการสอนนักเรียน

5.12 จัดป้ายนิเทศ หรือประดับธงประจำชาติสมาชิกกลุ่มอาเซียนในสถานศึกษา

5.13 จัดทำหลักสูตรอาเซียน และจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้กับนักเรียน

5.14 จัดหาครู วิทยากร สอนภาษาต่างประเทศในสถานศึกษา

5.15 ส่งเสริมให้มีการฝึกทักษะ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา

6. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยภายในประเทศ

วิรุฬห์จิต ใบลี (2548 : 74-75) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อเปรียบเทียบผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1-2 พบว่าภาวะผู้นำอยู่ใน

ระดับมาก ซึ่งด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรกคือ ด้านการวางแผนเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพของครู รองลงมาได้แก่ด้านการประเมินผลนักเรียน และด้านมุมมองและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตร ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการจัดโครงการสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ

วีรชาติ วิชาตรี (2549 : บทคัดย่อ) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2 การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษา และเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการ จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ ขนาดสถานศึกษา และประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้าน การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู และด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ รองลงมา คือ ด้านการประสานงานด้านการใช้หลักสูตร และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน

จักกฤษ วงษ์ชาติ (2551 : 84) พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอุดรธานี ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครู ทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับมากทุกด้านทั้งสองกลุ่ม จำแนกตามขนาดโรงเรียน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มุมมองและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตร การประเมินนักเรียน การจัดโครงสร้างสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ การประเมินผลการสอนของครู การวางแผนเพื่อพัฒนาความเป็นครูมืออาชีพ รวมทั้งสถานการณ์ปัจจุบันเป็นยุคกระแสของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นพลวัตที่มีอาจหยุดยั้งได้ ทั้งการหลังไหลของข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยีที่ทันสมัย นวัตกรรมใหม่ ๆ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงความคิดและค่านิยมของสังคมยุคใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษา และโดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องปรับตัวในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการศึกษาในมิติใหม่

รังสิต ทรงเย็น (2551 : 103) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบบทบาทการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษหนองคายเขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้านกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษหนองคาย เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า บทบาทการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษหนองคาย เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า บทบาทการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารอยู่ในระดับมากเกือบทุกด้านเรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการกำหนดและพัฒนาเป้าหมายวัตถุประสงค์ทางวิชาการสถานศึกษา ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดระเบียบข้อตกลงในการแก้ปัญหาของนักเรียน ด้านการจัดกิจกรรมทางสังคมของนักเรียน ด้านการนิเทศงานวิชาการภายในสถานศึกษา ด้านการดำเนินการทางวิชาการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ด้านการติดต่อสื่อสารงาน

วิชาการอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานด้านการจัดกิจกรรมเสริมทักษะทางวิชาการของนักเรียน ด้านการกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ทางวิชาการของสถานศึกษาสู่การปฏิบัติ ด้านการประเมินผลงานและโครงการทางวิชาการทางการศึกษา ด้านการดำเนินงานวิชาการของสถานศึกษาเกิดจากการวิจัยและพัฒนา ยกเว้นด้านการวางแผนจัดโครงการทางวิชาการให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นด้านที่อยู่ในระดับต่ำที่สุด

6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แมคซิลวาน (Mccilvan, 1986 : 1969) ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ภายใต้การฝึกอบรมประจำการเพื่อเป็นโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการใช้เครื่องมือ ที่เรียกว่า The Instructional Management Rating Scale Survey วัดความเป็นผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารผลการวิจัยพบว่าความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสามารถนิเทศงานวิชาการได้ และมีผลโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนดีขึ้น

ซิมมอน ฮิวแมน และมอนติเมอร์ (Sammons, Hillman, and Mortimore, 1994) ได้ศึกษาองค์ประกอบกับประสิทธิผลของโรงเรียนที่ทำให้โรงเรียนบริหารประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำทางด้านวิชาชีพ มีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีสภาพแวดล้อมที่ดี มุ่งเน้นคุณภาพการเรียนการสอน มีจุดประสงค์การสอนที่ชัดเจน มีความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีระบบการเสริมแรงทางบวก มีระบบการติดตาม ความสำเร็จของผู้เรียน ส่งเสริมสิทธิและตอบสนอง ต่อความต้องการของผู้เรียน มีการร่วมมือกันระหว่างบ้านกับโรงเรียน มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

7. สรุปแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่นำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิด

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ผู้วิจัยได้สรุปแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่สำคัญในการนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถวิเคราะห์บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเป็นผู้นำทางวิชาการ ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ตารางสังเคราะห์บทบาทผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

บุคคล/หน่วยงาน	ขอบข่าย/บทบาทหน้าที่															รวมความถี่
	1. Kaiser, 2000	2. Resnick, 2002	3. Deventer, I. Van, A. G. Kruger, 2002	4. McEwan, 2003	5. Weber, 1989	6. Glickman, 1990	7. Halling and Murphy, 1985	8. Heck and others, 1990	9. Chell, 2001	10. Jazzar, Michael, Robert Algozzine, 2007	11. Hoy, Wayne Kand other, 1991	12. ประสิทธิ์ เทียวลี และคณะ, 2548	13. โกศิษฎ์ปดลสินทร์, 2552	14. จักรพงษ์ ญาบุตร, 2547	15. เศรษฐยาบเรืองพิชญาธร, 2556	
1. การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ	✓			✓		✓	✓					✓	✓		✓	7
2. การจัดการด้านการเรียนการสอน						✓	✓					✓	✓			4
3. ความรู้ความเข้าใจในหลักสูตร	✓	✓					✓			✓						3
4. การนิเทศและประเมินผล	✓	✓	✓			✓	✓									8
5. การติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน	✓	✓	✓			✓	✓									7
6. การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓			12
7. การเป็นแบบอย่างที่ดีเชิงวิชาการ	✓	✓				✓	✓			✓						5
8. การสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓			6
9. การพัฒนาครู	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓		10
10. การบริหารจัดการหลักสูตร	✓		✓		✓	✓	✓	✓				✓				7
11. การเอาใจใส่ครูและนักเรียน				✓			✓								✓	3
12. การจัดให้มีสิ่งจูงใจสำหรับครู							✓								✓	3
13. กระตุ้นให้ครูเกิดความตระหนักและเห็น ด้วยในการพัฒนาโรงเรียนและมีความ คาดหวังในผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น							✓									1
14. อำนวยแหล่งทรัพยากรให้ครู	✓							✓		✓						3
15. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูกับชุมชน				✓		✓	✓		✓							4
16. ส่งเสริมให้มีการทำงานวิจัยในชั้นเรียน	✓					✓	✓		✓							3
17. การพัฒนากระบวนการกลุ่ม				✓		✓										3
18. ส่งเสริมให้ครูใช้นวัตกรรม	✓															1
19. สนับสนุนและส่งเสริมความเป็นเลิศทาง วิชาการของโรงเรียน	✓															2
20. มีการวางแผนร่วมกันกับคณะครู															✓	1
21. มีการปฐมนิเทศคณะครูเกี่ยวกับ โครงการของสถานศึกษา														✓	✓	1

จากตาราง 2 จะเห็นว่าบทบาท ของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเป็นผู้นำทางวิชาการ เมื่อดูผลรวมความถี่ในการดำเนินการตามขอบข่าย และบทบาทของผู้บริหารเกี่ยวกับงานด้าน วิชาการ ตามเกณฑ์ความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นได้ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียน
2. การนิเทศและประเมินผล

3. การวางแผนเกี่ยวกับวิชาการ
4. การพัฒนาครู
5. การติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน
6. การบริหารจัดการหลักสูตร
7. การสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ
8. การเป็นแบบอย่างที่ดีเชิงวิชาการ

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการสังเคราะห์แนวคิดโดยดูผลรวมความถี่ในการดำเนินการตามขอบข่าย ผู้วิจัยสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดได้ดังนี้



แผนภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพอสรุปได้ว่า มีแนวคิดที่หลากหลาย และสอดคล้องกัน หรือเหมือนกันเป็นส่วนใหญ่ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพเพื่อสามารถบริหารจัดการด้านการเรียนการสอน การติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน นอกจากนี้ คือ การสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ การวางแผนเกี่ยวกับวิชาการ และการนิเทศและประเมินผลการบริหารจัดการหลักสูตรการพัฒนาครูการสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนการเป็นแบบอย่างที่ดีเชิงวิชาการซึ่งจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้ตรงตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา