

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ โดยนำเสนอรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  2. ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการตามแนวทางการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2550
  3. การจัดการศึกษาของท้องถิ่น
  4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### แนวคิดและทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

##### 1. ความหมายของผู้นำ (Leader)

การบริหารการศึกษาในปัจจุบัน เป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งเป็นส่วนประกอบสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้หน่วยงานหรือองค์การประสบความสำเร็จก้าวหน้าและบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ องค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะขาดไม่ได้ คือบุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นผู้นำของหน่วยงานนั้นๆ ในการที่จะรวมพลังทั้งหลาย เพื่อนำพาให้หน่วยงานบรรลุตามเป้าหมายนั้นๆ ได้ การศึกษาเรื่องของผู้นำ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ ดังนี้

ริงสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 12 อ้างอิงจาก DuBrien, 1998) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานที่เกี่ยวกับภารกิจของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและเพื่อทำหน้าที่หัวหน้า (Head) ของกลุ่ม ซึ่งอาจจะเป็นบุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่าง ดังนี้

- (1) มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น
- (2) มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น
- (3) มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย
- (4) ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
- (5) เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

พิมพอร์ สดเอี่ยม (2550, หน้า 19) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลสำคัญที่มีส่วนทำให้องค์กรดำเนินภารกิจเพื่อบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำจะสร้างความไว้วางใจ การยอมรับ และความน่าเชื่อถือ รวมทั้งกระทำในสิ่งที่มีจริยธรรม แสดงออกถึงการเป็นผู้นำทางด้านบุคลิกภาพ พฤติกรรม และการปฏิบัติงาน

สุวิมล ใจโปร่ง (2550, หน้า 9) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือสมาชิกกลุ่ม โดยเป็นที่ยอมรับของสมาชิก สามารถชักจูงสมาชิกให้ปฏิบัติตามภารกิจต่างๆ หรือเป็นผู้ชี้นำเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ

อมรรัตน์ โสหารัตน์ (2550, หน้า 12) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งหรือยกย่องให้เป็นหัวหน้า มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในกลุ่ม สามารถชักจูงให้สมาชิกรวมพลังกันปฏิบัติภารกิจต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จ

อโณทัย จิระดา (2552, หน้า 10) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกว่าผู้อื่น เป็นผู้ที่ได้รับการมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นผู้ที่สมาชิกให้การยอมรับในความสามารถและให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถจูงใจให้สมาชิกในกลุ่มรวมพลังเพื่อให้การปฏิบัติภารกิจของกลุ่มประสบความสำเร็จ

Hoy and Miskel (1991) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลสำคัญที่เป็นหลักให้กับองค์กรให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง และรับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์กร ผู้นำจะใช้อิทธิพลอย่างจริงจังต่อผู้อื่นเพื่อสร้างกิจกรรมและสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือในองค์กร โดยมุ่งให้คนเห็นคล้อยตามว่ามีอะไรบางอย่างที่จำเป็นต้องกระทำให้เกิดผลสำเร็จ

McEwan (1998) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้แสดงเจตนาที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น มีความผูกพันกับผู้ตาม (Followers) เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามจุดประสงค์ของผู้นำและตามจุดประสงค์ของผู้ตามด้วย

จากความหมายดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลสำคัญที่ได้รับความไว้วางใจ เชื่อถือ และศรัทธา จากคนในกลุ่มในองค์กร รวมทั้งเป็นผู้มีจริยธรรม บุคลิก พฤติกรรมที่ดี และนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

## 2. ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

คำว่า ภาวะผู้นำ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า (Leadership) นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งสรุปได้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ เนื่องจากความสำเร็จขององค์กรทุกแห่งขึ้นอยู่กับคุณภาพผู้นำเป็นสำคัญแต่ในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 อันเป็นกฎหมายแม่บทที่จะพัฒนาคุณภาพโรงเรียน ผู้บริหารในยุคนี้จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการที่หัวหน้างานใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้

พิมพอร์ สดเอี่ยม (2550, หน้า 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อิทธิพลที่มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงและสะท้อนการมีส่วนร่วมของผู้นำเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่ปรารถนาความเปลี่ยนแปลง และความเปลี่ยนแปลงนั้นจะสะท้อนวัตถุประสงค์ร่วมระหว่างผู้นำและผู้ตาม อิทธิพลจึงเป็นการโน้มน้าวในหลายรูปแบบระหว่างกลุ่มคน โดยอิทธิพลที่กล่าวถึงไม่ใช่การบังคับ

ธวัช บุญยงณี (2550, หน้า 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลหรือการดลบันดาลใจบุคคลหรือกลุ่มให้ทำงานด้วยความสมัครใจ จนประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

กานิ่ง แก้วอนันต์ (2550, หน้า 11) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออก โดยใช้อิทธิพลต่อบุคคลต่อกลุ่ม ในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

อโณทัย จิระดา (2552, หน้า 11) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะในการใช้อิทธิพลกระตุ้น ชี้นำผลักดันบุคคลอื่น ตลอดจนความสามารถในการจูงใจให้บุคคลแสดงออกในการปฏิบัติงานอย่างกระตือรือร้นและเต็มใจ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกันในที่สุด

ไพเราะ พัดตาสิงห์ (2554, หน้า 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารและความสามารถในการให้ผู้อื่นยอมรับ ทำตามด้วยความเต็มใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ตามที่ได้กำหนดไว้

Bass (อ้างถึงใน บุญช่วย ศิริเกษ, 2540, หน้า 185) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของกลุ่มเพื่อให้ได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายต่าง ๆ

Stoner and Freeman (1989, p.459) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการชี้แนะและการใช้อิทธิพลต่อการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกของกลุ่ม

Robbins (1989, p.302) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้ดำเนินงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

Richard (1992, p.325) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยและผ่านบุคคลอื่นโดยในขณะที่เดียวกันก็จะได้รับความเคารพ ความมั่นใจ ความจงรักภักดีและให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ

Hughes (1999, p.9) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการใช้อิทธิพลในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

จากความหมายดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลต่อบุคคลหรือองค์กร โดยการใช้วิสัยทัศน์ ความสามารถ สติปัญญาของผู้นำ ซึ่งนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. ความหมายของแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style)

แบบภาวะผู้นำ มีหลายแบบแตกต่างกันตามแนวคิดของนักทฤษฎี การเป็นผู้นำที่เกิดผลจำเป็นต้องเลือกผู้นำให้เหมาะสมกับบทบาท และเป็นไปในลักษณะรู้จักคิดเปลี่ยนแปลงให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีผู้ให้ความหมายแบบภาวะผู้นำไว้หลายท่าน เช่น

Hoy and Miskel (1982, p.236) กล่าวว่า แบบภาวะผู้นำเป็นลักษณะของผู้นำที่สามารถจูงใจสมาชิกในหน่วยงานได้ โดยปรับเปลี่ยนแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

Hersey and Blanchard (1982, p.126) ได้กำหนดนิยามแบบภาวะผู้นำไว้คือ แบบแผนพฤติกรรมของผู้นำตามทัศนคติของผู้ร่วมงาน เมื่อผู้นำร่วมปฏิบัติงานโดยตลอดกับผู้อื่น

สรุปได้ว่า แบบภาวะผู้นำคือ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารซึ่งแสดงพฤติกรรมโดยมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลอื่นทำตามเป้าหมายที่ผู้นำต้องการ โดยใช้ภาวะผู้นำแบบต่างๆ ตามแนวคิด ความเชื่อ ประสบการณ์ของผู้นำ หรือตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ผู้นำ และภาวะผู้นำ มีความแตกต่างกัน เพราะผู้นำ หมายถึง ตัวบุคคล ส่วนภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรม หรือความสามารถ หรือกิจกรรมของบุคคลที่เป็นผู้นำ ภาวะผู้นำ คือการที่บุคคลใช้อิทธิพลจูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือหมู่คณะ ผู้ตาม ร่วมใจกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยที่คนเหล่านั้นเห็นว่าเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา อย่างไรก็ตามการใช้คำว่าผู้นำ และภาวะผู้นำ บางทีก็ใช้ปะปนกันในความหมายเดียวกัน คือหมายถึงผู้นำ สำหรับแบบภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออก เพื่อให้บุคคลอื่นยอมทำตามเพื่อให้บรรลุ

เป้าหมายที่ต้องการ แบบภาวะผู้นำจึงมีหลายแบบแตกต่างกันตามแนวคิด ทฤษฎี ความเชื่อ ประสบการณ์ของผู้นำ

#### 4. กระบวนทัศน์ทางทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership theory paradigms)

กระบวนทัศน์ทางทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership theory paradigms) คือ การอธิบายถึง ลักษณะของความเป็นผู้นำเพื่อที่จะทำนายและควบคุมความมีประสิทธิภาพของผู้นำ กระบวนทัศน์ ในการศึกษาภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการมาเป็นลำดับ ในระยะแรกให้ความสำคัญกับการศึกษา คุณลักษณะผู้นำ ระยะต่อมาสนใจพฤติกรรมของผู้นำและผู้ตามตามสถานการณ์ ปัจจุบันกระบวน ทัศน์ภาวะผู้นำได้เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการผสมผสานแนวคิดเดิมเกิดเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) หรือทฤษฎีภาวะผู้นำบูรณาการ (The interactive leadership theory paradigm) ดังนั้น การ แบ่งกระบวนทัศน์ทางทฤษฎีภาวะผู้นำตามวิวัฒนาการการแบ่งได้เป็น 4 กระบวนทัศน์ ดังนี้ (Lussier and Achua, 1995, pp.16-17)

(1) กระบวนทัศน์ทางทฤษฎีภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ (The traits leadership theory paradigm)

(2) กระบวนทัศน์ทางทฤษฎีภาวะผู้นำด้านพฤติกรรม (The behavioral leadership theory paradigm)

(3) กระบวนทัศน์ทางทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (The contingency leadership theory paradigm)

(4) กระบวนทัศน์ทางทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ (The integrative leadership theory paradigm)

ซึ่งแต่ละกระบวนทัศน์ มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

##### 4.1 กระบวนทัศน์ทางทฤษฎีภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ (The traits theory paradigm)

แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great man theory of leadership) ของกรีกและ โรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่ สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะ ประกอบด้วยความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ ได้แก่ พระเจ้าโนโปเลียน ฮิตเลอร์ พ่อขุนรามคำแหงมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait theories ของ Gardner (Stogdill, 1974 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2544, หน้า 45) ได้แก่

(1) The tasks of leadership กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

(2) Leader-constituent interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังพิเศษเหนือบุคคลอื่น หรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระ ทฤษฎีนี้พบว่าไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำเพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

#### 4.2 กระบวนทัศน์ทางทฤษฎีภาวะผู้นำด้านพฤติกรรม (The behavioral leadership theory paradigm)

กระบวนทัศน์ทางทฤษฎีภาวะผู้นำด้านพฤติกรรม (The behavioral leadership theory paradigm) แนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral theories) เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940 – 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton และ Douglas McGregor (Blake and Mouton, 1964 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2544, หน้า 51)

(1) Kurt Lewin's Studies แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

(1.1) ผู้นำแบบอัตตนิยมหรืออัตตา (Autocratic leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเองไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเองและไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

(1.2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลาในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

(1.3) ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-faire leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบ

และมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

## (2) Likert's Michigan Studies

Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่องภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

(2.1) แบบใช้อำนาจ (Explorative-authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

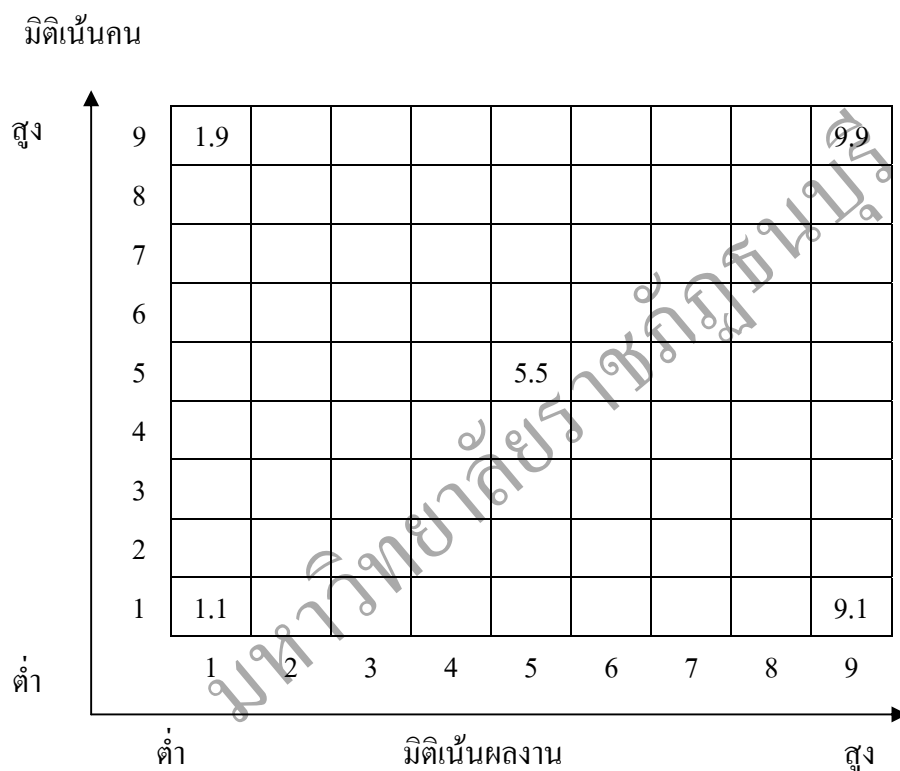
(2.2) แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent -authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาสูง โดยการใช้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

(2.3) แบบปรึกษาหารือ (Consultative-democratic) ผู้บริหารจะให้ความใ้วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมดจะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนานๆ ครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบนขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่างผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

(2.4) แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative-democratic) ผู้บริหารให้ความใ้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่างในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

Likert พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่า มีผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

(3) Blake and Mouton's managerial grid ได้กล่าวว่ ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคน เป็น 1-9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1-9 เช่นกัน และสรุปว่ถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมี ปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่ Nine-Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของ การบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่ง คนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม



ภาพที่ 2.1 รูปแบบของผู้นำ 5 รูปแบบ

ที่มา : Lezotte, 1994, p.115

ซึ่งตามแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ดังนี้

(3.1) แบบมุ่งงานสูง (Task-oriented/ Authority compliance) แบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการจะ เป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของร่วมงาน ห่วงเหินผู้ร่วมงาน



(3.2) แบบมุ่งคนสูง (Country club management) แบบ 1,9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กรส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่าบุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงานเพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

(3.3) แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

(3.4) แบบทางสายกลาง (Middle of the road management) แบบ 5,5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้งผู้ร่วมงาน คาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

(3.5) แบบทำงานเป็นทีม (Team management) แบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความสำคัญทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาคือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุกผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่น ของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจเคารพนับถือซึ่งกันและกันผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชาอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

#### (4) McGregor's : Theory X and Theory Y

Douglas McGregor เป็นนักจิตวิทยาสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึง ธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตาม

หรือผู้ได้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

Theory X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนจึงเกียจ อยากรได้เงิน อยากรสบายเพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบเต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความศักยภาพในตนเอง

#### 4.3 กระบวนทัศน์ทางทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (The contingency leadership theory paradigm)

แนวคิดทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or contingency leadership theories) เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่

(1) แนวคิดทฤษฎี 3-D Management Style รูปแบบของเรดคิน เพิ่มมิติประสิทธิภาพเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ เรดคินกล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่างๆ อาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิภาพจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่า “มีประสิทธิภาพ” แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า “ไม่มีประสิทธิภาพ” และเรดคิน ยังแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ ดังจะเห็นได้จากตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 รูปแบบของผู้นำ 4 รูปแบบ

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ	ลักษณะพื้นฐาน ภาวะผู้นำ	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
1. Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนีกงาน	Separated	Bureaucrat คือ ทำงานแบบเครื่องจักร ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ให้งานเสร็จไปวันๆ
2. Autocrat คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว	Dedicated	Benevolent Autocrat คือ มีความเมตตา กรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น
3. Missionary คือ เห็นแก่สัมพันธภาพเสียสละ ทำคนเดียวจึงได้คุณภาพงานต่ำ	Related	Developer คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น
4. Compromiser คือ ผู้ประนีประนอมทุกๆ เรื่อง	Integrated	Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพที่ดีด้วย

เรดคิน กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุด้านการมี 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์การ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และเรดคินได้เสนอแนะว่าองค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์การ และคน ดังนั้นในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณญาณพิจารณาว่าจะใช้องค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

(2) Theory Z organization William Ouchi เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความดีอยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน และมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิตผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงาน ร่วมคิดพัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

(3) Life-cycle theories เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรดคินและยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด ประกอบด้วย

(3.1) ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่างๆหรือพฤติกรรมด้านงาน

(3.2) ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์

(3.3) ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม

(4) เซอร์เชย์ และบลันชาร์ด แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

(4.1) ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลทุกอย่างอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

(4.2) ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้นโดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดีเหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

(4.3) ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง หรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่างๆจากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

(4.4) ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กๆ น้อยๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

#### 4.4 กระบวนทัศน์ทางทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ (The integrative leadership theory paradigm)

สุพล แก้ววงษา (2551, หน้า 18-19) ได้กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการไว้ว่า ในช่วงกลางปี ค.ศ.1970-1979 ได้มีการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ทางการศึกษาทางทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ หรือทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงبارมี โดยทฤษฎีนี้ได้เชื่อมทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เข้าด้วยกัน เพื่อความสำเร็จและ

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้วิจัยพยายามศึกษาว่า ผู้นำบางคนเต็มใจทำงาน มีความรู้สึกอยากสนับสนุน พัฒนาตอบสนองหรือช่วยเหลือผู้อื่นหรือช่วยเหลือองค์กรมากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีจะทำให้อธิบายพฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลได้สะดวกยิ่งขึ้นว่า พฤติกรรมอย่างเดียวกันของผู้มีอำนาจแตกต่างกันต่อผู้ตาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำที่สำคัญตามกระบวนทัศน์นี้ได้แก่ ทฤษฎีผู้นำเชิงบารมี (Charismatic leadership) ทฤษฎีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (Stewardship leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant leadership) และภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional leadership) เป็นต้น (Lussier and Achua, 1995, pp.375-393)

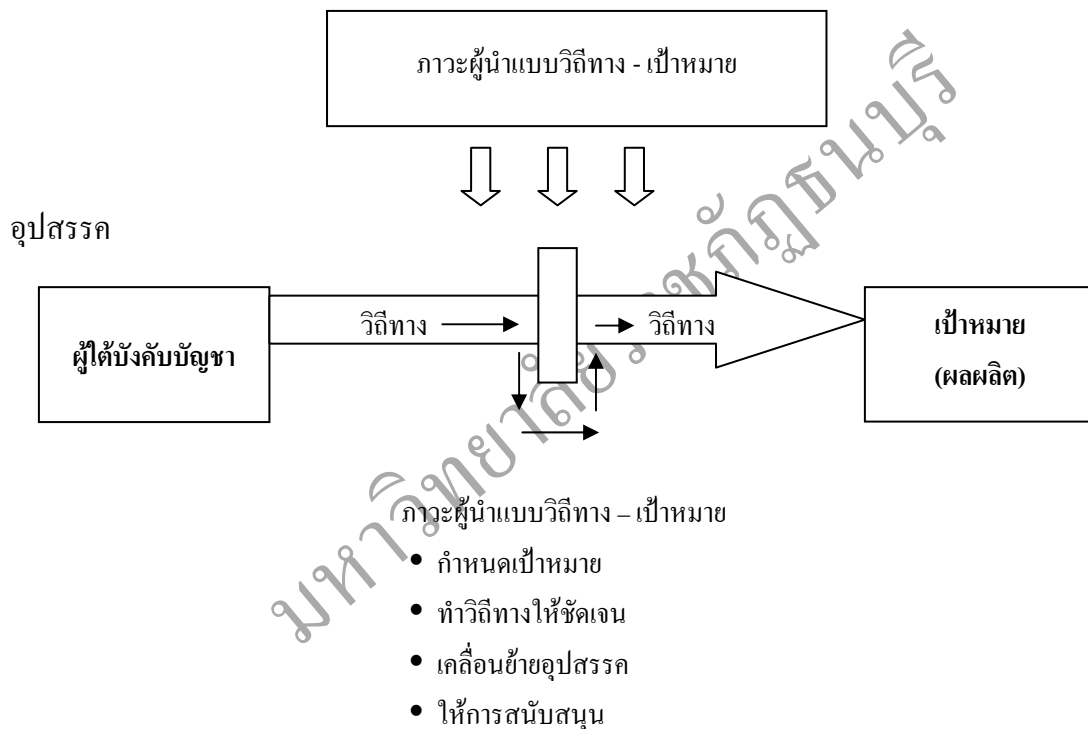
จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเห็นได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำ มีการเปลี่ยนแปลงแนวคิดมาโดยตลอด จากยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ ซึ่งอาศัยปัจจัยส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมเป็นสำคัญ มาสู่ยุคความเชื่อทฤษฎีภาวะผู้นำด้านพฤติกรรม ซึ่งมุ่งงานและมุ่งคนเป็นสำคัญ เข้าสู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เน้นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และเข้าสู่ยุคปัจจุบันภาวะผู้นำแบบบูรณาการที่เน้นความมีวิสัยทัศน์ มุ่งการเปลี่ยนแปลงให้เกิดสิ่งใหม่ๆ รวมถึงเปลี่ยนค่านิยมและคุณธรรม ผู้นำสามารถนำแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำต่างๆ มาเป็นประโยชน์ในการประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทในองค์กรของตนเอง

จากแนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นผู้วิจัยสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย การบูรณาการวิธีวิจัย ตลอดจนการประยุกต์ใช้จริงในการประสานงานขอความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ได้มาซึ่งความร่วมมืออันสู่การดำเนินงานวิจัยที่เสร็จสมบูรณ์เรียบร้อยไปด้วยดี ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮาส์ ซึ่งรายละเอียดและแนวคิด ทฤษฎีดังกล่าว จะนำเสนอในตอนต่อไป

##### 5. ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมายของเฮาส์ (Path – Goal Theory)

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายของเฮาส์ (Path – Goal Theory) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งอาศัยแนวคิดเดิม ของอีแวนส์ (Evans 1970) และปรับปรุงโดยเฮาส์และคณะ (House, 1971 ; House and Mitchell, 1974 ; House and Baetz, 1979) ที่เรียกทฤษฎีนี้ว่า วิถีทาง-เป้าหมาย เพราะเป็นการอธิบายวิถีทาง (Path) ที่ผู้นำใช้ในการบรรลุเป้าหมาย (Goal) ทั้งที่เป็นเป้าหมายเกี่ยวกับงานและเป้าหมายของบุคคล ถือเป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ที่เชื่อว่าประสิทธิผลของผู้นำจะขึ้นกับความสามารถของการจูงใจและการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน พนักงาน

จะได้รับการกระตุ้นให้ทำงาน โดยพนักงานจะเชื่อว่าความพยายามจะนำไปสู่ความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมายความสำเร็จในงานจะนำไปสู่รางวัลที่พึงพอใจ ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย เสนอว่าหน้าที่การจูงใจในเบื้องต้นคือหน้าที่ของผู้นำ ควรจูงใจด้วยรางวัลที่พนักงานพึงพอใจ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานผ่านเส้นทางเพื่อเดินไปสู่การแสวงหารางวัล อันเป็นเป้าหมายและกำจัดอุปสรรคที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะนำพนักงานไปสู่ความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมายได้ ทำให้เกิดผลลัพธ์คือความพึงพอใจและการเพิ่มผลผลิตของการปฏิบัติงาน กรอบแนวคิดของทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย สามารถแสดงได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.2 ความคิดเบื้องต้นของทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย

ที่มา : Northouse, 2001, p.90

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย เป็นการอธิบายวิถีทางที่ผู้นำใช้ในการบรรลุเป้าหมาย (goal) ทั้งที่เป็นเป้าหมายเกี่ยวกับงานและเป้าหมายของบุคคล ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ยังเสนอแนะว่าหน้าที่สำคัญที่สุดของผู้นำคือ การตั้งเป้าหมายร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาในการหาวิถีทางที่ดีที่สุดในการบรรลุเป้าหมาย และช่วยในการขจัดอุปสรรคทั้งหลายทั้งปวง ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย มีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ พฤติกรรมผู้นำ และสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ

ลักษณะสำคัญของทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย คือ ผู้บริหารเลือกรูปแบบของภาวะผู้นำ ซึ่งนำไปสู่การกำหนดลักษณะของพนักงานและความต้องการในงาน ซึ่งทฤษฎีนี้มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 105-106)

(1) ความเหมาะสมระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย เน้นว่าผู้นำควรเลือกระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันใน 4 รูปแบบ คือ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน และแบบภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม เพื่อให้บรรลุผลในสถานการณ์ที่กำหนด โดยมีกลุ่มของปัจจัยที่สำคัญ 2 กลุ่ม คือ

(1.1) ประเภทของลูกน้องจะพิจารณาจากลูกน้องได้รับความควบคุมมากน้อยเพียงใด ความสามารถในการรับรู้จากการสั่งงานและประสบการณ์

(1.2) ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เป็นสถานการณ์แวดล้อมที่เป็นสถานการณ์ซึ่งไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมของสมาชิกกลุ่ม แต่มีอิทธิพลก่อให้เกิดความพอใจและทำให้งานสำเร็จ มี 3 ประการ คือ โครงสร้างงานของสมาชิกกลุ่ม ระบบอำนาจหน้าที่ภายในองค์การ และกลุ่มงาน

การใช้ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ผู้นำจะได้รับการคาดหวัง จะมีความยืดหยุ่นโดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ทั้งนี้ผู้นำจะต้องมีการประเมินตัวแปรที่เกี่ยวข้องด้านสภาพแวดล้อม และผู้นำต้องเลือกรูปแบบที่เหมาะสมกับปัจจัยสถานการณ์ได้ดีที่สุด

#### **พฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leader Behavior)**

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ (House and Mitchell, 1974, หน้า 81-97)

(1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) เป็นพฤติกรรมที่แสดงให้ทราบถึงความคาดหวัง การชี้แนะและกำหนดทิศทาง การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และกระบวนการ

(2) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented Leadership) เป็นพฤติกรรมที่กำหนดเป้าหมายท้าทาย แสวงหาวิธีปรับปรุงการปฏิบัติงาน เน้นความเป็นเลิศ แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้

(3) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นพฤติกรรมที่แสดงความห่วงใยสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างบรรยากาศของความเป็นมิตรในการทำงาน

(4) ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบในการตัดสินใจ

รูปแบบของพฤติกรรมทั้งสี่แบบนี้ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของแบบวัด LBDQ ซึ่งเป็น การศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ โดยที่ผู้นำแบบสั่งการ และแบบมุ่งความสำเร็จของงานเป็น ส่วนของพฤติกรรมในมิติกิจสัมพันธ์ (initiating structure) และผู้นำแบบสนับสนุนและแบบให้มี ส่วนร่วม เป็นตัวแทนในมิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration) ดังนั้นจึงสามารถใช้ LBDQ ฉบับที่ 12 (Fprm XII) ในการวัดพฤติกรรมผู้นำ

ในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายนี้ ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนให้สอดคล้อง กับสถานการณ์ ดังนั้นผู้นำจึงต้องแสดงพฤติกรรมในแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์

### สถานการณ์

ตัวแปรด้านสถานการณ์ในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ประกอบด้วยตัวแปร 2 ชนิด คือ

1) คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา และ 2) ความกดดันและการเรียกร้องของ สิ่งแวดล้อม

(1) คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา คุณลักษณะส่วนบุคคลของ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นส่วนสำคัญของสถานการณ์ ประกอบด้วย

(1.1) ความต้องการส่วนบุคคล เช่น ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการ มีอิสระ ความต้องการการเปลี่ยนแปลง

(1.2) ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความรู้ ทักษะ ความถนัด

(1.3) คุณลักษณะของบุคลิกภาพ เช่น การเชื่ออำนาจภายใน – ภายนอกของ ตน ความเชื่อมั่นในตนเอง

คุณลักษณะส่วนบุคคลนี้เป็นตัวกำหนดทั้งศักยภาพที่จะจูงใจผู้ใต้บังคับ บัญชาและวิธีที่ผู้นำใช้ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นบุคคลที่ เชื่ออำนาจภายในตน (Internal locus of control) ซึ่งเชื่อว่าเหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นนั้นเป็นเพราะการ กระทำของตน ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทนี้จะตอบสนองเป็นอย่างดีต่อพฤติกรรมผู้นำแบบให้มี ส่วน ร่วม ในทางตรงกันข้ามหากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นบุคคลที่เชื่ออำนาจภายนอกตน (External locus of control) ซึ่งเชื่อว่าเหตุการณ์ต่างๆ ตนเองควบคุมได้เพียงเล็กน้อย ส่วนใหญ่เกิดเพราะ โชคหรือ เคราะห์ ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทนี้จะตอบสนองเป็นอย่างดีต่อพฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการ แต่ถ้า หากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้มีความสามารถสูงในการปฏิบัติงาน ก็มักจะต่อต้านพฤติกรรมผู้นำแบบ สั่งการ

(2) ความกดดันและการเรียกร้องของสิ่งแวดล้อม ตัวแปรของสิ่งแวดล้อมที่เป็น ส่วนสำคัญที่ทำให้สถานการณ์เอื้อต่อผู้นำ ประกอบด้วย

(2.1) โครงสร้างของภารกิจ (task structure)



(2.2) ระดับของความเป็นพิธีการ (formalization) เช่น กฎ ระเบียบที่ใช้ในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา

(2.3) ปทัสถาน (norms) ของกลุ่มทำงาน (work group)

### **ประสิทธิผล (Effectiveness)**

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย นิยามประสิทธิผลของผู้นำในรูปของสภาวะทางจิตวิทยาของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ใช่ในรูปของความสำเร็จในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมผู้นำจะมีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อ

- (1) ยกระดับความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
- (2) เพิ่มการยอมรับของผู้นำ
- (3) ส่งเสริมแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย มีหลักความเชื่อ 2 ประการ คือ

(1) ผู้ตามจะยอมรับและพอใจในพฤติกรรมผู้นำ ถ้าผู้ตามเห็นว่าพฤติกรรมนั้นช่วยให้เกิดความพอใจในทันที หรือเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้เกิดความพอใจในอนาคต

(2) พฤติกรรมผู้นำจะจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อ

(2.1) สนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อทำงานมีประสิทธิภาพ

(2.2) เป็นสิ่งแนะนำ สนับสนุน ให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจำเป็นต่อ

ประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาขาดสิ่งเหล่านั้น

ดังนั้นพฤติกรรมผู้นำจะมีประสิทธิผล เมื่อพฤติกรรมนั้นช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพอใจ และช่วยในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมผู้นำจึงเป็นเครื่องนำทางไปสู่เป้าหมายที่พึงปรารถนา

### **ความสอดคล้องของพฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์**

ตัวแปรของสถานการณ์ของทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ประกอบด้วยคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตาม และความกดดันและความเรียกร้องของสิ่งแวดล้อม เพื่อที่จะช่วยให้เข้าใจทฤษฎีชัดเจนนั้น ตัวอย่างเช่น โครงสร้างของภารกิจ ซึ่งเป็นตัวแปรด้านสิ่งแวดล้อม โครงสร้างภารกิจเป็นตัวเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสั่งการกับความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 2 ไว้ดังนี้

(1) พฤติกรรมสั่งการที่สูงมากในสถานการณ์ที่คลุมเครือ จะช่วยเพิ่มทั้งแรงจูงใจและความพอใจ โดยทำให้วิถีทางที่จะบรรลุเป้าหมายกระจ่างชัดเจนขึ้น

(2) พฤติกรรมแบบสนับสนุนและพฤติกรรมแบบให้มีส่วนร่วมในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจน จะช่วยเพิ่มความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่พฤติกรรมแบบสั่งการจะก่อให้เกิดความขุ่นเคืองและเครียดในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจน

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย อธิบายความเหมาะสมของผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมไว้ดังนี้

(1) ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมเหมาะสมในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติภารกิจที่ท้าทาย และภารกิจนั้นมีความคลุมเครือด้วย

(2) ในภารกิจอื่นๆ ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมเหมาะสมที่สุด ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการมีอิสระในการปฏิบัติงานในระดับสูง และมีบุคลิกภาพที่ต่อต้านเผด็จการ

โดยทั่วไปแล้ว ความสอดคล้องของผู้นำแบบสถานการณ์ในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย มีดังนี้ (Yukl, 1981, pp.145-151)

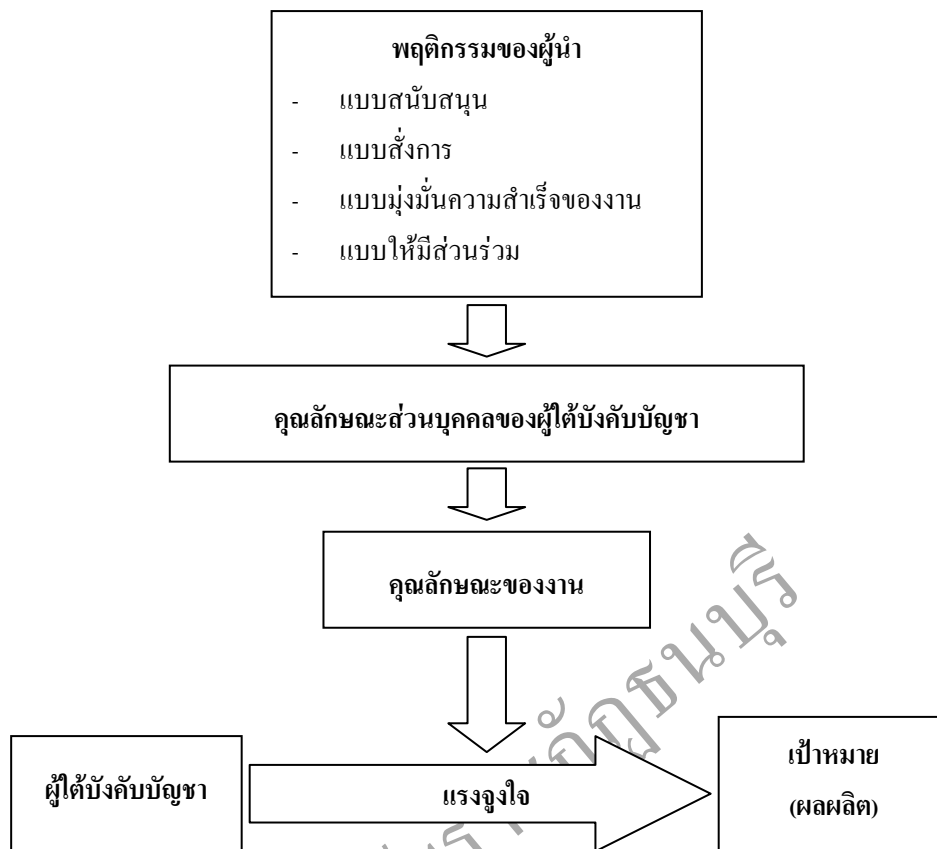
(1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการเหมาะสมในสถานการณ์ที่จำเป็นจะต้องลดความคลุมเครือในบทบาท และเพิ่มแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้รางวัลที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

(2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนเหมาะสมในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความวิตกกังวลสูง และขาดความเชื่อมั่นในตนเอง

(3) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์ที่ภารกิจไม่ชัดเจน และผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการสิ่งท้าทายเพื่อบรรลุเป้าหมาย

(4) ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมเหมาะสมในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องการความมีอิสระหรือความสำเร็จสูงมาก หรือเหมาะสมในสถานการณ์ที่ภารกิจไม่ชัดเจน

มโนทัศน์ของทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมายค่อนข้างมีความซับซ้อน เพื่อให้เกิดความเข้าใจได้ง่ายขึ้นจึงแบ่งทฤษฎีดังกล่าวออกเป็นส่วนย่อย ๆ ดังแสดงในภาพที่ 2.2 ซึ่งระบุองค์ประกอบต่าง ๆ ของทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมายได้แก่ 1) พฤติกรรมผู้นำ (Leader behaviors) 2) คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate characteristics) 3) คุณลักษณะของงาน (Task characteristics) และ 4) การจูงใจ (Motivation) ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมายเชื่อว่า พฤติกรรมแต่ละแบบของผู้นำจะมีผลต่อแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกัน แต่ทั้งนี้ยังขึ้นอยู่กับคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาและคุณลักษณะของงานอีกด้วย



ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบสำคัญของทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย  
ที่มา : Northouse, 2001, p.91

### ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการตามแนวทางการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2550

ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นสิ่งสำคัญที่ชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานและแสดงว่าการดำเนินงานนั้นประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้แล้ว มีนักวิชาการให้ทรรศนะเกี่ยวกับประสิทธิผลไว้ดังนี้

#### 1. ความหมายของประสิทธิผล

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของประสิทธิผล (Effectiveness) ไว้ดังนี้  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2541, หน้า 3) กล่าวถึง ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนที่บรรลุการพัฒนาพฤติกรรมของนักเรียนให้มีความสมบูรณ์ทุกด้านหรือนักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์

เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ (2546, หน้า 97) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง การที่องค์การสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ชัยณรงค์ สุวรรณสาร และรุ่ง แก้วแดง (2546, หน้า 97) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์

Fiedler (1967, p.9) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ การที่กลุ่มสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งถือว่าเป็นประสิทธิผลของกลุ่ม

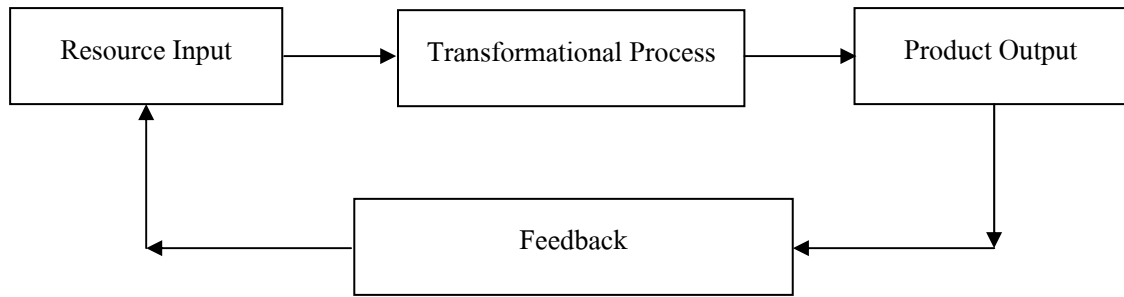
Steers (1977, p.55) กล่าวว่า ประสิทธิภาพคือการที่ผู้นำได้ใช้ความสามารถในการแยกแยะการบริหารและการใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

Hoy and Miskel (1991, p.398) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง นักเรียนมีเจตคติทางบวกและสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดี และสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง องค์การที่สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพ ซึ่งเกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

## 2. หลักการบริหารงานที่มีประสิทธิผล

ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การการบริหารสถานศึกษาถือเป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารคือผู้ที่มีหน้าที่ในการบริหารจัดการให้ระบบต่างๆ ในโรงเรียนได้รับการขับเคลื่อนไปอย่างมีสมดุล ระบบใหญ่ๆ ที่สำคัญในการบริหารมี 3 ระบบ คือ ระบบทรัพยากร (Resource Input) ระบบกระบวนการบริหาร (Transformational Process) และระบบผลผลิต (Product Output) การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพน้อยเพียงใดจึงสามารถดูได้จากผลผลิต โดยดูทั้งด้านปริมาณ และด้านคุณภาพ เมื่อเปรียบเทียบกับการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ กระบวนการบริหารที่ใช้อยู่ ดังภาพต่อไปนี้ (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2546, หน้า 281)



ภาพที่ 2.4 กระบวนการบริหารจัดการงานในสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล

ที่มา : ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2546, หน้า 281

Campbell (อ้างถึงใน ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2546, หน้า 341) ได้สรุปเกณฑ์การวัดประสิทธิผลองค์กรไว้ 30 ตัว ดังนี้

- (1) ประสิทธิภาพรวม (Overall Effectiveness)
- (2) ผลผลิต (Productivity)
- (3) ประสิทธิภาพ (Efficiency)
- (4) กำไร (Profit)
- (5) คุณภาพ (Quality)
- (6) อุบัติเหตุที่เกิดขึ้น (Accidents)
- (7) การเติบโต (Growth)
- (8) การขาดงาน (Absenteeism)
- (9) การลาออกจางาน (Turnover)
- (10) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)
- (11) แรงคลใจ (Motivation)
- (12)ขวัญและกำลังใจ (Morale)
- (13) การควบคุม (Control)
- (14) ความขัดแย้งและความสามัคคี (Conflict/Cohesion)
- (15) ความคล่องตัวและการปรับตัว (Flexibility Adaptation)
- (16) การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย (Planning and Goal - Setting)
- (17) ความเห็นที่สอดคล้องกับสมาชิกต่อเป้าหมาย (Goal Consensus)
- (18) การยอมรับในเป้าหมายขององค์กร (Internalized)

(19) การเข้ากันได้ของบทบาทสมาชิกกับบรรทัดฐาน ระเบียบ กฎเกณฑ์ที่กลุ่มกำหนด (Role and Norm Congruence)

(20) ความสามารถในทางมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร (Managerial Interpersonal)

(21) ความสามารถในส่วนที่เกี่ยวกับองค์การ (Managerial Task Skills)

(22) การบริการข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (Information Management and Communication Skills)

(23) ความพร้อมในทางต่างๆที่มีอยู่ (Readiness)

(24) ความสามารถทำประโยชน์จากสภาพแวดล้อม (Utilization of Environment)

(25) ทักษะและการสนับสนุนจากกลุ่มต่างๆภายนอก (Evaluation by External Entities)

(26) ความมั่นคง (Stability)

(27) ค่าของทรัพยากรด้านบุคคล (Value of Human Resource)

(28) การมีส่วนร่วมและการร่วมแรงร่วมใจกัน (Participation and Shared Influence)

(29) การตั้งใจและทุ่มเทในด้านการอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training Development Emphasis)

(30) ความสำเร็จ (Achievement Emphasis)

เมื่อ ค.ศ. 1977 บริษัทแมคคินซี (McKinsey) ได้เสนอแนวคิดโครงสร้างพื้นฐาน 7 ประการ (McKinsey 7'S Framework) เพื่อการบริหารงานให้มีประสิทธิผล (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2546, หน้า 342 - 343) ดังนี้

(1) โครงสร้าง (Structure)

(2) กลยุทธ์ (Strategy)

(3) คนหรือพนักงาน (People)

(4) สไตล์การบริหาร (Management Style)

(5) ระบบและวิธีการ (System and Procedure)

(6) คุณค่าร่วม (Guiding Concepts and Shared Values)

(7) ฝีมือ (Skills)

### 3. แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล

#### 3.1 ทฤษฎีของแคพลอว์ (Theodore Caplow's Theory)

Caplow (อ้างถึงใน ภรณ์ มหามานนท์, 2529, หน้า 59-60) โดยแคพลอว์ เสนอว่า ประสิทธิภาพขององค์การควรวัดจากตัวแปร 4 ตัว ด้วยกัน คือ

- (1) ความมั่นคง (Stability)
- (2) ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Integration)
- (3) ความสมัครใจ (Voluntarism)
- (4) ความสำเร็จ (Achievement)

แคพลอว์ ได้เสนอความหมายของตัวแปรทั้ง 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

(1) ความมั่นคง หมายถึง การวัดความสามารถขององค์การในการรักษา (Maintain) โครงสร้างองค์การเอาไว้ ตัวแปรนี้สัมพันธ์โดยตรงกับปัจจัยด้านตัวป้อน (Input) และกระบวนการ (Process) ในทฤษฎีระบบ การรักษาไว้ซึ่งสภาพและการพัฒนาโครงสร้างรวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวกับการได้มาซึ่งทรัพยากร (Acquiring resources) การใช้ตัวป้อนอย่างมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติอย่างมีเหตุผล และการรักษาระเบียบ กิจกรรมทั้งหมดนี้มุ่งไปสู่การสร้างองค์การซึ่งสามารถควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกองค์การได้สำเร็จ

(2) ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หมายถึงการวัดความสามารถขององค์การในการหลีกเลี่ยงการขัดแย้งระหว่างสมาชิกขององค์การ วิธีการเบื้องต้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวก็คือโดยการติดต่อสื่อสาร (Communications) ซึ่งเพิ่มความสัมพันธ์ต่อกัน (Interaction) ระหว่างสมาชิก แนวความคิดนี้เทียบได้เท่ากับแนวคิดของ ไรซ์ (Price) เกี่ยวกับการปฏิบัติตาม (Conformity) และได้รับการตีความไปในแง่ของทฤษฎีระบบเช่นเดียวกัน การสร้างและการรักษาไว้ซึ่งข้อกำหนดเกี่ยวกับพฤติกรรม (Codes of behavior) ที่ควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก เป็นกิจกรรมสำคัญที่สัมพันธ์กับการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและการปฏิบัติตาม

(3) ความสมัครใจ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการจัดให้มี ความพึงพอใจสำหรับบุคคลและความปรารถนาของสมาชิกที่จะคงมีส่วนร่วมต่อไป แนวความคิดดังกล่าวคล้ายคลึงกับแนว ความคิดด้านขวัญหรือความพึงพอใจและเกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรมในการสนองความต้องการของพนักงาน

(4) ความสำเร็จ หมายถึง ผลรวมสุขุทของกิจกรรมขององค์การ ซึ่งคล้ายคลึงกับคำว่าความสามารถในการผลิตของ ซีลเลอร์ และคำว่า การผลิตผลผลิตของ กรอส (Gross) นอกจากนี้ยังใกล้เคียงกับแนวความคิดของ ไรซ์ (Price) ว่าประสิทธิผลหมายถึงความมากน้อยของการบรรลุเป้าหมาย แต่ แคพลอว์ (Caplow) เน้นว่าประสิทธิผลเป็นผลรวมของปัจจัยอย่างน้อย 4

ประการด้วยกันขณะที่โพรัช เน้นประสิทธิผลในปัจจัยด้านเดียวคือ ผลผลิต แต่อย่างไรก็ตามแนวคิดที่ว่าประสิทธิผล ประกอบไปด้วยปัจจัยหลายประการนั้นสอดคล้องกับแนวคิดทางทฤษฎีระบบมากกว่า

### 3.2 แนวความคิดของกรอส (Bertram M. Gross)

Gross (1975, pp.302-310) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลว่าเป็นการสมดุลอย่างดีที่สุด (optimum balance) ระหว่างกิจการด้านการปรับตัว (Adaptation) และการรักษาสภาพ (Maintenance) ดังนั้น กิจกรรมขององค์การซึ่งเป็นเครื่องตัดสินการปฏิบัติขององค์การว่ามีประสิทธิผลเพียงใดหรือไม่จึงประกอบไปด้วยกิจกรรม ดังต่อไปนี้คือ

- (1) การได้มาซึ่งทรัพยากร (Acquiring resources)
- (2) การใช้ตัวป้อน (Input) อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับผลผลิต
- (3) การผลิตผลผลิตในรูปบริการหรือสินค้า
- (4) การปฏิบัติงานด้านเทคนิค (Technical) และด้านการบริหาร (Administrative)

อย่างมีเหตุผล

- (5) การลงทุนในองค์การ (Investing in organization)
- (6) การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของพฤติกรรม (Conforming to codes of behavior)
- (7) การสนองตอบความสนใจที่แตกต่างกันของบุคคลและกลุ่ม

กิจกรรมเหล่านี้แต่ละกิจกรรมมุ่งไปสู่การรักษาไว้ซึ่งปัจจัยในวงจรของตัวป้อน กระบวนการ ผลผลิต (Input-process-output-cycle) และปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อม จึงสามารถวิเคราะห์รายละเอียดเพิ่มเติมบนพื้นฐานของทฤษฎีระบบได้ดังนี้

(1) การได้มาซึ่งทรัพยากร เป็นขั้นแรกของวงจรซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านตัวป้อนซึ่งกรอส (Gross) ระบุว่าประกอบไปด้วยทรัพยากรหลักคือคน เงิน และเครื่องจักร สำหรับเงินนั้นเป็นปัจจัยที่ถูกใช้ไปในการซื้อวัตถุดิบเพื่อแปรสภาพให้เป็นผลผลิต แต่เนื่องจากเงินเป็นทรัพยากรที่กว้างขวางสามารถใช้ซื้อหาหรือได้มาซึ่งคนและเครื่องจักร จึงควรพิจารณาวัตถุดิบแยกออกไปจากตัวเงินกิจกรรม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรเหล่านี้กระทำผ่านหน่วยงานซึ่งมีความชำนาญเฉพาะ (Specialized) ในด้านการเงิน การจัดหา และการเจ้าหน้าที่

(2) การใช้ตัวป้อนอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับผลผลิต กิจกรรมนี้เป็นหัวใจของปัจจัยด้านกระบวนการ (Process element) ถ้ามององค์การในแง่ของทฤษฎีระบบ กล่าวคือตัวป้อน (Input) จะต้องถูกผสมผสานเข้าด้วยกันในทางที่จะให้ได้มาซึ่งผลผลิตอย่างมากที่สุด



(Maximum output) โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

(3) การผลิตผลผลิตในรูปบริการหรือสินค้า หมายถึง กิจกรรมในด้านการผลิตผลผลิต ในทฤษฎีระบบซึ่งประกอบไปด้วยแง่ต่างๆ คือ การกำหนดประเภทของผลผลิตที่เหมาะสมการรักษาปริมาณ การรักษาคุณภาพ และการกำหนดระยะเวลา (Scheduling) ในการไหลของผลผลิต (Product flow) ซึ่งแต่ละแง่สะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายในการทำงานขององค์กรนั่นเอง

(4) การปฏิบัติงานด้านเทคนิคและด้านบริหารอย่างมีเหตุผล เครื่องทดสอบความมีเหตุผลคือหนทางที่ดีที่สุดถูกเลือกใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ในแง่ของทฤษฎีระบบ กิจกรรมนี้ครอบคลุมในทุกส่วนประกอบของระบบรวมทั้งการปรับระบบให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมนอกระบบด้วยกิจกรรมนี้รวมถึงการค้นคว้าวิจัยตลอดจนความพยายามในการกระจายอำนาจมากขึ้นในทางบริหารซึ่งถือว่าเป็นเทคนิคการบริหารที่มีเหตุผลในการกระตุ้นประสิทธิภาพมากขึ้นในการได้มาซึ่งทรัพยากรและการผลิต

(5) การลงทุนให้กับองค์กร กิจกรรมนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานว่าองค์กรจะต้องจัดสรรทรัพยากรจากการผลิตปัจจุบันและลงทุนในการสร้างสมรรถนะในอนาคต วัตถุประสงค์ของการลงทุนดังกล่าวรวมถึง การขยาย (Expansion) การสับเปลี่ยน (Replacement) การอนุรักษ์ (Conservation) การพัฒนา (Development) ทรัพย์สิน (Assets) การตัดสินใจด้านการลงทุนจะต้องเกิดขึ้นเกี่ยวกับเครื่องจักร ที่ดิน สิ่งปลูกสร้าง และโดยเฉพาะอย่างยิ่งลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรด้านคน โดยโครงการฝึกอบรม นอกจากนี้กิจกรรมที่มุ่งไปในทางการพัฒนาและสนับสนุนจากภายนอกองค์กร เพื่อปรับระบบขององค์กรให้เข้ากันได้เป็นการลงทุนอย่างหนึ่งเช่นกัน เช่น การได้มาซึ่งการสนับสนุนจากนักการเมืองเป็นอีกแง่หนึ่งของกิจกรรมด้านการลงทุน

(6) การสนองตอบความสนใจที่แตกต่างกันของบุคคลและกลุ่ม กิจกรรมนี้สะท้อนให้เห็นถึงทฤษฎีระบบโดยตรงโดยยอมรับว่ามีกลุ่ม (Interest groups) 3 กลุ่มสนใจด้วยกันในองค์กรคือ กลุ่มพนักงาน กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้ลงทุน ความสนใจของพนักงานได้รับการสนองตอบจากความมากน้อยของความพึงพอใจต่อสิ่งที่ตนได้รับในการแลกเปลี่ยนกับแรงงานที่ตนลงไป ส่วนความสนใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้รับการสนองตอบจากความมากน้อยของความสะดวกจากการคาดหวังด้านคุณภาพและราคาที่องค์กรจัดให้ ความสนใจของผู้ลงทุนก็ได้รับการสนองตอบเมื่อผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on investment) มากพอที่จะทำให้แน่ใจได้ว่าจะคงลงทุนต่อไปกับองค์กร ส่วนกลุ่มสนใจอื่นรวมถึงเจ้าหน้าที่ของรัฐ ผู้ส่ง (Suppliers) และชุมชน

ส่วนรวมดังนั้น กิจกรรมนี้จึงสัมพันธ์กับส่วนประกอบทั้ง 3 ของระบบคือตัวป้อน - กระบวนการ และผลผลิต รวมทั้งสัมพันธ์กันกับการปรับตัวของระบบเข้ากับสภาพแวดล้อมด้วย

(7) การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของพฤติกรรม คำโครงของความเป็นระบบ เป็นความต่อเนื่อง (Connectedness) กันขององค์การกับสภาพแวดล้อมภายนอก ความเกี่ยวเนื่อง ดังกล่าวเรียกร่องให้องค์การไม่เพียงแต่ทำประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพต่อสภาพแวดล้อมแต่การ กระทำดังกล่าวต้องอยู่ในขอบเขตของกฎหมายระเบียบข้อบังคับ ศีลธรรม ข้อห้ามและข้อกำหนด ของจริยธรรม และจรรยาบรรณของวิชาชีพ หลักเกณฑ์ (Codes) เหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงการให้ ความหมายของสภาพแวดล้อมต่อพฤติกรรมที่ “ถูกต้อง” และ “ผิด” โดยองค์การจะต้องใช้ พฤติกรรมที่ถูกต้องในการเสาะแสวงหาทรัพยากร ใช้ตัวป้อนอย่างมีประสิทธิภาพ ผลิตผลผลิต และ ลงทุนในทรัพย์สิน

คำโครงของทฤษฎีระบบระบุถึงกิจกรรมขององค์การเหล่านี้ซึ่งเป็นเครื่อง ตัดสินระดับของความมีประสิทธิภาพ โดยเน้นว่าประสิทธิภาพขององค์การขึ้นอยู่กับความมากน้อย ของกิจกรรมซึ่งองค์การสามารถรักษาความสมดุล กล่าวคือบรรลุถึงความสัมพันธ์ที่ดีที่สุดระหว่าง กิจกรรมที่กล่าวมาแล้ว ดังนั้น ประสิทธิภาพจึงประกอบไปด้วยกิจกรรมจำนวนหนึ่งซึ่งแต่ละ กิจกรรมสัมพันธ์กันกับวงจรของตัวป้อนกระบวนการ - ผลิตผล และการปรับตัวให้เข้ากับ สภาพแวดล้อม ทฤษฎีระบบยังเหมาะสำหรับใช้ประเมินประสิทธิภาพของหน่วยย่อยขององค์การ อีก ด้วย เช่น สามารถประเมินประสิทธิภาพของหน่วยงานบริหารงานบุคคล หรือหน่วยวิศวกรรม หน่วย งานวิจัยและพัฒนา เป็นต้น ขององค์การในแง่ของความเป็นระบบของแต่ละหน่วยซึ่งมีตัวป้อน กระบวนการและผลผลิตของตัวเอง ตลอดจนกิจกรรมด้านการปรับตัวให้ดีที่สุดเพื่อประสิทธิภาพ ขององค์การทั้งหมด

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2532, หน้า 48) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพว่า ประสิทธิภาพเป็นกิจกรรมหรือภารกิจ 10 ประการ ซึ่งเป็นตรรกะซึ่งบ่งถึงประสิทธิภาพการบริหารงาน วิชาการ ดังนี้

(1) การกำหนดแนวทางและการดำเนินงาน ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย บริหารงานต่าง ๆ ให้บรรลุ

(2) ให้การสนับสนุนทั้งในด้านการเรียนการสอนและการเรียนรู้

(3) ดำเนินการตามกำหนดแนวทางและให้การสนับสนุนเรื่องหลักสูตรต่างๆ

(4) การส่งเสริม สนับสนุน ให้เกิดบรรยากาศในการวิจัย เพื่อให้เกิดงานวิจัย

ที่มีคุณภาพสูง

(5) การให้การสนับสนุนการบริการต่าง ๆ ของสถานศึกษาชุมชนและสถานี่อื่น ๆ

(6) การบริหารงบประมาณ และการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม และเพียงพอต่อความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ

(7) การบริหารบุคลากรทางวิชาการ เช่น อาจารย์ และนักวิชาการ เป็นต้น

(8) การประสานงานกิจการนักเรียน

(9) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและสังคม เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่มั่นคงของบุคลากรภายนอกที่มีต่อสถานศึกษา

(10) กำหนดให้มีสถานที่ และแหล่งฝึกงานและสนับสนุนให้บริการต่าง ๆ เกี่ยวกับการฝึกงานเบื้องต้นทั่ว ๆ ไป

ชวลิต หมั่นนุช (2535, หน้า 26) ได้ศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำหรือที่เรียกว่าต้นแบบสถานการณ์ โดยกล่าวว่า ประสิทธิผลของภาวะผู้นำหรือองค์การจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กัน คือ บุคลิกภาพของผู้นำอันเป็นลักษณะเฉพาะตัวระดับเจตคติและแรงจูงใจเกี่ยวกับการทำงานในกลุ่มของผู้นำโดยกำหนดแบบพฤติกรรมผู้นำเอาไว้ 2 ลักษณะ คือ พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ อันเป็นรูปแบบที่มีเป้าหมายสูงสุดในการทำงานอยู่ที่ผลสำเร็จของงานและพฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ ซึ่งมีเป้าหมายการทำงานที่สำคัญ คือ การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับอีกองค์ประกอบหนึ่ง คือ สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำหรือการควบคุมสถานการณ์ ซึ่งหมายถึง ระดับของสถานการณ์ที่ผู้นำใช้อำนาจควบคุมและใช้อิทธิพลให้ส่งผลต่อการทำงานของกลุ่มได้ สถานการณ์ที่เอื้อต่อการทำงานของกลุ่มสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำสามารถวัดได้จากระดับองค์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้

(1) อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (Position power) หมายถึง ระดับของการใช้อำนาจของผู้นำที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม ยอมรับในการวินิจฉัยสั่งการ ยอมรับในภาวะผู้นำรวมถึง การใช้อำนาจของผู้นำที่จะให้ลูกหรือให้โทษผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด เป็นปัจจัยที่จะช่วยให้ผู้นำสามารถนำกลุ่มไปสู่จุดมุ่งหมาย

(2) โครงสร้างของงาน (Task structure) หมายถึง ความชัดเจนในลักษณะงานหรือโครงสร้างของงานที่กลุ่มได้รับมอบหมาย ความชัดเจนในการตัดสินใจ เป้าหมายแนวทางในการแก้ปัญหา

(3) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน (Leader – member relation) หมายถึงสมาชิกของกลุ่มให้การยอมรับและให้ความเคารพนับถือในตัวผู้นำมากน้อยเพียงใด ซึ่ง

ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ คือ คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และระดับของอำนาจอย่างไม่เป็นทางการของผู้นำที่มีอยู่ ปัจจัยนี้นับว่ามีความสำคัญมากที่สุด

รุ่ง แก้วแดง, ชัยณรงค์ สุวรรณสาร และธีระ รุญเจริญ (2536, หน้า 169) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลว่า ประสิทธิภาพมีความเกี่ยวข้องกับผลของงานที่องค์การพึงประสงค์ หรือหมายถึงความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่เป็นไปหรือบรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544, หน้า 21-22) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนจำแนกองค์ประกอบที่จะส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ โดยแต่ละกลุ่มมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

(1) องค์ประกอบด้านการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ประกอบด้วย การมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนการมีค่านิยมและความเชื่อร่วมกันและการมีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน

(2) องค์ประกอบด้านบรรยากาศการเรียนรู้ ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบของนักเรียน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ การยอมรับและการมีสิ่งจูงใจ พฤติกรรมในทางบวกของนักเรียน การได้รับการสนับสนุนจากชุมชนและผู้ปกครอง

(3) องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ประกอบด้วย หลักสูตร การสอน การพัฒนาบุคลากรคาดหวังในความสำเร็จสูงและการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ

Hammond (1969, pp.13 -18) ได้เสนอแนวคิดที่สำคัญจากโมเดลการประเมินของแฮมมอนด์ คือการชี้ประเด็นที่ว่า ในการจัดการเรียนการสอนที่มีวัตถุประสงค์ปลายทาง คือต้องการให้ผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมทั้งสามส่วน ได้แก่ พุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัย มีความจำเป็นที่ผู้ดำเนินการจะต้องคำนึงถึงมิติที่สำคัญในอีกสองส่วนควบคู่กันไป คือ 1) มิติด้านการจัดการเรียนการสอน และ 2) มิติด้านสถาบัน นอกจากนี้การประเมินยังมีจุดเน้นสำคัญที่การกำหนดและการวัดผลตามวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมโดยใช้ผลการประเมินเป็นปัจจัยพื้นฐานเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรมด้านการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษารวมทั้งผลสัมฤทธิ์ด้านพฤติกรรมของผู้เรียน

จากทฤษฎีและแนวความคิดประสิทธิผลดังที่ได้กล่าวมาแสดงให้เห็นว่า ประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการ เกิดจากกิจกรรมการบริหารงานวิชาการ บุคลิกภาพของผู้นำและระดับสถานการณ์ที่เอื้อต่อการเป็นผู้นำ พิจารณาได้จาก 3 องค์ประกอบ คือ อำนาจในตำแหน่งของผู้นำโครงสร้างของงานและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานและจากรูปแบบ

ประสิทธิผลภาวะผู้นำ มีลักษณะยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ต่างๆ สามารถปรับใช้กับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

กล่าวโดยสรุป ประสิทธิภาพการบริหารงาน หมายถึง ระดับผลของความสำเร็จจากการบริหารให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดผลลัพธ์ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการและมีเกณฑ์การวัดประสิทธิผล

#### 4. การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนตามแนวทางการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2550

##### 4.1 ความหมายของการบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานที่รวมภารกิจของหน่วยงานหรือสถานศึกษาที่บ่งบอกถึงปรัชญาจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้รับบริการซึ่งได้แก่นักเรียน หรือบุคคลในชุมชนได้รับการพัฒนาตนเองด้านความรู้ เจตคติ และทักษะในศาสตร์ต่างๆ เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของการศึกษาโดยเฉพาะงานวิชาการ จึงเกี่ยวข้องกับหลักสูตร และการพัฒนาหลักสูตร กระบวนการถ่ายทอดความรู้ไปยังกลุ่มเป้าหมายหรือผู้เรียน การจัดสื่อและเทคโนโลยีการศึกษา การวัดผลและประเมินผล การประกันคุณภาพรวมถึงการจัดบรรยากาศเพื่อประโยชน์ทางวิชาการ (ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์, 2547, หน้า 2)

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 2) กล่าวว่า ถ้ามองในด้านกระบวนการดำเนินงานแล้ว การบริหารงานวิชาการหมายถึง กระบวนการบริหารกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้นตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การวางแผน การปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน ตลอดจนการประเมินผลการสอน เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและจุดมุ่งหมายของการศึกษา และให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน หากมองการบริหารงานวิชาการในด้านงานของสถานศึกษา งานบริหารงานวิชาการได้แก่ งานการควบคุมดูแลหลักสูตรการสอน อุปกรณ์การสอน การจัดแบบเรียน คู่มือครู การจัดชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน การปรับปรุงการเรียนการสอน การฝึกอบรมครู การนิเทศการศึกษา การเผยแพร่งานวิชาการ การวัดผลการศึกษา การศึกษาวิจัย การประเมินมาตรฐานสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพของสถานศึกษา

รุ่ง แก้วแดง (2544, หน้า 51) กล่าวว่า งานวิชาการ หมายถึง งานด้านการเรียนการสอน ทั้งหมดนับตั้งแต่เรื่องของหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ซึ่งในปัจจุบันอาจเรียกใหม่ว่าเป็นงานด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน

กมล ภูประเสริฐ (2544, หน้า 6) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา หมายถึงการบริหารที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอันเป็นเป้าหมายสูงสุดของภารกิจของสถานศึกษา

รุจิร ภูสาระ และจันทรานี สงวนนาม (2545, หน้า 56) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียน การสอนให้เกิดผลตามเป้าหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารงานกิจกรรมทุกสิ่งทุกอย่างภายในโรงเรียน การเรียนการสอนของผู้เรียนที่เกี่ยวกับหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล สื่อการเรียนการสอน การประกันคุณภาพ การวิจัย เพื่อส่งเสริมปรับปรุง การเรียนการสอนให้เกิดผลดีและมีประสิทธิภาพ

#### 4.2 ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษา และเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษา ที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ส่วนการบริหารงานด้านอื่นๆ เป็นเพียงส่วนส่งเสริมสนับสนุนให้งานวิชาการดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาของ สมิทท์ และคณะ (Smith and Others, 1961 อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544, หน้า 1) ในด้านการใช้เวลาในการบริหารงาน และการให้ความสำคัญของงานในสถานศึกษางานในความรับผิดชอบของผู้บริหาร โดยแยกงานออกเป็น 7 ประเภท พบว่า

- |                                     |                  |
|-------------------------------------|------------------|
| (1) การบริหารงานวิชาการ             | คิดเป็นร้อยละ 40 |
| (2) การบริหารบุคลากร                | คิดเป็นร้อยละ 20 |
| (3) การบริหารกิจการนักเรียนนักศึกษา | คิดเป็นร้อยละ 20 |
| (4) การบริหารการเงิน                | คิดเป็นร้อยละ 5  |
| (5) การบริหารอาคารสถานที่           | คิดเป็นร้อยละ 5  |
| (6) การบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน   | คิดเป็นร้อยละ 5  |
| (7) การบริหารทั่วไป                 | คิดเป็นร้อยละ 5  |

จากงานทั้ง 7 งาน ดังกล่าว จะเห็นได้ว่าผู้บริหารได้ให้ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ และกำหนดสัดส่วนไว้มากที่สุดเมื่อเทียบกับงานอื่นๆ

อุทัย บุญประเสริฐ (2540, หน้า 34) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักของโรงเรียน มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ มาตรฐานคุณภาพการศึกษาจะปรากฏเด่นชัดเมื่อการบริหารงานวิชาการประสบผลสำเร็จ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 2) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการเป็นงานที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากการบริหารงานวิชาการเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา โดยเฉพาะเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษา

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2547, หน้า 3-4) มีความเห็นว่า การบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญมากที่สุด และมีลักษณะงานดังนี้

(1) เป็นสาระสำคัญของการศึกษาที่สถานศึกษาได้กำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย และภารกิจต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) เป็นงานที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหาร งานวิชาการต้องเด่น เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ ซึ่งผลประโยชน์สูงสุดจะต้องเกิดกับผู้เรียนหรือนักศึกษา

(3) เน้นงานบริการทางการศึกษา หน่วยงาน หรือสถานศึกษามีหน้าที่จัดบริการให้แก่ผู้เรียนมุ่งให้ได้รับความรู้เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาตนเองและสังคมโดยส่วนรวม

(4) เป็นการแสดงถึงองค์ความรู้แห่งวิชาชีพ งานวิชาการในศาสตร์สาขาใดก็ตามจะต้องแสดงลักษณะเฉพาะในองค์ความรู้ออกมาให้ชัดเจน หน่วยงาน หรือสถานศึกษาแต่ละระดับจะต้องจับบทบาทหน้าที่ให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานตามศักยภาพ และองค์ความรู้ที่มีอยู่ให้มากที่สุด

(5) เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษา งานวิชาการช่วยสร้างความรู้ ให้เกิดประโยชน์มากขึ้นโดยอาศัยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ เช่น การศึกษาค้นคว้า การวิจัยและพัฒนา ให้เน้นการพัฒนาการศึกษา

ดังนั้นงานวิชาการจึงเป็นงานหลัก และมีความสำคัญยิ่งที่กำหนดบทบาท และภารกิจของหน่วยงานหรือสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพไม่ก่อให้เกิดความสับสน

#### 4.3 ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการของนักวิชาการ

นักวิชาการต่างๆ ได้แบ่งขอบข่ายของงานวิชาการ ไว้ดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (2540, หน้า 36) กล่าวถึง ขอบเขตของการบริหารงานวิชาการใน โรงเรียนไว้ 6 งาน สรุปได้ดังนี้

(1) เรื่องความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ในโรงเรียน

(2) เรื่องการสอนและการจัดการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับหลักการ และ จุดหมายของหลักสูตรกับเรื่องการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

(3) เรื่องกิจกรรมนักเรียน และการบริหารกิจกรรมนักเรียน ให้ตอบสนอง หลักสูตรและเสริมสร้างหลักสูตรให้เป็นผลสมบูรณ์ ตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดหมายของ หลักสูตร

(4) เรื่องสื่อการเรียนการสอนและกิจการห้องสมุด เพื่อการส่งเสริมการเรียน การสอนตามหลักสูตรโดยตรง เพื่อเสริมพัฒนาการของนักเรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตาม จุดหมายของหลักสูตร กับเรื่องห้องสมุดและการเสริมความทันสมัยทางวิชาการแก่ครูโดยตรง

(5) เรื่องการวัดผล และการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ตามจุดประสงค์ ของ การเรียนรู้ตามจุดหมายและหลักการของหลักสูตรกับการประเมินมาตรฐานคุณภาพทาง วิชาการของโรงเรียน

(6) เรื่องการนิเทศการศึกษา และเรื่องการพัฒนาวิชาชีพ สำหรับบุคลากรครู และบุคลากรทางวิชาการของโรงเรียน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า3-4) กล่าวว่า งานวิชาการมีขอบข่าย กว้างขวางในด้านหลักสูตร และการเรียนการสอน ขอบข่ายของงานวิชาการจะประกอบด้วยงาน ต่อไปนี้

(1) การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ เป็นการวางแผนเกี่ยวกับการพัฒนา หลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการล่วงหน้าเกี่ยวกับการเรียนการสอน มีรายละเอียด ของงานดังนี้

(1.1) แผนปฏิบัติงานวิชาการ ได้แก่ การประชุมเกี่ยวกับหลักสูตรการจัด ปฏิทินการศึกษาความรับผิดชอบงานตามภาระหน้าที่ การจัดชั้นตอนและเวลาในการทำงาน

(1.2) โครงการสอน เป็นการจัดรายละเอียดเกี่ยวกับวิชาที่สอนตาม หลักสูตร

(1.3) บันทึกการสอน เป็นการแสดงรายละเอียดของการกำหนดเนื้อหาที่ จะสอนในแต่ละคาบเวลาของแต่ละวัน หรือสัปดาห์ โดยการวางแผนไว้ล่วงหน้า และยึดโครงการ สอนเป็นหลัก

(2) การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อให้การสอนใน สถานศึกษาดำเนินไปด้วยดี และสามารถปฏิบัติได้จึงต้องมีการจัดเกี่ยวกับการเรียนการสอนดังนี้

(2.1) การจัดตารางการสอนเป็นการกำหนดวิชา เวลา ผู้สอน สถานที่ ตลอดจน ผู้เรียนในแต่ละรายวิชา



(2.2) การจัดชั้นเรียน เป็นงานที่ฝ่ายวิชาการต้องประสานกับฝ่ายอาคารสถานที่ รวมทั้งการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในห้องเรียน

(2.3) การจัดครูเข้าสอน ต้องพิจารณาถึงความพร้อมของสถานศึกษา และความพร้อมของบุคลากร รวมถึงการเชิญวิทยากรภายนอกมาช่วยสอน

(2.4) การจัดแบบเรียน โดยปกติสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จะใช้แบบเรียนที่กระทรวงกำหนด นอกจากนั้น ครูอาจใช้หนังสืออื่นเป็นหนังสือประกอบ หรือจากเอกสารที่ครูเตรียมเอง

(2.5) การปรับปรุงการเรียนการสอน เป็นการพัฒนาครูผู้สอนให้ก้าวทัน วิชาการเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ ความก้าวหน้าของสังคม ธุรกิจอุตสาหกรรม เป็นต้น

(2.6) การฝึกงาน จุดมุ่งหมายของการฝึกงาน เป็นการให้นักเรียน นักศึกษารู้จักนำเอาทฤษฎีมาประยุกต์ใช้กับชีวิตจริง ทั้งยังมุ่งให้ผู้เรียน ได้เห็นปัญหาที่แท้จริงใน สาขาวิชา และอาชีพนั้น เพื่อให้โอกาสผู้เรียน ได้เตรียมตัวที่จะออกไปเผชิญกับชีวิตจริงต่อไป

(3) การจัดการเกี่ยวกับการเรียนการสอน เป็นการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก และการส่งเสริมการจัดหลักสูตร และโปรแกรมการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพ ได้แก่

(3.1) การสื่อการเรียนการสอน เป็นสิ่งที่เอื้อต่อการศึกษานักเรียน นักศึกษา เน้นเครื่องมือและกิจกรรมให้ครูได้เลือกใช้ในการสอน

(3.2) การจัดห้องสมุด เป็นที่รวมหนังสือ เอกสารสิ่งพิมพ์ และวัสดุ อุปกรณ์ที่เป็นแหล่งวิชาการให้นักเรียน นักศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม

(3.3) การนิเทศการสอน เป็นการช่วยเหลือแนะแนวครูให้เกิดการปรับปรุงแก้ไขปัญหาการเรียนการสอน

(4) การวัดและประเมินผล กระบวนการเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในด้านการ ตรวจสอบ และวิเคราะห์ผลการเรียน

กมล ภู่งาม (2544, หน้า 9) ได้ให้ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการไว้ดังนี้

- (1) การบริหารหลักสูตร
- (2) การบริหารการเรียนการสอน
- (3) การบริหารการประเมินผลการเรียน
- (4) การบริหารนิเทศภายในสถานศึกษา
- (5) การบริหารการพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ

- (6) การบริหารการวิจัยและพัฒนา
- (7) การบริหารโครงการทางวิชาการอื่นๆ
- (8) การบริหารระบบข้อมูล และสารสนเทศทางวิชาการ
- (9) การบริหารการประเมินผลทางวิชาการของสถานศึกษา

รุจิรัฐ ภู่อาระ และจันทรานี สงวนนาม (2545, หน้า 59-60) มีความเห็นว่า งานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการควรประกอบด้วย

- (1) หลักสูตร และการบริหารหลักสูตร ซึ่งประกอบไปด้วย
  - (1.1) การศึกษาสาระการเรียนรู้ของหลักสูตร และการจัดระบบ
  - (1.2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
  - (1.3) สื่อการเรียนรู้
  - (1.4) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้
- (2) การวิจัยในชั้นเรียน
- (3) การสอนซ่อมเสริม
- (4) การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร
- (5) การนิเทศภายในสถานศึกษา
- (6) การประกันคุณภาพการศึกษา

จากขอบข่ายการบริหารงานวิชาการของนักวิชาการต่างๆ ที่กล่าวข้างต้น พบว่า ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการทั้งหมด มีความสอดคล้องกันในงานแต่ละด้าน

#### 4.4 ประสิทธิภาพผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน

งานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พุทธศักราช 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการทั่วไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็วสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ซึ่งมีขอบข่ายและภารกิจของงานวิชาการ ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 28-51)

### (1) หลักการและแนวคิด

(1.1) ยึดหลักให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนสังคมอย่างแท้จริง โยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วม

(1.2) มุ่งส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด

(1.3) มุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งเรียนรู้

(1.4) มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยจัดให้มีดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ และสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทุกช่วงชั้นทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

### (2) ขอบข่ายและภารกิจงาน

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 28-51) ได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจการงานการบริหารงานด้านวิชาการ ดังนี้

(2.1) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น

(2.2) การวางแผนงานด้านวิชาการ

(2.3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

(2.4) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

(2.5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

(2.6) การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน

(2.7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

(2.8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

(2.9) การนิเทศการศึกษา

(2.10) การแนะแนว

(2.11) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

(2.12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

(2.13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

(2.14) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุติธรรม หน่วยงานสถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

(2.15) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา

(2.16) การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

(2.17) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

### (3) บทบาทและหน้าที่การดำเนินงานของสถานศึกษา

(3.1) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น

(3.1.1) วิเคราะห์กรอบสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดทำไว้

(3.1.2) วิเคราะห์หลักสูตรสถานศึกษาเพื่อกำหนดจุดเน้นหรือประเด็นที่สถานศึกษาหรือกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาให้ความสำคัญ

(3.1.3) ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาและชุมชนเพื่อนำมาเป็นข้อมูลจัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษาให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

(3.1.4) จัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษาเพื่อนำไปจัดทำรายวิชาพื้นฐานหรือรายวิชาเพิ่มเติม จัดทำคำอธิบายรายวิชา หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อจัดประสบการณ์และจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้แก่ผู้เรียน ประเมินผลและปรับปรุง

(3.1.5) ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติ ประสิทธิภาพของการดำเนินงานในด้านการพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น คือ มีคณะกรรมการบริหารสาระหลักสูตรท้องถิ่น นักเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจการดำเนินการเกี่ยวกับสาระหลักสูตรท้องถิ่น และได้หลักสูตรท้องถิ่นที่มีหลักการ จุดมุ่งหมาย โครงสร้าง และเนื้อหาสาระสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและหลักสูตรสถานศึกษา

### (3.2) การวางแผนงานด้านวิชาการ

(3.2.1) วางแผนงานด้านวิชาการ โดยการรวบรวมข้อมูลและกำกับดูแลนิเทศและติดตามเกี่ยวกับงานวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล การประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน การประกันคุณภาพภายใน และมาตรฐานการศึกษา การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนาและ

ส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

(3.2.2) ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประสิทธิผลของการวางแผนด้านวิชาการ คือ มีการเตรียมการล่วงหน้า เพื่อให้การดำเนินงานวิชาการเกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามความต้องการ ซึ่งต้องกำหนดเป้าหมาย แนวทางการดำเนินการ ผู้รับผิดชอบงาน ระยะเวลา และทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด มีความชัดเจน สามารถกำกับ ติดตามและประเมินผลได้ง่าย

### (3.3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

(3.3.1) จัดทำแผนการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยความร่วมมือของเครือข่ายสถานศึกษา

(3.3.2) จัดการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทุกช่วงชั้นตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ บูรณาการการเรียนรู้กลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ เพื่อคุณภาพ

(3.3.3) ใช้สื่อการเรียนการสอนและแหล่งการเรียนรู้

(3.3.4) จัดกิจกรรมพัฒนาห้องสมุด ห้องปฏิบัติการต่างๆ ให้เอื้อต่อการเรียนรู้

(3.3.5) ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

(3.3.6) ส่งเสริมการพัฒนาความเป็นเลิศของนักเรียนและช่วยเหลือนักเรียนพิการ ค่อยโอกาสและมีความสามารถพิเศษ

ประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา คือ การพัฒนานักเรียน โดยให้นักเรียนได้ฝึกปฏิบัติ ฝึกคิด และสร้างองค์ความรู้ให้กับตนเองจากกิจกรรมที่ครูจัดให้ ทำให้นักเรียนมีนิสัยรู้จักคิด รู้จักทำ และรู้จักแก้ปัญหา สามารถนำไปเป็นรูปแบบในการแก้ปัญหาในอนาคตต่อไปได้

### (3.4) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

(3.4.1) จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นของตนเอง โดย

1) จัดให้มีการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรขึ้นใช้เองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมและเป็นต้นแบบให้กับโรงเรียนอื่น

2) จัดทำหลักสูตรที่มุ่งเน้นพัฒนานักเรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้และคุณธรรม สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

3) จัดให้มีวิชาต่างๆ ครอบคลุมตามหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ

4) เพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาให้สูงและลึกซึ้งมากขึ้นสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ได้แก่ การศึกษาด้านศาสนา ดนตรี นาฏศิลป์ กีฬา อาชีวศึกษา การศึกษาที่ส่งเสริมความเป็นเลิศ ผู้บกพร่อง พิการและการศึกษาทางเลือก

5) เพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาที่สอดคล้องสภาพ ปัญหา ความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สังคมและโลก

(3.4.2) สถานศึกษาสามารถจัดทำหลักสูตรการจัดกระบวนการเรียนรู้ การสอนและอื่นๆ ให้เหมาะสมกับความสามารถของนักเรียนตามกลุ่มเป้าหมายพิเศษ โดยความร่วมมือของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและเครือข่ายสถานศึกษา

(3.4.3) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความเห็นชอบหลักสูตรสถานศึกษา

(3.4.4) นิเทศ ติดตาม ประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา และรายงานผลให้สำนักเขตพื้นที่การศึกษารับทราบ

ประสิทธิผลของการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา คือ มีการวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลาง สภาพแวดล้อม สภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน กำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าประสงค์ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ โครงสร้าง และเนื้อหาของหลักสูตรที่ สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง ครอบคลุมสาระ ครอบคลุมชั้นเรียน นิเทศ ติดตามและประเมินการ ใช้หลักสูตรสถานศึกษาอยู่เสมอ

### (3.5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

(3.5.1) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ และความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

(3.5.2) ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญ สถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา

(3.5.3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการ ปฏิบัติให้คิดได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

(3.5.4) จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วน สมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา

(3.5.5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ

(3.5.6) จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดา มารดา และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

ประสิทธิผลของการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ คือ มีแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครอบคลุมสาระ ทุกชั้นเรียน กระบวนการการเรียนรู้ สอดคล้องกับความต้องการ ความสนใจ ความถนัด และสภาพของนักเรียน มีรูปแบบที่หลากหลายให้นักเรียนได้ฝึกทักษะ กระบวนการคิด และได้ฝึกปฏิบัติจริง

### (3.6) การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน

(3.6.1) กำหนดระเบียบการวัดและประเมินผลของสถานศึกษาตามหลักสูตรสถานศึกษา โดยให้สอดคล้องกับนโยบายระดับประเทศ

(3.6.2) จัดทำเอกสาร หลักฐานการศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบการวัดและประเมินผลของสถานศึกษา

(3.6.3) วัดผล ประเมินผล เทียบโอนประสบการณ์ผลการเรียนและอนุมติผลการเรียน

(3.6.4) จัดให้มีการประเมินผลการเรียนทุกช่วงชั้นและจัดให้มีการซ่อมเสริมกรณี que ผู้เรียนไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน

(3.6.5) จัดให้มีการพัฒนาเครื่องมือในการวัดและประเมินผล

(3.6.6) จัดระบบสารสนเทศด้านการวัดผลประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียนเพื่อใช้ในการอ้างอิง ตรวจสอบและใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอน

(3.6.7) ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมติผลการประเมินการเรียนด้านต่างๆ รายปี / รายภาค และตัดสินผลเรียนการผ่านช่วงชั้นและจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(3.6.8) การเทียบโอนผลการเรียนเป็นอำนาจของสถานศึกษาที่จะแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ ได้แก่ คณะกรรมการเทียบระดับการศึกษาทั้งในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย คณะกรรมการเทียบโอนผลการเรียน และเสนอคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการพร้อมทั้งให้ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติการเทียบโอน

ประสิทธิผลของการวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน คือ มีแผนงานการวัดประเมินผลที่ชัดเจน กำหนดระเบียบและแนวปฏิบัติ มีเครื่องมือและวิธีการที่หลากหลาย ครอบคลุม สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ และพัฒนาให้มีคุณภาพ จัดเก็บข้อมูลอย่างมีระบบ มีการดำเนินการเทียบโอนผลการเรียนทุกช่วงชั้น

### (3.7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

(3.7.1) กำหนดนโยบายและแนวทางการใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการทำงานของนักเรียน ครูและผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษา

(3.7.2) พัฒนาครูและนักเรียนให้มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นสำคัญในการเรียนรู้ โดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นสำคัญในการเรียนรู้ที่ซับซ้อนขึ้นทำให้ผู้เรียนได้ฝึกการคิด การจัดการ การหาเหตุผลในการตอบปัญหา การผสมผสานความรู้แบบสหวิทยาการและการเรียนรู้แก้ปัญหาที่ตนสนใจ

(3.7.3) พัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยกระบวนการวิจัย

(3.7.4) รวบรวมและเผยแพร่ผลการวิจัยเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษา รวมทั้งสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้ เพื่อพัฒนาผลการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

ประสิทธิผลของการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา คือ บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและกระบวนการวิจัย มีส่วนร่วมในการกำหนดขั้นตอนและแนวทางการวิจัย มีเอกสารงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน และเผยแพร่ผลงานวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีการประสานความร่วมมือกับสถานศึกษา บุคคล ชุมชน และหน่วยงานอื่น

### (3.8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

(3.8.1) จัดให้มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาให้พอเพียง เพื่อสนับสนุนการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองกับการจัดกระบวนการเรียนรู้

(3.8.2) จัดระบบแหล่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน เช่น พัฒนาห้องสมุดเป็นแหล่งเรียนรู้ จัดให้มีห้องสมุดหมวดวิชา ห้องสมุด



เคลื่อนที่ มุมหนังสือในห้องเรียน ห้องพิพิธภัณฑน์ ห้องมัลติมีเดีย ห้องคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต ศูนย์วิชาการ ศูนย์วิทยบริการ Resource Center สวนสุขภาพ สวนวรรณคดี สวนหนังสือ สวนธรรมชาติ เป็นต้น

(3.8.3) จัดระบบข้อมูลแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนของสถานศึกษาของตนเอง เช่น จัดเส้นทาง/แผนที่และระบบการเชื่อมโยงเครือข่าย ห้องสมุดประชาชน ห้องสมุดสถาบันการศึกษา พิพิธภัณฑน์วิทยาศาสตร์ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ

(3.8.4) ส่งเสริมให้ครูและผู้เรียนได้ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการเรียนรู้และนิเทศ กำกับติดตาม ประเมิน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ประสิทธิผลของการพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ คือ มีทะเบียนแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในภายนอกอย่างครบถ้วน มีผู้รับผิดชอบ มีการส่งเสริมให้ครู นักเรียน ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในภายนอกอย่างครบถ้วน มีผู้รับผิดชอบ มีการส่งเสริมให้ครู นักเรียน ใช้แหล่งเรียนรู้ สรุปจุดเด่น จุดด้อย เพื่อการพัฒนาแหล่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ติดตามและประเมินผล

### (3.9) การนิเทศการศึกษา

(3.9.1) สร้างความตระหนักให้แก่ครูและผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจกระบวนการนิเทศภายในว่าเป็นกระบวนการทำงานร่วมกัน ที่ใช้เหตุผลการนิเทศเป็นการพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานของแต่ละบุคคลให้มีคุณภาพ การนิเทศเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร เพื่อให้ทุกคนเกิดความเชื่อมั่นว่าได้ปฏิบัติถูกต้อง ก้าวหน้าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและตัวครูเอง

(3.9.2) จัดการนิเทศภายในสถานศึกษาให้มีคุณภาพทั่วถึงและต่อเนื่องเป็นระบบและกระบวนการ

(3.9.3) จัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษาให้เชื่อมโยงกับระบบนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประสิทธิผลของการนิเทศการศึกษา คือ มีระบบงานนิเทศวิชาการภายใน บุคลากรมีส่วนร่วมในเรื่องการกำหนดเป้าหมาย มีปฏิทินการนิเทศ ใช้รูปแบบการนิเทศที่หลากหลายและประเมินผล มีการประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา นำผลการนิเทศมาตรวจสอบหาข้อบกพร่อง วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคเพื่อร่วมกันแสวงหาแนวทางพัฒนา

### (3.10) การแนะแนว

(3.10.1) กำหนดนโยบายการจัดการศึกษาที่มีการการแนะแนวเป็นองค์ประกอบสำคัญ โดยให้ทุกคนในสถานศึกษาตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในกระบวนการแนะแนวและการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

(3.10.2) จัดระบบงานและโครงสร้างองค์กรแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษาให้ชัดเจน

(3.10.3) สร้างความตระหนักให้ครูทุกคนเห็นคุณค่าของการแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียน

(3.10.4) ส่งเสริมและพัฒนาให้ครูได้รับความรู้เพิ่มเติมในเรื่องจิตวิทยาและการแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อให้สามารถบูรณาการในการจัดการเรียนรู้และเชื่อมโยงสู่การดำรงชีวิตประจำวัน

(3.10.5) คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและบุคลิกภาพที่เหมาะสมทำหน้าที่ครูแนะแนว ครูที่ปรึกษา ครูประจำชั้น และคณะอนุกรรมการแนะแนว

(3.10.6) ดูแล กำกับ นิเทศ ติดตามและสนับสนุนการดำเนินงานแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างเป็นระบบ

(3.10.7) ส่งเสริมความร่วมมือและความเข้าใจอันดีระหว่างครู ผู้ปกครอง และชุมชน

(3.10.8) ประสานงานด้านการแนะแนวระหว่างสถานศึกษา องค์กรภาครัฐและเอกชน บ้าน ศาสนสถาน ชุมชน ในลักษณะเครือข่ายการแนะแนว

(3.10.9) เชื่อมโยงระบบแนะแนวและระบบช่วยเหลือนักเรียน ประสิทธิภาพของการแนะแนว คือ มีระบบ กระบวนการแนะแนว รูปแบบที่หลากหลายที่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของนักเรียน มีการติดตาม ประเมินผล และประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษาในการพัฒนาระบบและกระบวนการแนะแนว และนำผลที่ได้จากการแนะแนวมาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนานักเรียน

### (3.11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

(3.11.1) กำหนดมาตรฐานการศึกษาเพิ่มเติมของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของชุมชน

(3.11.2) จัดระบบบริหารและสารสนเทศ โดยจัดโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการพัฒนางานและสร้างระบบประกันคุณภาพภายใน จัดระบบสารสนเทศให้เป็นหมวดหมู่ ข้อมูลมีความสมบูรณ์ เรียกใช้ง่าย สะดวก รวดเร็ว ปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันเสมอ

(3.11.3) จัดทำแผนสถานศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา (แผนกลยุทธ์ / แผนยุทธศาสตร์)

(3.11.4) ดำเนินกรตามแผนพัฒนาสถานศึกษาในการดำเนินโครงการ/กิจกรรมสถานศึกษาต้องสร้างระบบการทำงานที่เข้มแข็ง เน้นการมีส่วนร่วม และวงจรการพัฒนาคุณภาพของเดมมิง (Demming Cycle) หรือที่รู้จักกันว่าวงจร PDCA

(3.11.5) ตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาโดยดำเนินการอย่างจริงจังต่อเนื่องด้วยการสนับสนุนให้ครู ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

(3.11.6) ประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนด เพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก

(3.11.7) จัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี (SAR) และสรุปรายงานประจำปี โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดและเผยแพร่ต่อสาธารณชน

ประสิทธิผลของการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา คือ มีแผนการประกันคุณภาพ บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ จัดทำเอกสาร หลักฐาน แหล่งที่มาของการพัฒนาระบบ ดำเนินงานตามแผน และติดตามประเมินผล เพื่อการปรับปรุงพัฒนาระบบการประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาอื่น มีการนำผลการประเมินมาวิเคราะห์หาจุดเด่น จุดด้อย เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

### **(3.12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ**

(3.12.1) จัดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่น

(3.12.2) ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยการจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน

(3.12.3) ส่งเสริมให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่างๆ

(3.12.4) พัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างชุมชน

ประสิทธิผลของการส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ คือ มีการสำรวจความต้องการที่จะรับการสนับสนุนด้านวิชาการอย่างทั่วถึง มีแผนส่งเสริมให้ชุมชนมีความเข้มแข็งทางวิชาการไว้อย่างชัดเจน และได้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน จัดทำปฏิทินการให้ความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชนเพื่อให้ความรู้ เทคนิค วิธีการและทักษะสำหรับการพัฒนาวิชาชีพ และคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชน

### **(3.13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น**

(3.13.1) ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ตลอดจนวิทยากรภายนอก และภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียนทุกด้าน รวมทั้งสืบสานจารีตประเพณี ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น

(3.13.2) เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ตลอดจนประสานงานกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิชาการของชุมชนและมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น

(3.13.3) ให้บริการด้านวิชาการที่สามารถเชื่อมโยงหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งวิชาการในที่อื่นๆ

(3.13.4) จัดกิจกรรมร่วมกับชุมชนเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรม การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับศิษย์เก่า การประชุมผู้ปกครองนักเรียน การปฏิบัติงานร่วมกับชุมชน การร่วมกิจกรรมกับสถาบันการศึกษาอื่น

ประสิทธิผลของการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น คือ มีแผน จัดทำปฏิทิน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น สร้างเครือข่ายความร่วมมือ ติดตาม และสรุปผลการประสานความร่วมมือเพื่อการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

### **(3.14) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุติธรรม หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา**

(3.14.1) ประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจต่อบุคคล ครอบครัวยุติธรรม องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ในเรื่องเกี่ยวกับสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(3.14.2) จัดให้มีการสร้างความรู้ ความเข้าใจ การเพิ่มความพร้อมให้กับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่ร่วมจัดการศึกษา

(3.14.3) ร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ร่วมกันจัดการศึกษาและใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

(3.14.4) ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

(3.14.5) ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ได้รับความช่วยเหลือทางด้านวิชาการตามความเหมาะสมและจำเป็น

(3.14.6) ส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งด้านคุณภาพและปริมาณเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิผลของการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา คือ มีการสำรวจความต้องการสนับสนุนทางวิชาการของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา จัดทำคู่มือและเอกสารส่งเสริมสนับสนุนวิชาการ และเชิญวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ ให้ความรู้เทคนิคและวิธีการที่เป็นการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาได้อย่างเหมาะสมและตรงตามความต้องการ

**(3.15) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา**

(3.15.1) ศึกษาและวิเคราะห์ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับรู้และถือปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน

(3.15.2) จัดทำร่างระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับรู้และถือปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน

(3.15.3) ตรวจสอบร่างระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษาและแก้ไขปรับปรุง

(3.15.4) นำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติ

(3.15.5) ตรวจสอบและประเมินผลการใช้ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษาและนำไปแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสมต่อไป

ประสิทธิผลของการจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา คือ มีการจัดทำระเบียบและแนวทางการปฏิบัติด้านวิชาการของโรงเรียนอย่างเป็นระบบและมีขั้นตอน กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานด้านวิชาการของโรงเรียนให้มีความสะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง บุคคลที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของโรงเรียน

(3.16) การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

(3.16.1) ศึกษา วิเคราะห์ คัดเลือกหนังสือกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ที่มีคุณภาพสอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อเป็นหนังสือแบบเรียน เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน

(3.16.2) จัดทำหนังสือเรียน หนังสือเสริมประสบการณ์ หนังสืออ่านประกอบ แบบฝึกหัด ใบงาน ใบความรู้เพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอน

(3.16.3) ตรวจสอบพิจารณาคุณภาพหนังสือเรียน หนังสือเสริมประสบการณ์ หนังสืออ่านประกอบ แบบฝึกหัด ใบงาน ใบความรู้ เพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอน

ประสิทธิผลของการคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา คือ มีการสำรวจความต้องการ ดำเนินการจัดหา และคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนที่มีเนื้อหาตรงตามหลักสูตร น่าสนใจ เหมาะสมกับวัยและความสามารถของนักเรียน เพื่อใช้ในการเรียนการสอนและใช้ในห้องสมุด มีการปรับปรุง พัฒนาการใช้หนังสือและแบบเรียนอยู่เสมอ

(3.17) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

(3.17.1) จัดให้มีการร่วมกันกำหนดนโยบาย วางแผนในเรื่องการจัดหาและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา

(3.17.2) พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พร้อมทั้งให้มีการจัดตั้งเครือข่ายทางวิชาการ ชมรมวิชาการ เพื่อเป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

(3.17.3) พัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา โดย มุ่งเน้นการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ให้อรรถประโยชน์ เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้น โดยเฉพาะหาแหล่งสื่อที่เสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

(3.17.4) พัฒนาห้องสมุดของสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของ สถานศึกษาและชุมชน

(3.17.5) นิเทศ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรในการจัดหาผลิต ใช้และพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา

ประสิทธิผลของการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา คือ มีการสำรวจ จัดทำทะเบียน ส่งเสริม สนับสนุนให้มีสื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มีผู้รับผิดชอบ มีระบบการให้บริการ การจัดเก็บรักษา จัดทำสถิติการใช้ ติดตามและประเมินผลการใช้เทคโนโลยี เพื่อการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

### การจัดการศึกษาของท้องถิ่น

พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2478 กำหนดให้เทศบาลมีหน้าที่จัดการศึกษาเพื่อให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรมเข้าไว้ด้วย ดังนั้นหน้าที่ในการจัดการศึกษาของท้องถิ่นจึงได้ตกอยู่ใน ความรับผิดชอบขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่นนั้น ๆ และให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติ ประถมศึกษา พ.ศ. 2478 กำหนดให้มีการโอนโรงเรียนและทรัพย์สินของโรงเรียนมาเป็นของ เทศบาลทั้งหมด หากท้องถิ่นใดมีปริมาณโรงเรียนไม่เพียงพอ ก็ให้เทศบาลจัดตั้งเพิ่มขึ้นและดำรง โรงเรียนประถมศึกษาเหล่านั้นด้วยเงินรายได้ของเทศบาลเอง จากผลของพระราชบัญญัติสองฉบับ ดังกล่าว รัฐบาลในสมัยนั้นจึงได้ตราพระราชกฤษฎีกามอบอำนาจการจัดการประถมศึกษาในเขต เทศบาลให้เทศบาลรับไปดำเนินการเมื่อ พ.ศ. 2479 และเทศบาลได้รับโอนโรงเรียนเทศบาลมา ดำเนินการครั้งแรกเมื่อ พ.ศ. 2480 การโอนโรงเรียนเทศบาลมาดำเนินการครั้งนี้เทศบาลได้รับโอน มาทั้งหมดคือ โรงเรียนกิจการของโรงเรียน ทรัพย์สิน และครู โดยให้ครูโอนมาเป็นพนักงาน เทศบาล การโอนการประถมศึกษามาอยู่กับเทศบาลในระยะนั้นประสบปัญหาต่าง ๆ มาก งบประมาณของเทศบาลมีจำนวนน้อย ทำให้การศึกษาของเทศบาลไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร จึงได้มีการ โอนการศึกษาของเทศบาลไปอยู่กับกระทรวงศึกษาอีกครั้งหนึ่ง

พ.ศ. 2504 รัฐบาลจึงได้โอนการประถมศึกษาในเขตเทศบาลไปให้เทศบาลรับผิดชอบ อีกครั้ง โดยมีแนวทางปฏิบัติ คือ

- (1) ให้กระทรวงมหาดไทยควบคุมดูแลการจัดการศึกษาในเขตเทศบาล

(2) ส่งเสริมให้เทศบาลพยายามรับโอนโรงเรียนประชาบาลไปดำเนินการให้มากที่สุด เว้นแต่โรงเรียนที่กระทรวงศึกษาธิการขอสงวนไว้ปรับปรุงในทางวิชาการ และเป็นตัวอย่างเท่านั้น

(3) กระทรวงศึกษาธิการ ควรจ่ายเงินอุดหนุนเป็นการช่วยเหลือการศึกษาในเขตเทศบาล ซึ่งเป็นรายหัวนักเรียน ซึ่งอาจจะพิจารณาต่อไป

ดังนั้นการจัดการประถมศึกษาในเขตเทศบาล จึงอยู่ในการกำกับดูแลควบคุมของเทศบาลตลอดมาจนทุกวันนี้ และประกอบกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 41 ได้กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาในระดับใด ระดับหนึ่งหรือทุกระดับตามความพร้อมความเหมาะสมและความต้องการของท้องถิ่น

### 1. วิสัยทัศน์การจัดการศึกษาท้องถิ่น

จัดการศึกษาท้องถิ่นเพื่อพัฒนาคุณภาพคนในท้องถิ่นให้มีคุณลักษณะที่สามารถบูรณาการวิถีชีวิตให้สอดคล้องกับสภาพความต้องการของสังคมและประเทศชาติ ตามหลักแห่งการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น

### 2. ภารกิจจัดการศึกษาท้องถิ่น

- (1) จัดการศึกษาปฐมวัย
- (2) จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- (3) จัดบริการให้ความรู้ด้านอาชีพ
- (4) จัดส่งเสริมกีฬานันทนาการกิจกรรมเยาวชน
- (5) การดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น

### 3. วัตถุประสงค์

(1) เพื่อให้เด็กปฐมวัยได้รับการส่งเสริมและเตรียมความพร้อมทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม สติปัญญา ไม่มีความพร้อมที่จะเข้ารับการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(2) เพื่อให้เด็กที่มีอายุอยู่ในเกณฑ์การศึกษาพื้นฐานทุกคนในเขตความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับการบริการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครบตามหลักสูตรอย่างเสมอภาค และเท่าเทียมกัน

(3) เพื่อพัฒนาการดำเนินการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์เป็นไปตามมาตรฐานที่รัฐกำหนด และตรงตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น โดยมุ่งพัฒนาให้เกิดความสมดุลทั้งทางด้าน



ปัญญา จิตใจ ร่างกาย สังคม ระดับความคิด ค่านิยม และพฤติกรรม ซึ่งเน้นวิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีความหลากหลายและให้ผู้เรียนเป็นสำคัญ

(4) เพื่อให้การจัดการศึกษาท้องถิ่นดำเนินการตามความต้องการและคำนึงถึงการมีส่วนร่วมการสนับสนุนบุคคล ครอบครัว ชุมชน เอกชน องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และประชาชนในท้องถิ่น ในการจัดการศึกษาทุกระดับตามศักยภาพและความสามารถของท้องถิ่น

(5) เพื่อส่งเสริมให้เด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่นได้ออกกำลังกาย และฝึกฝนกีฬา ร่วมกิจกรรมนันทนาการ และกิจกรรมพัฒนาเยาวชน เพื่อพัฒนาให้เป็นคนที่มีคุณภาพ ทั้งร่างกาย สติปัญญา จิตใจ และสังคม โดยมีความตระหนักในคุณค่าของการกีฬา นันทนาการ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเด็กและเยาวชนไปในแนวทางที่ถูกต้อง ใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์

(6) เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจแก่ประชาชนในการสร้าง และพัฒนาอาชีพเพื่อคุณภาพชีวิต โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ขาดโอกาส ผู้ด้อยโอกาส ผู้พิการทุพพลภาพ ซึ่งเป็นการส่งเสริมสนับสนุนการประกอบอาชีพให้มีความทำ ไม่เป็นภาระแก่สังคม

(7) เพื่อบำรุงการศาสนาและอนุรักษ์ บำรุงรักษา ศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น มีความภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ความเป็นไทย

#### 4. นโยบายการจัดการศึกษาท้องถิ่น

(1) นโยบายด้านความเสมอภาคของโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานเร่งรัดจัดการศึกษาให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการเข้ารับบริการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่า 12 ปี ให้ได้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย

(2) นโยบายด้านการจัดการศึกษาปฐมวัย จัดการศึกษาให้เด็กปฐมวัยได้เข้ารับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นในท้องถิ่นมีสิทธิและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาปฐมวัย

(3) นโยบายด้านคุณภาพมาตรฐานการศึกษาพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา

(4) นโยบายด้านระบบบริหารและการจัดการศึกษา จัดระบบบริหารและการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับระบบการจัดการศึกษาของชาติอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยมีเอกภาพในเชิงนโยบายมีความหลากหลายในการปฏิบัติ อีกทั้งมีความพร้อมในการดำเนินการจัดการศึกษา และส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาท้องถิ่น การกำหนดนโยบาย และ

แผนการจัดการศึกษา ให้คำนึงถึงผลกระทบต่อการศึกษาของเอกชนหรือรับฟังความคิดเห็นของเอกชน และประชาชนประกอบการพิจารณาด้วย

(5) นโยบายด้านครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา วางแผนงานบุคคลเพื่อใช้ในการประสานข้อมูล และเป็นข้อมูลในการนำเสนอพิจารณาสรรหาบุคลากร พร้อมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยมีสิทธิประโยชน์สวัสดิการค่าตอบแทนเพียงพอ และเหมาะสมกับคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพชั้นสูง

(6) นโยบายหลักสูตร ให้สถานศึกษาจัดทำรายละเอียด สาระหลักสูตรแกนกลาง และสาระหลักสูตรท้องถิ่นที่เน้นความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย โดยให้สอดคล้องกันสภาพปัญหา และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองดีของสังคมและชาติ โดยคำนึงถึงความเป็นมาทางประวัติศาสตร์

(7) นโยบายด้านกระบวนการเรียนรู้ จัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนทุกคนมีจิตสำนึกในความเป็นไทย และสามารถเรียนรู้พัฒนาตนเองได้ โดยถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด การจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มตามศักยภาพ ให้เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา

(8) นโยบายด้านทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งด้านงบประมาณการเงิน ทรัพย์สินในประเทศจากรัฐ บุคคล องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น และต่างประเทศมาใช้ในการศึกษา และจัดสรรงบประมาณให้กับการศึกษาในฐานะที่มีความสำคัญสูงสุดต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

(9) นโยบายด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการผลิตและพัฒนาแบบเรียน เอกสารทางวิชาการ สื่อสิ่งพิมพ์อื่น วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาอื่น โดยเร่งรัดพัฒนาขีดความสามารถในการผลิต จัดให้มีเงินสนับสนุนการผลิต และมีแรงจูงใจในการผลิต รวมถึงการพัฒนาและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ตลอดจนการสื่อสารทุกรูปแบบ สื่อตัวนำและ โครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการส่งวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ วิทยุโทรคมนาคม และการสื่อสารในรูปแบบอื่น

(10) นโยบายด้านการส่งเสริมกีฬา นันทนาการ และกิจกรรมเด็กเยาวชน ส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานด้านการกีฬา นันทนาการกิจกรรมเด็กเยาวชน รวมทั้งแหล่งเรียนรู้ตลอด ชีวิตทุกรูปแบบ บริการแก่เด็ก เยาวชน ประชาชนอย่างหลากหลาย พอเยงและมีประสิทธิภาพ

(11) นโยบายด้านการส่งเสริมอาชีพ สนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลืออาชีพ ให้มีการ ประกอบอาชีพอิสระที่ถูกต้องตามกฎหมายจัดให้มีการรวมกลุ่มอาชีพภูมิปัญญาท้องถิ่น สนับสนุน ระดมทุนและการจัดการนำวิทยาการต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงการประกอบอาชีพการ จัดการด้านการตลาดให้ได้มาตรฐานความเหมาะสมตามสภาพท้องถิ่น

(12) นโยบายด้านการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญา ท้องถิ่นบำรุงรักษา ส่งเสริมและอนุรักษ์ สถาบันศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิ ปัญญาท้องถิ่น เพื่อให้เกิดสังคมภูมิปัญญาแห่งการเรียนรู้และสังคมที่เอื้ออาทรต่อกัน สืบทอด วัฒนธรรมความภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ความเป็นไทยและท้องถิ่น

#### 5. วิธีการจัดการศึกษาท้องถิ่น

เพื่อให้การบริหารการศึกษาของท้องถิ่นเป็นไปโดยเหมาะสม ทางราชการจึงได้ กำหนดแนวทางเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาท้องถิ่น โดยกำหนดให้ส่วนกลางมีหน้าที่ในการ ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของหน่วยท้องถิ่นและให้ท้องถิ่นเป็นผู้รับผิดชอบจัดการศึกษา โดยตรง หน่วยงานส่วนกลางที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา มีดังนี้

(1) กระทรวงมหาดไทยมีหน้าที่และความรับผิดชอบควบคุมส่งเสริมในด้านธุรการ เกี่ยวกับนโยบายและการจัดการศึกษาท้องถิ่นให้เป็นไปตามเป้าหมาย จัดสรรเงินอุดหนุนจากรัฐบาลกลางเป็นหน่วยงานประสานกับหน่วยราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง ให้คำแนะนำส่งเสริมและ ช่วยเหลือหน่วยการปกครองท้องถิ่นในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคและข้อขัดข้องต่างๆ ที่อยู่ใน อำนาจหน้าที่ของกระทรวงมหาดไทย

(2) กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินความ พร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีหน้าที่ในการประสานส่งเสริม องค์กรปกครองท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบาย และได้มาตรฐานการศึกษา รวมทั้งการเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น

(3) คณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล (ก.ท.) มีหน้าที่ส่งเสริมการบริหารงาน บุคคลโดยกำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ และเงื่อนไขการคัดเลือก การบรรจุ แต่งตั้ง การย้ายการ โอน การรับ โอน การเลื่อนระดับ การเลื่อนขั้นเงินเดือน มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับวินัย

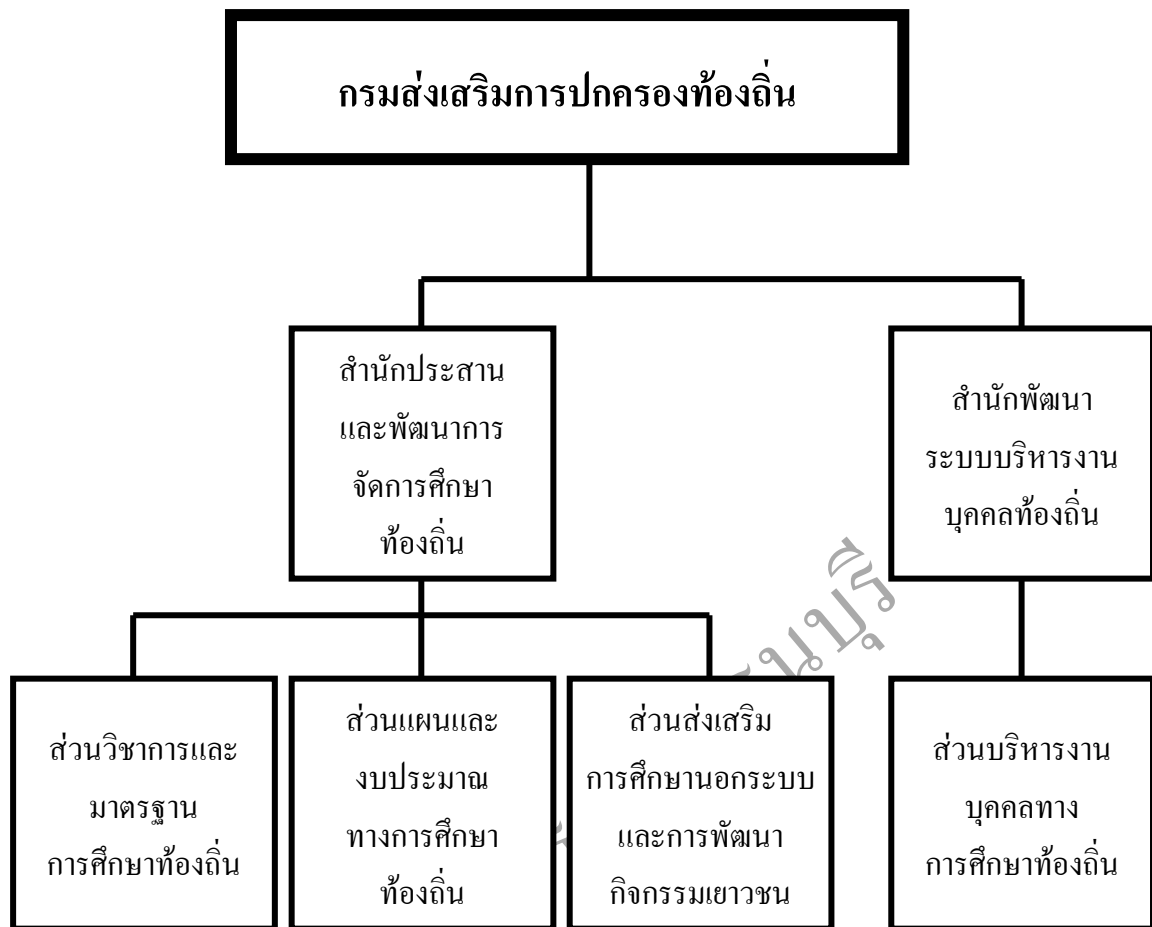
และการรักษาวินัยและการดำเนินการทางวินัย การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ และการให้ออกจาก  
ราชการ

#### 6. การบริหารการศึกษาของเทศบาล

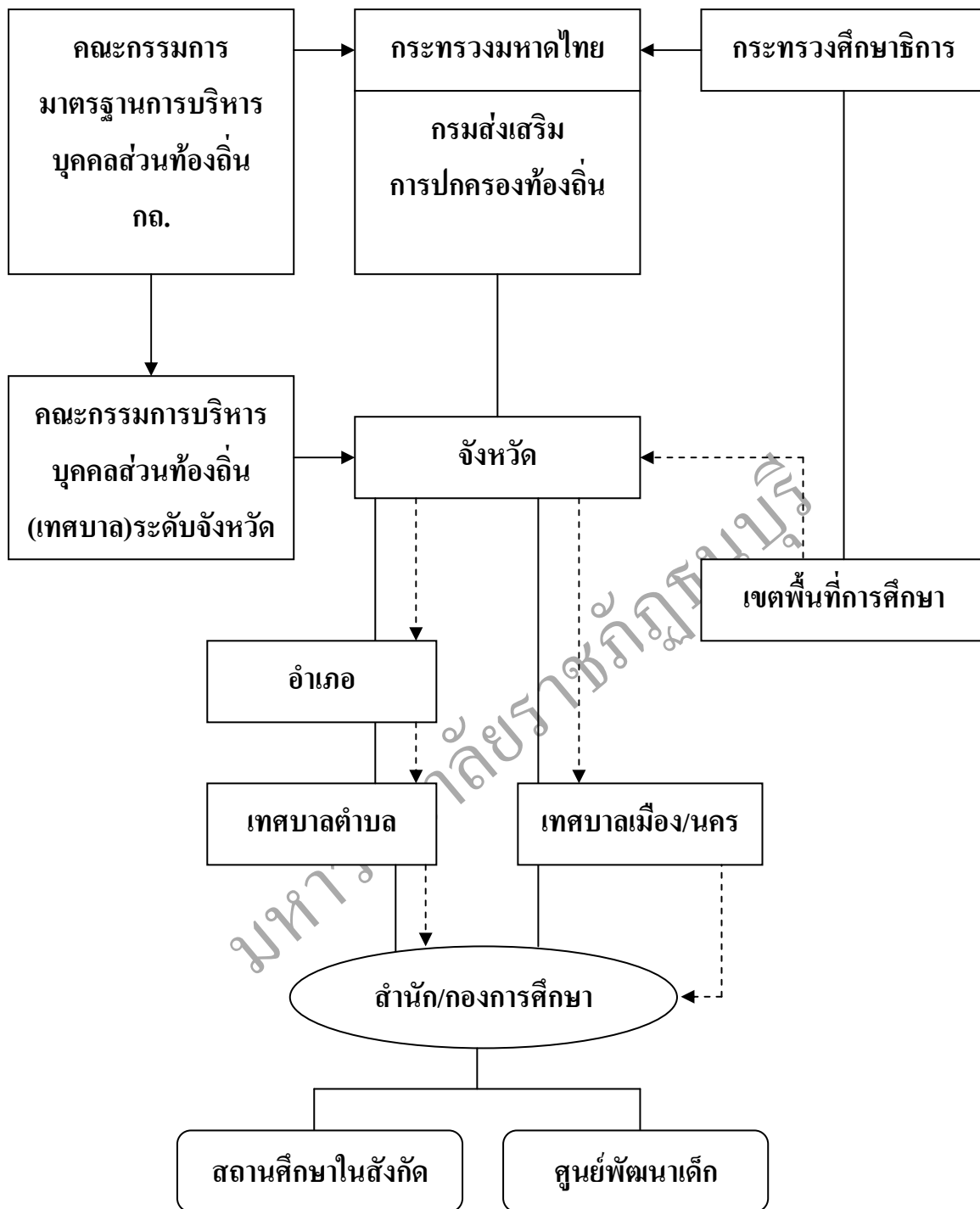
เนื่องจากรัฐบาลและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ได้กำหนดให้  
หน่วยการปกครองท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการดังกล่าว เทศบาลและเมืองพัทยาจึงต้องมีหน้าที่และ  
ความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาในเขตของตนอย่างเต็มที่ โดยถือปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักการ  
และนโยบายที่กล่าวมาข้างต้น ความรับผิดชอบของเทศบาล และเมืองพัทยา อาจสรุปได้ดังนี้

- (1) มีหน้าที่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- (2) จัดให้เด็กที่มีอายุถึงเกณฑ์ในเขตเทศบาลได้เข้าเรียนโดยทั่วถึง
- (3) เป็นผู้จัดตั้งและดำรงโรงเรียนเทศบาล
- (4) ควบคุมและบริหารโรงเรียนเทศบาลในเขตของตน

เกี่ยวกับเรื่องการจัดการศึกษาในเขตเทศบาลและเมืองพัทยานี้ เทศบาลและเมือง  
พัทยาเป็นผู้บริหารและดำเนินการโดยตรง โดยกระทรวงศึกษาธิการและกระทรวงมหาดไทยมิได้  
เข้าเกี่ยวข้องในรายละเอียดของการปฏิบัติ นอกจากการส่งเสริมสนับสนุนให้เทศบาลและเมือง  
พัทยาดำเนินการได้โดยเรียบร้อยและบรรลุผลดียิ่งขึ้นเทศบาลและเมืองพัทยาจึงมีอำนาจที่จะใช้ดุลย  
พินิจและตัดสินใจดำเนินการในเรื่องใดๆ ได้อย่างเต็มที่ตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ใน  
กฎหมาย



ภาพที่ 2.5 โครงสร้างการบริหารการศึกษา กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น  
ที่มา : กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, ม.ป.ป.



ภาพที่ 2.6 โครงสร้างการบริหารการศึกษา องค์การปกครองท้องถิ่นระดับจังหวัด  
ที่มา : กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, ม.ป.ป.

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา และนำมาเทียบเคียงในการอภิปรายผล จึงได้นำผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้มาเสนอไว้ ดังต่อไปนี้

### 1. งานวิจัยในประเทศ

ชฎาธาร ทองเถาว์ (2549, บทคัดย่อ) ได้วิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับบทบาทด้านการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหาร ครูผู้สอน ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ และกรรมการสถานศึกษามีสภาพการปฏิบัติงานในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมเห็นว่า งานด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ด้านนิเทศการศึกษา ด้านการส่งเสริมความรู้ทางวิชาการ ด้านการวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน มีสภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านการวิจัยเพื่อการพัฒนา การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา การแนะแนวการศึกษา ด้านการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพหรือด้านการส่งเสริมการสอน ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษามีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ปรีชา ทศน์ละไม (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1-3 พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1-3 โดยภาพรวมมีแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง 2) ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1-3 โดยภาพรวมและรายด้าน มีระดับประสิทธิผล อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยประสิทธิผลของโรงเรียนด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความสามารถในการแก้ปัญหาโรงเรียน รองลงมาคือ ความสามารถในการพัฒนา นักเรียนให้มีเจตคติทางบวก ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ตามลำดับ 3) แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน อยู่ในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กานิ่ง แก้วอนันต์ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้น

พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า 1) แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกแบบอยู่ในระดับมาก อันดับแรก คือ แบบยึดหลักจริยธรรม รองลงมา คือ แบบผู้นำชุมชนด้านคุณธรรม และแบบผู้นำด้านวิชาการ ตามลำดับ 2) ประสิทธิภาพของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก อันดับแรก คือ การจัดการกระบวนการเรียนรู้ รองลงมาคือ การนิเทศการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครู ตามลำดับ 3) แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วสุธา ปวะบุตร (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน แบบให้มีส่วนร่วม และแบบมุ่งความสำเร็จอยู่ในระดับมาก แบบสั่งการอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษาเห็นว่าประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก การใช้แบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุวิมล ใจโปร่ง (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดตาก พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดตาก มีแบบภาวะผู้นำโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเรียงตามลำดับ ได้แก่ แบบภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม แบบสนับสนุน แบบมุ่งความสำเร็จของงาน และแบบสั่งการ ตามลำดับ แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา แบบมุ่งความสำเร็จของงาน แบบให้มีส่วนร่วม และแบบสนับสนุน มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาทุกด้านในทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบสั่งการ มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาในทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อมรรัตน์ โสธารัตน์ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับสุขภาพองค์การในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับมากที่สุดโดยรวมและรายด้าน สุขภาพองค์การในโรงเรียนอยู่ในระดับค่อนข้างดี ผู้บริหาร



โรงเรียนที่มีวุฒิทางการบริหารต่างกันและจำนวนปีในการบริหารต่างกัน มีการใช้แบบภาวะผู้นำต่างกัน โรงเรียนแต่ละประเภทมีสุขภาพองค์กรโดยรวมไม่แตกต่างกัน และแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพทุกด้าน สามารถทำนายสุขภาพองค์กรในโรงเรียนได้ 36.5%

ฉัตรชัย ไชยมงค์ (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนครพนม เขต 2 พบว่า ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการและระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนครพนม เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ขวัญใจ ขุนทำนาย (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียนโรงเรียนเทศบาลในกลุ่มการศึกษาที่ 9 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีระดับภาวะผู้นำทางวิชาการสูงสุด คือ ด้านการนิเทศและติดตามการนำหลักสูตรไปใช้ รองลงมา คือ ด้านการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนาตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง และภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียนอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาสังคมศึกษาสูงสุด โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาภาษาอังกฤษและวิชาคณิตศาสตร์ อยู่ในระดับปานกลาง แต่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์ และ วิชาภาษาไทย อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ตามลำดับ

ไพเราะ พัดตาสิงห์ (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการจัดบรรยากาศในโรงเรียนและด้านการกำหนดภารกิจของโรงเรียน 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการยกย่องเชิดชูครูทำวิจัยในชั้นเรียน ด้านการส่งเสริมการนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าตำแหน่งหน้าที่การงานของครูผู้ทำวิจัยในชั้นเรียน

ด้านการส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนและด้านการส่งเสริมให้ความรู้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน 3) ภาวะผู้นำทางวิชาการกับการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูง ( $r = .798$ ) โดยตัวแปรทั้งสองมีความผันแปรร่วมกัน ประมาณร้อยละ 64

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

Margarett (2003) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำผู้บริหารวิทยาลัยท้องถิ่น ประกอบด้วยควมมีอิทธิพลในด้านแบบอย่างความมีเหตุผล แบบอย่างพฤติกรรมการสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาด้วยปัญญา การพิจารณาศักยภาพบุคลากร และการปฏิบัติโดยสอดคล้องกับวัฒนธรรมภายในวิทยาลัย ผู้บริหารวิทยาลัยจะต้องมีภาวะผู้นำทางการบริหารจัดการที่มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยยึดรูปแบบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลทางเจตคติและพฤติกรรม ซึ่งสัมพันธ์กับการบริหารจัดการของคณะกรรมการวิทยาลัย ตัวแทนคณะวิชา และตัวแทนนักศึกษา

MacNeill and others (2003) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการในการปฏิรูปการเรียนการสอนที่ยึดมาตรฐาน พบว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการโดย 1) สร้างสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับครู 2) เน้นความร่วมมือและการสื่อสาร 3) สร้างและพัฒนาผู้นำคนอื่น ๆ 4) ประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง 5) กำหนดกรอบความรับผิดชอบในการทำงาน 6) สังเกตการสอนและผลที่เกิดจากการสอน 7) อำนวยความสะดวกให้ครูได้รับการพัฒนาทางวิชาการ 8) บริหารจัดการเวลาโดยเน้นความสำคัญแก่การเรียนการสอน 9) เป็นผู้สนับสนุน และให้บริการแก่ครู 10) มุ่งให้ความสนใจที่ผลงาน

Cotton and Ashley (2003) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาวิชาชีพความเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในมอนเวสต์ รัฐเวอร์จิเนีย พบว่า ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมออกในด้านส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพให้กับครูในด้านการให้ความสำคัญในการเน้นการศึกษา ด้านการเรียนการสอน การส่งเสริมการทำงานร่วมกันในคณะครู การพัฒนาการนิเทศการสอนในคณะครู การส่งเสริมสนับสนุนและปรับปรุงโครงการใหม่ๆ ให้ดีขึ้น การนำหลักการพื้นฐานต่าง ๆ ของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่มาพัฒนาการทำงานการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อประกอบการตัดสินใจในการสอนและผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ แสดงพฤติกรรมออกในด้านสังเกตการสอนในห้องเรียนและมอบหมายงานให้ครู อาจารย์ ดำเนินการจัดตารางสอน ใช้วิธีประชุมครูภายในหมวดวิชา การจัดครูเข้าสอนคำนึงถึงความถนัด ความต้องการของครู ให้คำแนะนำเชิงบวกสะท้อนความคิดเพื่อปรับปรุงการสอน กระตุ้นให้ครู อาจารย์ ใช้เวลาในการสอนให้มีประโยชน์สูงสุด ช่วยจัดสิ่งรบกวนเวลาในการสอน กำกับติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากร

เอาใจใส่ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อประโยชน์ต่อการวางแผนการสอนเพื่อให้ครูได้ศึกษาค้นคว้าพัฒนาวิชาชีพ

Dimmock and Walker (2005) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลมักมีพฤติกรรมดังต่อไปนี้ 1) สื่อสารกับผู้ร่วมงานทุกคนอย่างชัดเจนว่าผู้บริหารตั้งความหวังไว้สูง 2) สื่อสารเกี่ยวกับความคาดหวังสูงโดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอน และ 3) สังเกตการสอนตามห้องเรียนบ่อย ๆ

Brown-Howard (2007) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจของครูในเมืองจอร์เจีย รัฐโคโลนาได้ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไม่มีผลต่อแรงจูงใจของครู ไม่ว่าจะเป็นแรงจูงใจจากภายใน แรงจูงใจภายนอกหรือแรงจูงใจโดยทั่วไป นอกจากนั้นครูที่มีประสบการณ์และแบบแผนที่ต่างกัน การประเมินรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงไม่แตกต่างกันแต่มีแรงจูงใจต่างกัน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศจะพบว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น จะต้องใช้แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการกระตุ้นสนับสนุน ส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันอย่างจริงจังในการทำงานนั่นเอง ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีทักษะและกระบวนการทางบริหาร ปรับปรุงและพัฒนาทักษะต่างๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และบริบทของโรงเรียน เพื่อส่งเสริมความร่วมมือร่วมใจในการทำงานของบุคลากรอย่างแท้จริงให้ได้ ซึ่งส่งผลให้การจัดการเรียนการสอน และประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้