

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.2 ความเป็นมาของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น
 - 1.2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส
 - 1.2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสและอโวลีโอ
 - 1.2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากมุมมองอื่น
2. แนวคิด หลักการเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการ
 - 2.1 ความหมายของการบริหารงานวิชาการ
 - 2.2 ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ
 - 2.3 ขอบข่ายและภารกิจของการบริหารงานวิชาการ
 - 2.4 พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการ
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 3.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ
4. สรุปแนวคิดและหลักการที่นำไปสู่กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยที่พบโดยทั่วไป เช่น ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (เนตรพัฒนา ยาวีราช. 2552 : 132 ; รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 63) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2545 : 327) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนรูป (มัลลิกา ต้นสอน. 2544 : 66 ; ฌ็อง-ฌัก กูว์นิงค์ เจริญนันท์. 2551 : 132) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

(รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2550 : 182) สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการศึกษาค้นคว้า พบว่า มีผู้ให้ความหมายของ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” หลายท่าน ดังนี้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552 : 106) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงได้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำงานที่ท้าทาย และเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่นำไปสู่กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันในโลกธุรกิจ เพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากภาวะผู้นำแบบเก่ามาสู่ความเป็นภาวะผู้นำแบบใหม่ที่นำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร

แบส (Bass. 1985 : 35 - 55) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มขององค์กรและสังคม

เบทแมน (Bateman) (พิชาภพ พันธุ์เทพ. 2552 : 100) ได้กล่าวถึง ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ที่เป็นแนวคิดให้เป็นจริง บางทฤษฎีได้กล่าวถึง ผู้นำแบบนี้เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและโครงสร้างขององค์กรให้เข้ากับกลยุทธ์ทางการจัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของสถานศึกษาและสังคม

1.2 ความเป็นมาของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ของภาวะผู้นำ โดยมีเบอร์น และแบส เป็น 2 ท่านแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังจูงใจ

(Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรมและกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนอย่างในปัจจุบันนี้

ก่อนจะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มต้นมาก่อน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic leadership) โดย แมกซ์เวเบอร์ (Max Weber) ในทศวรรษที่ 19 - 20 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการ ได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำแบบมีบารมีนี้ เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้น เกิดการแปรรูปและการฟื้นฟูองค์กรต่างๆ อย่างมาก และผู้บริหารองค์กรต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาได้มีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550 : 183)

แบส (Bass, 1985 : 35 - 55) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำเชิงบารมี และได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย เช่น แบส เสนอว่า ผู้นำแบบมีบารมีมักจะเกิดขึ้นในที่ที่การใช้อำนาจแบบปกติล้มเหลวในการจัดการกับวิกฤตการณ์ และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนั้น ดังนั้น ต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) แทนคำว่า การสร้างบารมี (Charisma) เนื่องจาก 1) การสร้างบารมีเป็นตัวแทนของความหมายหลายความหมายในการโฆษณา เช่น การแสดง ซึ่งมีลักษณะเป็นการโอ้อวดหรือแสดงความตื่นเต้นเกินจริง 2) การสร้างบารมี มีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการ และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม เช่น ฮิตเลอร์ (Hitler) มุสโสลินี (Mussolini) 3) สำหรับผู้วิจัยบางคน กล่าวว่า การสร้างบารมี คือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของแบส จึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี

หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้ว ได้เกิดมีการพัฒนาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น (Burns) ในปี ค.ศ.1978 และแบส (Bass) ในปี ค.ศ. 1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส (Bass) ในที่นี้จะกล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีทั้งสองทฤษฎี ดังต่อไปนี้

1.2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น (Burn's Transformation Leadership Theory)

เบอร์น (Burn) (Yukl. 2004 : 251 – 252 ; สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2549 : 28 – 29 ; รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 63 ; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2545 : 327 - 328) เป็นคนแรกที่น่าเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งได้มาจากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้นำทางการเมือง ในทัศนะของเบอร์น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้นำกับผู้ตามต่างส่งเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อยกระดับจริยธรรมและการจูงใจให้สูงขึ้น โดยผู้นำเหล่านี้จะแสวงหาวิธียกระดับจิตสำนึกของผู้ตามด้วยการทำให้ผู้ตามมีค่านิยมเชิงอุดมคติและค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น ความมีเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค ความสงบ ความมีใจเมตตา กรุณาต่อเพื่อนมนุษย์และไม่ให้เกิดอารมณ์และจิตใจฝ่ายต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ ความอิจฉาหรือความเกลียดชัง เป็นต้น ซึ่งจะ กระบวนการดังกล่าวนี้เองจะทำให้ผู้ตามค่อยๆ ยกระดับตัวตนของตนเองจากคนที่ เป็นอยู่ทุกวัน (Everyday self) ไปสู่คนที่ดีขึ้น (Better self) เบอร์นมีแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมี การแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์การในทุกๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือเป็นผู้ตาม และ อาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้ เบอร์นให้ความเห็นว่าภาวะผู้นำ เป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่ จุดมุ่งหมายร่วมกันซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะให้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิสระภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการ

ในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบิร์ต แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

ผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์น มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

1.2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส (Bass's Transformation Leadership Theory)

เบส (Bass) (Yukl, 2004 : 264 ; Hughes, 1999 : 316 – 317 ; รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 : 64 ; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545 : 328 ; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550 : 190 – 192 ; สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549 : 29 ; เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2552 : 132 - 133) เป็นนักจิตวิทยาที่นำแนวคิดของเบอร์นไปพัฒนาต่อ ในทัศนะของเบส ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นต่อเมื่อผู้นำสามารถเปลี่ยนสภาพ (Transform) หรือเปลี่ยนแปลง (Change) ผู้ร่วมงานในเรื่องที่สำคัญๆ 3 ประการ คือ การสร้างความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ การอุทิศตนแก่งานเพื่อให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผล และการจูงใจผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลัง ซึ่งการจะเปลี่ยนผู้ร่วมงานได้นั้น ผู้นำต้องมีความสามารถ ดังนี้

1. สามารถทำให้ผู้ตามตระหนักรู้ถึงความสำคัญของงานและคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน
2. สามารถทำให้ผู้ตามตระหนักรู้ถึงความต้องการของตนเอง เช่น รู้ว่าต้องการจะพัฒนาตนในเรื่องใด หรือต้องการความสำเร็จในด้านใดบ้าง
3. กระตุ้นผู้ตามยกระดับของความต้องการที่สูงขึ้นกว่าเดิม (Higher order needs) แม้ว่ากระบวนการอิทธิพลที่เกิดจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะยังไม่สามารถอธิบายได้ชัดเจนก็ตาม แต่ทฤษฎีนี้ก็เชื่อว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งเสริมแรงจูงใจและผลงานผู้ตามได้มากกว่า

เมื่อแรกเริ่มเสนอทฤษฎีใหม่ๆ เบส (Bass, 1985 : 35 -55) ได้ระบุพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้เพียง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเสน่ห์ (Charisma) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) และการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individual consideration) เท่านั้น ความเสน่ห์ หรือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) คือ พฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้นำ การกระตุ้นการใช้ปัญญา คือ พฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจต่อปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเอง ส่วนการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ พฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการให้การสนับสนุน การกระตุ้นให้กำลังใจและการเป็นพี่เลี้ยงสอนแนะแก่ผู้ตาม

1.2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio's Transformation Leadership Theory)

ในปี ค.ศ. 1994 เบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994 : 2 - 6) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบโดยใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำ พหุองค์ประกอบและใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบ (Model of the full range of leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วย ภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non-leadership behavior) ซึ่งผู้วิจัยจะอธิบายเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยมีรายละเอียดดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานและผู้ตามไประดับสูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กรจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคมซึ่งกระบวนการที่ผู้นำอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกย่อว่า “4I” (Four I's) คือ

องค์ประกอบที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือความเสน่ห์ หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized influence or charisma or charisma leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม เป็นผู้นำยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน ผู้นำมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้มีศีลธรรม จริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวและประพฤติตนเป็นประโยชน์แก่ผู้อื่นและหมู่คณะ ผู้นำแสดงความมั่นใจ ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ยูก์ (Yukl, 2004 : 317) ได้กล่าวถึงการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นรูปแบบอิทธิพลที่ไม่ใช่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง (Formal authority) หรือตามประเพณี แต่สังเกตได้จากการรับรู้ของผู้ตามว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษลักษณะดังกล่าวของผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับและมีการเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง เหตุผลที่การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้นำมีความจำเป็นต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง สามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) ของ เมอร์เนอร์ (Marriner, 1993 : 114) ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลจะเกิด

จากการเรียนรู้ในกระบวนการทางสังคม บุคคลจะต้องสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่น และจะเกิดความคิดว่า ควรจะแสดงพฤติกรรมใหม่อย่างไร และความคิดนั้นจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติในเวลาต่อมาเช่นเดียวกับกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมภายในองค์กร ผู้ได้บังคับบัญชาจะสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและมีแนวโน้มจะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ เนื่องจากตำแหน่ง อิทธิพลและประสบการณ์ต่างๆ ที่สูงกว่า และหากผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ว่า ผู้นำมีความสามารถและประสบความสำเร็จ ผู้ได้บังคับบัญชาก็มีแนวโน้มที่จะเลียนแบบผู้นำมากขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของยูคัล (Yukl. 2004 : 319) ได้กล่าวว่า ยิ่งผู้ตามจะเลียนแบบทั้งพฤติกรรม เจตคติและค่านิยมของผู้นำด้วย นั่นคือ พฤติกรรมของผู้นำสามารถกำหนดพฤติกรรมของผู้ตามได้

เบส (Bass. 1985 : 43) ได้ศึกษาโดยสอบถามความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาของผู้นำทางทหาร อุตสาหกรรม และการศึกษา พบว่า ผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา คือ ผู้ที่จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นผู้ออกให้เกิดความจงรักภักดีต่อการเป็นผู้ซึ่งได้รับความเคารพนับถือจากทุกคนเป็นผู้ซึ่งมีพรสวรรค์พิเศษในการมองเห็นว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญที่แท้จริง และเป็นผู้มีอุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน ผู้ได้บังคับบัญชามีความศรัทธาในตัวผู้นำอย่างจริงใจและมีความภาคภูมิใจที่ได้อยู่ใกล้ชิดกับผู้นำ และเชื่อว่าจะเป็นผู้ที่ป็นสัญลักษณ์ของการบรรลุความสำเร็จของผู้ตาม การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้นำเป็นสัมพันธ์ภาพที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ได้บังคับบัญชา

องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายในจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออก มีความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดให้แง่บวก ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้ง พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

พฤติกรรมสร้างแรงบันดาลใจ

เบส (Bass. 1985 : 70) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำไว้ดังนี้

1. เน้นการปฏิบัติ (Action orientation)

1.1 กระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ

1.2 ให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาได้อาสาทำงานเป็นโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถและความรับผิดชอบ และเมื่อปฏิบัติงานเสร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง

1.3 การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน

1.4 สร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิด และเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน

1.5 ใช้ระบบการบันทึกสั้นๆ แทนการรายงานหรือการบันทึกแบบยาว (Lengthy reports)

2. การสร้างความเชื่อมั่น (Confidence building) ความเชื่อมั่นเป็นแหล่งความเข้มแข็งทางอารมณ์ เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเครียด ความยุ่งยากหรือเสี่ยงต่ออันตรายในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นผู้ได้บังคับบัญชา การที่ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดขวัญและกำลังใจ และทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

3. การสร้างความเชื่อใจในอุดมการณ์ที่เป็นอุดมการณ์ (Inspiring belief in “cause”) การสร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง การที่บุคคลจะเสียสละประโยชน์ส่วนตนหรือทำงานที่เสี่ยงอันตรายหรือยากลำบากได้นั้น บุคคลต้องเชื่อว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง มีคุณค่าควรแก่การเสียสละ

4. การที่ผู้นำคาดหวังผู้ได้บังคับบัญชาในด้านดี บุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่าจะทำได้ดีจะทำดีกว่าผู้ซึ่งไม่ได้รับการคาดหวังหรือถูกคาดหวังว่าทำไม่ได้ดี บุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่าจะทำได้ดีจะพยายามทำอย่างดี เพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่าความเชื่อของผู้นำถูกต้อง

องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นปัญญา (Intellectual stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการริเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิธีการแบบใหม่ๆ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและให้โอกาสผู้ตามได้รับโอกาสในการเรียนรู้หรือแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุก

อย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง

ชนิดของการกระตุ้นปัญญามีดังนี้

แบส (Bass. 1985 : 110) ได้กล่าวถึงวิธีการที่ผู้นำใช้การกระตุ้นปัญญาไว้ดังนี้

1. การกระตุ้นทางปัญญาโดยใช้หลักเหตุผล (Rationally) ผู้นำจะเน้นการจูงใจด้านความสำเร็จ เน้นหนักที่โครงสร้างงานที่เป็นทางการ การตัดสินใจของผู้นำจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย แต่จะเน้นหนักที่ความเร็วและประสิทธิผลในการแก้ปัญหาเป็นสำคัญ

2. การเน้นที่การอยู่รอด (Existentially) ผู้นำจะสนใจเกี่ยวกับการเพิ่มความมั่นคงความเชื่อถือและการสร้างทีมงาน ผู้นำอาศัยกระบวนการที่ไม่เป็นทางการและมีความเชื่อมั่นว่าสติปัญญาสามารถเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ดังนั้น ผู้นำจะตัดสินใจโดยวิธีการผสมผสานต้องการข้อมูลจำนวนมากและแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่างๆ หลายวิธี

3. การใช้ประสบการณ์ (Empirically) ผู้นำจะแก้ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์ แก้ปัญหาแบบเป็นขั้นตอนและใช้ข้อมูลจำนวนมาก เพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดของการปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัยและการดำรงอยู่ต่อไปขององค์การ

4. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (Idealistically) ผู้นำจะเน้นที่การเจริญก้าวหน้า การปรับตัวการเรียนรู้ ความหลากหลายและการใช้ความคิดสร้างสรรค์ รูปแบบการตัดสินใจจะมีความยืดหยุ่น จะใช้ข้อมูลน้อยในการตัดสินใจ แต่จะรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องและค้นหาวิธีใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาล้ามีความจำเป็น นอกจากนั้นจะพบลักษณะของการกล้าเสี่ยงและการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ในผู้นำเช่นนี้ด้วย

ความจำเป็นในการกระตุ้นปัญญา

การกระตุ้นปัญญาใช้เมื่อกลุ่มหรือองค์การกำลังเผชิญกับปัญหาที่เห็นไม่ชัดเจน (Structured problem) แบส (Bass. 1985 : 102) ได้กล่าวถึงผู้นำจะต้องมีสติปัญญาที่จะวิเคราะห์ กำหนดปัญหา เลือกรูปวิธีการแก้ไข และต้องกระตุ้นปัญญาให้ผู้ตามสามารถมองเห็นปัญหาชัดเจนขึ้น และสามารถตัดสินใจหาทางเลือกในการแก้ปัญหาได้ ตัวอย่างสถานการณ์ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้การกระตุ้นทางปัญญา เพื่อการเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์การ เช่น

1. เมื่อกลุ่มและองค์การถูกคุกคามจากสิ่งแวดล้อม เช่น ถูกฝ่ายตรงข้ามสร้างความปั่นป่วนเป็นระยะๆ

2. เมื่อเกิดปัญหารุนแรงที่ลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน เช่น ขาดอุปกรณ์ ขาดวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม

3. เมื่องานขาดประสิทธิภาพ เพราะเครื่องมือชำรุด ขาดวัสดุอุปกรณ์ พนักงานขาดงาน

4. เมื่อผู้นำมีอำนาจเพียงพอที่จะทำการเปลี่ยนแปลงและริเริ่มวิธีการที่จะสามารถแก้ปัญหารุนแรงที่องค์การกำลังเผชิญอยู่

วิธีการกระตุ้นทางปัญญา

เบส (Bass. 1985 : 155) ได้กล่าวถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามนึกถึงปัญหาและวิธีการแก้โดยการให้ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งทางเลือกปฏิบัติในการแก้ปัญหา กำหนดค่านิยม กำหนดจุดมุ่งหมาย สร้างภาพพจน์ คำขวัญ สัญลักษณ์ที่ผู้ตามสามารถเข้าใจได้ง่าย ทำให้ผู้ตามเกิดความสนใจ เข้าใจและยอมรับ ตลอดจนผู้นำใช้คำถามที่เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันให้ผู้ตามใช้ความคิดเกี่ยวกับสิ่งที่กำลังทำและเหตุผลในการกระทำ

องค์ประกอบที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลหรือการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized consideration : IC) หมายถึง การที่ผู้นำมีการมุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดีให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษ ให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติตนของผู้นำแสดงให้เห็นว่าความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา แนะนำ สนับสนุนและช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบโดยที่ผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

เบส (Bass. 1985 : 82) ได้กล่าวถึงการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นลักษณะที่สำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีต่อผู้นำและสมรรถนะในการผลิตของผู้ใต้บังคับบัญชาและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อการทำงานและอาชีพของเรา

ลักษณะของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไว้ดังนี้

เบส (Bass. 1985 : 82) ได้แบ่งลักษณะของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไว้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การคำนึงถึงในลักษณะกลุ่มโดยที่ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่มปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเหมือนกันและให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
2. การคำนึงถึงในลักษณะของปัจเจกบุคคลโดยผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันตามความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน

เบส (Bass. 1985 : 85) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังต่อไปนี้

1. การเน้นการพัฒนา (A development orientation) การแสดงพฤติกรรมการณ์การพัฒนา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องประเมินศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งความสามารถในการดำเนินงาน ในปัจจุบันและสำหรับความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นในอนาคต ผู้นำมีการกำหนดตัวอย่างเพื่อให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามและมอบหมายงานเพื่อช่วยพัฒนาความสามารถและตอบสนอง แรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การเน้นความเป็นบุคคล (Individualized orientation) ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรม ดังต่อไปนี้

2.1 การส่งเสริมการพบปะอย่างคุ้นเคยและเป็นกันเอง โดยการที่ผู้นำติดต่อตัวต่อตัว กับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละระดับ ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามี โอกาสได้รับรู้ปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหามากขึ้น ได้ ตลอดจนทำให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ ทำให้ การตัดสินใจในการปฏิบัติงานถูกต้องมากขึ้น

2.2 การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ การที่ผู้นำแจ้งข้อมูล ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องราว ความเคลื่อนไหวและสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าตนเป็นคนในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าผู้นำแจ้งข้อมูลด้วยตนเองจะ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสซักถาม เพื่อทำความเข้าใจมากขึ้นและทำให้ผู้นำได้มี โอกาสสังเกต ปฏิกริยาและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

2.3 การเอาใจใส่ความแตกต่างระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน คือ การที่ผู้นำ พยายามค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนและจะพัฒนาศักยภาพให้ถึง จุดสูงสุดได้อย่างไร การที่ผู้นำพิจารณาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าตนได้รับการยอมรับนับถือ ซึ่งมีผลทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยเช่นกัน

2.4 การให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล ทักษะการให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลของผู้นำจะ เน้นหนักที่การรับฟังและการค้นหาปัญหาซึ่งมีทั้งปัญหาส่วนตัวและปัญหาในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน สำหรับการให้ความช่วยเหลือ ผู้นำเพียงแต่รับฟังอย่าง ตั้งใจ แสดงความเห็นอกเห็นใจ การใช้คำถามเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาระบายออกมา ช่วยในการค้นหา ทางเลือกหรือแนะนำบุคคลอื่นๆ ที่จะขอความช่วยเหลือ

3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) คือ การที่ผู้บริหารอาวุโสให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลแก่ ผู้บริหารใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับเฮเนอร์ (Haynor, 1994 : 33) กล่าวว่า ผู้ที่มีประสบการณ์สูงกว่าเป็น แบบอย่างชี้แนะฝึกและให้คำแนะนำแก่บุคคลที่มีประสบการณ์น้อยกว่า การเป็นพี่เลี้ยงเป็นบทบาท สำคัญของผู้บริหารโดยพี่เลี้ยงใช้ความรู้ ประสบการณ์และตำแหน่งหน้าที่ของตน เพื่อพัฒนาผู้ใต้

บังคับบัญชา จุดสำคัญของการเป็นพี่เลี้ยง คือ กระบวนการสอนและการเรียนรู้ รวมทั้งการให้การดูแล (Caring) การเป็นพี่เลี้ยงเป็นความรับผิดชอบของผู้นำในการที่จะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ให้กลายเป็นผู้นำในอนาคต ประโยชน์ที่ผู้นำจะได้รับจากการเป็นพี่เลี้ยง คือ เพิ่มความเป็นวิชาชีพ เพิ่มการคงอยู่สมรรถนะในการผลิตสูงขึ้นและเพิ่มความพึงพอใจในงานของบุคลากร

จากผลการวิจัยพบว่า ภายใต้อำนาจของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงานเพิ่มขึ้นจากปกติ กล่าวโดยสรุป ผู้นำการเปลี่ยนแปลง นอกจากจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ยังช่วยเหลือให้ผู้ตามเปลี่ยนจุดยืนของตนจากทำเพื่อประโยชน์ของตนเองไปเป็นเพื่อประโยชน์ของหมู่คณะหรือองค์กร ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ เช่น ค่านิยม ความเชื่อ และคุณสมบัติอื่นของผู้นำเอง โดยต้องวัดจาก ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และความมีประสิทธิภาพ (Effective) แล้ว ผู้นำก็จำเป็นต้องแสดงพฤติกรรมทั้งการบริหารจัดการ (Managing) ควบคู่ไปกับการนำ (Leading) นั่นเอง

1.2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากมุมมองอื่น (Other Transformational Leadership Theory Perspectives) (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2545 : 327 - 328 ; สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2549 : 29)

แนวคิดของเบนนิสและนันัส (Bennis and Nanus)

เบนนิสและนันัส (Bennis and Nanus. 1985 : 35) ได้ทำโครงการศึกษาวิจัยนาน 5 ปี โดยศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่มีคุณลักษณะชอบการริเริ่มใหม่และพลวัตอยู่เสมอ ประกอบด้วยผู้นำระดับสูงขององค์กรขนาดใหญ่ 60 คน และผู้นำระดับสูงจากภาครัฐอีก 30 คน โดยทำการเก็บข้อมูลได้จากการสัมภาษณ์ผู้นำแต่ละคนๆ ละ 3-4 ชั่วโมง บางครั้งได้ข้อมูลเพิ่มเติมจากการสังเกตอีกด้วย ผู้นำจะถูกถามเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน การตัดสินใจที่สำคัญๆ ในเส้นทางอาชีพและเหตุการณ์ที่มีอิทธิพลต่อปรัชญาและแบบการบริหารของตน ผลการศึกษาของเบนนิสและนันัสได้ข้อสรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมร่วมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 3 ประเด็นดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing a vision) จากผลการวิจัยพบว่า ผู้นำทุกคนล้วนมีวิสัยทัศน์ที่มีความเป็นไปได้ในอนาคตขององค์กรที่ตนรับผิดชอบอยู่ในระดับน่าพอใจ แต่ส่วนใหญ่เขียนระบุในลักษณะพันธกิจขององค์กร และผู้นำเหล่านั้นสามารถสร้างจิตสำนึกแก่ผู้ตามของตนได้ในระดับสูง การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและการใช้ชีวิตที่ชัดเจนเพื่อดึงดูดใจผู้ตามนับว่ามีความสำคัญ คือ ประการแรก ช่วยสร้างแรงจูงใจของผู้ตาม และประการที่สอง วิสัยทัศน์ช่วยให้การตัดสินใจการริเริ่มสิ่งใหม่และการมีอิสระในการคิดของผู้ตามทุกระดับสามารถทำได้ง่ายขึ้น เพราะทุกคนรู้เป้าหมายและวัตถุประสงค์หลักขององค์กร เบนนิสและนันัสได้อธิบายเหตุผลที่บริษัทในสหรัฐระหว่างทศวรรษ 1970-1980 จำนวนมากที่ประสบความล้มเหลวนั้นเป็นเพราะการขาดวิสัยทัศน์นั่นเอง

2. การพัฒนาความผูกพันและความไว้วางใจ (Developing commitment and trust) เมื่อได้พัฒนาให้มีวิสัยทัศน์ที่สวยงามแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การทำให้วิสัยทัศน์ดังกล่าวได้ฝังรากลึกจนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมขององค์การทำให้ลักษณะที่ค่อนข้างเป็นนามธรรมไปสู่กิจกรรมรูปธรรมที่ปรากฏอยู่ในแผนงานและนโยบายขององค์การ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ความผูกพันต่อวิสัยทัศน์จะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความไว้วางใจที่ผู้ตามมีต่อผู้นำโดยตรง

3. ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในขององค์การ (Facilitating organization learning) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะใช้วิธีต่างๆ เพื่อพัฒนาทักษะของตนและรู้จักหาความรู้เพิ่มขึ้นจากประสบการณ์การทำงานทั้งที่สำเร็จและล้มเหลว นอกจากนี้ผู้นำยังสนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิกอื่นขององค์การ เช่น สนับสนุนการตั้งโครงการพัฒนาบุคลากรระยะ 5 ปี โดยมีกองทุนสนับสนุนจากองค์การ เป็นต้น

แนวคิดของทิชชีและเดวันนา (Tichy and Devanna)

ทิชชีและเดวันนา (Tichy & Devanna, 1986) ได้ทำการศึกษาวิจัยผู้บริหารระดับสูง จำนวน 12 คน ในองค์การที่มีขนาดใหญ่ในสหรัฐ โดยใช้การเก็บข้อมูลด้วยวิธีสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและบุคคลอื่นๆ ในองค์การ นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหารูปแบบกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำดำเนินการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์บริษัทขึ้นมาใหม่ มีการหาพฤติกรรมต่างๆ ที่ผู้นำใช้ในการสนับสนุนให้เกิดกระบวนการดังกล่าว รวมทั้งศึกษาหาคุณลักษณะและสมบัติที่เป็นทักษะของผู้นำเหล่านี้ในฐานะเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงรูปแบบกระบวนการที่ค้นพบ ประกอบด้วย 3 ระยะ

1. ขั้นการยอมรับในความจำเป็นต้องการเปลี่ยนแปลง เงื่อนไขสำคัญประการแรกของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง คือ ต้องยอมรับในความจำเป็นต้องการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ดังนั้นผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญที่จะต้องเชิญชวนบุคคลต่างๆ ที่เป็นกลไกขององค์การมาร่วมคิดวิเคราะห์กันอย่างจริงจัง รวมทั้งเสนอแผนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงใหญ่ซึ่งอาจจะกระทบต่อผลประโยชน์และสถานภาพเดิมของบุคคลในองค์การ ย่อมถูกต้องด้านศักดิ์ศรี ด้วยเหตุนี้เอง ผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำของการเปลี่ยนแปลง (Changing agents) ที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงต้องชี้แจงและทำความเข้าใจต่อบุคคลต่างๆ ขององค์การให้ทราบเหตุผลว่า ทำไมองค์การจึงต้องเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างไร และเมื่อเปลี่ยนแปลงแล้วจะเกิดผลดีหรือผลเสียต่อการดำเนินการขององค์การต่อไป

2. ขั้นการสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ (Creating a new vision) ผู้นำจะต้องหาหนทางสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ตามด้วยวิสัยทัศน์ที่บ่งบอกถึงองค์การที่ควรเป็นในอนาคต และสามารถดึงดูดใจผู้ตามให้เห็นว่าเป็นการคุ้มค่าที่จะเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดหรือวิธีการปฏิบัติเดิมที่เคยชินมาสู่วิสัยทัศน์ใหม่ ต่อจากนั้นเป็นพันธกิจถัดไป คือ วัตถุประสงค์ และตามด้วยกลยุทธ์ในการบรรลุเป้าหมายนั้น

3. **ขั้นการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Institutionalizing changes)** การลงมือดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขององค์กรขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนนั้น ผู้นำจำเป็นต้องได้รับความช่วยเหลือจากผู้บริหารระดับสูงรวม ทั้งต้องมีแผนในการสนับสนุนจากบุคคลต่างๆ ภายในองค์กร และการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของบุคคลเหล่านั้น โดยผู้นำต้องใช้เทคนิคหลายอย่างที่เอื้อต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง เช่น ตั้งคณะทำงานพิเศษ การจัดการประชุม ทำแผนการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการบริหารงาน การสร้างทีมงานเฉพาะเรื่อง การปรับระบบการจัดหน่วยงานใหม่ การสร้างตำแหน่งหน้าที่ใหม่ การเปลี่ยนแปลงระบบวิธีการให้คุณให้โทษใหม่ การปรับกระบวนการประเมินผล และการปรับระบบวิธีการด้านการสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่างๆ ขององค์กร เป็นต้น

นอกจากนี้ ทิชชีและเดวันนา (Tichy and Devanna) (Yukl, 2004 : 19) นำทฤษฎีของเบส มาศึกษาวิจัยต่อ ทำให้ได้ข้อสรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ 7 ประการ คือ

1. เป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง
2. มีความกล้าหาญ
3. เชื่อถือในผู้คน
4. ใช้คำนิยามเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กร
5. เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต
6. สามารถจัดการกับเรื่องราวที่สลับซับซ้อนได้
7. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์

แนวคิดที่ได้ของพอดซากอฟฟ์และคณะ (Podsakoff, et al. 1990 : 107-142) ได้ข้อสรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนมีพฤติกรรมหลักสำคัญอยู่อย่างน้อยที่สุด 6 ประการ ดังนี้

1. บ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์
2. แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม
3. กระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายรวมของกลุ่ม
4. กำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง
5. ให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล
6. กระตุ้นการใช้ปัญญา

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับ

ที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของสถานศึกษา และสังคมโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2. แนวคิด หลักการเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานวิชาการ

2.1 ความหมายของการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการมีความหมายและความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารสถานศึกษา ได้มีนักการศึกษาและนักบริหารการศึกษา ตลอดจนนักวิชาการ ได้เสนอแนวคิดและความหมายที่คล้ายคลึงกัน ไว้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 ข : 3) ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารสถานศึกษาโดยมีการจัดกิจกรรมทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียน การสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

ชุมศักดิ์ อินทร์รัช (2546 : 22) ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการ หมายถึง กระบวนการจัดกิจกรรมในงานวิชาการ ซึ่งเป็นภารกิจหลักให้เกิดการปรับปรุง พัฒนาและเป็น ประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียนหรือผู้รับบริการ กระบวนการดังกล่าวนี้ ได้แก่ การวางแผน การจัดระบบ โครงสร้าง และการกำหนดบทบาทหน้าที่ การจัดดำเนินงานทางวิชาการ การผลิตสื่อและอุปกรณ์ การศึกษา การวัดและการประเมินผล การจัดบรรยากาศเพื่อส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพวิชาการ การจัดแหล่งหรือศูนย์สารสนเทศ รวมทั้งการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ และการนิเทศภายใน เพื่อให้งานวิชาการมีคุณภาพ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2547 : 180) ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารงานเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณสมบัติอันพึงประสงค์ตามความคาดหวังของ หลักสูตร ชุมชน สังคม ความคาดหวังของสถานศึกษา และความคาดหวังของผู้เรียน

กมล ภูประเสริฐ (2547 : 6) ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา หมายถึง การบริหารที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา อันเป็นเป้าหมายสูงสุดของภารกิจของ สถานศึกษา

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2551 : 30) ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการ หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมการดำเนินงานทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงการเรียนการสอน ตลอดจน การประเมินผลให้ดีขึ้น เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับ ผู้เรียน

จันทราณี สงวนนาม (2551 : 148) ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดผลตามเป้าหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง กระบวนการการบริหาร กิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น โดยการจัดการ ติดตาม กำกับ ควบคุม นิเทศ สนับสนุน และประสานงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานวิชาการ โดยอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียนตามขอบข่าย และภารกิจของการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา

2.2 ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาโดยเฉพาะเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 ข : 1) ให้ความสำคัญของงานวิชาการว่า งานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษา ไม่ว่าสถานศึกษาจะเป็นประเภทใด มาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตร การจัดโปรแกรมการศึกษา และการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นหัวใจของสถานศึกษา และเกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทุกระดับของสถานศึกษา ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องทางตรงหรือทางอ้อมก็อยู่ที่ลักษณะของงานนั้น และจากการศึกษาของสมิธท์ และคณะ (Smith and Others. 1961 : 461) ในด้านการใช้เวลาในการบริหารงาน และการให้ความสำคัญของงานในสถานศึกษา งานในความรับผิดชอบของผู้บริหาร โดยแยกงานออกเป็น 7 ประเภท พบว่า

1. การบริหารงานวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 40
2. งานบริหารบุคลากร ได้แก่ ครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 20
3. งานบริหารกิจการนักเรียนนักศึกษา คิดเป็นร้อยละ 20
4. งานบริหารการเงิน คิดเป็นร้อยละ 5
5. งานบริหารอาคารสถานที่ คิดเป็นร้อยละ 5
6. งานบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน คิดเป็นร้อยละ 5
7. งานบริหารทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 5

กระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 33) ให้ความสำคัญของงานวิชาการ งานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว

รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการสามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ

จันทร์านิ สงวนนาม (2551 : 148) ให้ความสำคัญของงานวิชาการว่า การบริหารงานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษาและเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษาที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ส่วนการบริหารงานด้านอื่นๆ นั้น แม้จะมีความสำคัญเช่นเดียวกัน แต่ก็ยังเป็นเพียงส่วนส่งเสริมสนับสนุนให้งานวิชาการดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการบริหาร จะต้องสนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้บรรลุจุดหมายของหลักสูตร

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาและเป็นเครื่องชี้สำเร็จของสถานศึกษา เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การวางแผน การปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน ตลอดจนการประเมินผลการสอน เพื่อให้เป็นไปตามจุดหมายของหลักสูตรและจุดหมายของการศึกษา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

2.3 ขอบข่ายและภารกิจของการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษามีขอบข่ายการบริหารงานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน หน่วยงานทางการศึกษาและนักวิชาการกล่าวถึงขอบข่ายการบริหารงานวิชาการไว้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 ข : 2) ได้กล่าวถึงขอบข่ายของงานด้านวิชาการดังต่อไปนี้

1. การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ เป็นการวางแผนเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร และการนำไปใช้ การจัดการล่วงหน้าเกี่ยวกับการเรียนการสอน
2. การจัดดำเนินการเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อให้การสอนในสถานศึกษาดำเนินไปด้วยดี และสามารถปฏิบัติได้ จึงต้องมีการจัดเกี่ยวกับการเรียนการสอน
3. การจัดบริหารเกี่ยวกับการเรียนการสอน เป็นการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและการส่งเสริมการจัดหลักสูตร และการโปรแกรมการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพ
4. การวัดและประเมินผล กระบวนการเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในด้านการตรวจสอบและวิเคราะห์ผลการเรียน

กมล ภูประเสริฐ (2547 : 9- 17) ได้กล่าวถึงขอบข่ายของงานด้านวิชาการจะประกอบด้วยงานดังต่อไปนี้

1. การบริหารหลักสูตร
2. การบริหารการเรียนการสอน
3. การบริหารการประเมินผลการเรียน
4. การบริหารการนิเทศภายในสถานศึกษา
5. การบริหารการพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ
6. การบริหารการวิจัยและพัฒนา
7. การบริหารโครงการทางวิชาการอื่นๆ
8. การบริหารระบบข้อมูลและสารสนเทศทางวิชาการ
9. การบริหารการประเมินผลงานทางวิชาการของสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 28-29) ได้กำหนดขอบข่ายงานและภารกิจตามที่กำหนดในกฎกระทรวงฯ ไว้ 17 ด้าน ดังนี้

1. การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
2. การวางแผนงานด้านวิชาการ
3. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
4. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
6. การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
8. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
9. การนิเทศการศึกษา
10. การแนะแนว
11. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
12. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
13. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
14. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
15. การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
16. การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
17. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

จันทร์ธานี สงวนนาม (2551 : 151-152) ได้กล่าวถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการควรประกอบด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้

1. หลักสูตรและการบริหารหลักสูตร
 - 1.1 การศึกษาสาระการเรียนรู้ของหลักสูตรและการจัดระบบ
 - 1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
 - 1.3 สื่อการเรียนรู้
 - 1.4 การวัดและการประเมินผลการเรียนรู้
2. การวิจัยในชั้นเรียน
3. การสอนซ่อมเสริม
4. การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร
5. การนิเทศภายในสถานศึกษา
6. การประกันคุณภาพการศึกษา

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2551 : 30) ได้กล่าวถึงขอบข่ายของงานด้านวิชาการจะประกอบด้วยงานดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนว
9. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
10. การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุ องค์กร หน่วยงาน และสถานอื่นที่จัดการศึกษา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552 : 57 - 58) กล่าวว่า การปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนตามธรรมชาติและศักยภาพ การปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมีการดำเนินงานใน 4 ด้าน ดังนี้ 1) หลักสูตรทุกระดับการศึกษามีการจัดหลักสูตรตามแนวปฏิรูป คือ

มีการประกาศใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เป็นหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งปัจจุบันมีการปรับปรุงใหม่เป็นหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และมีหลักสูตรอื่นๆ เช่น หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2546 เป็นต้น 2) กระบวนการจัดการเรียนการสอน มีการปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ในทุกระดับการศึกษาจากการสอนแบบท่องจำมาเป็นวิธีที่หลากหลาย เช่น การศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้วิธีบูรณาการทั้งในกลุ่มสาระเดียวกันและต่างกัน จัดเนื้อหาและกิจกรรมให้สอดคล้องกับวัยและศักยภาพของผู้เรียน จัดกิจกรรมให้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงหรือภูมิปัญญาท้องถิ่น จัดบรรยากาศให้ห้องเรียนเป็นกลุ่มๆ ละ 6-8 คน แต่ยังไม่ได้ใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนรู้ เป็นต้น 3) การวัด/ประเมินผลผู้เรียน มีการปรับเปลี่ยนวิธีวัดและประเมินผลผู้เรียนในทุกระดับการศึกษารวมทั้งจัดทำคู่มือการวัดและประเมินผลแบบใหม่ที่สอดคล้องกับการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อสร้างเสริมความรู้ความเข้าใจให้ครูและนำไปประยุกต์ใช้โดยมีการวัดผลด้วยวิธีที่หลากหลาย เช่น การทดสอบ สัมภาษณ์ สังเกต พฤติกรรม การเขียนบันทึกเกี่ยวกับตัวเด็ก แฟ้มสะสมงาน การตรวจแบบฝึกหัด/ผลงานนักเรียน และการสอนแบบวิเคราะห์/สังเคราะห์ที่เน้นการเขียนทั้งในระดับปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากนี้ยังมีการสอบเพื่อวัดคุณภาพการศึกษาระดับชาติ สำหรับผู้เรียนระดับประถมศึกษาปีที่ 6 มัธยมศึกษาปีที่ 3 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 ด้วย และ 4) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ในภาพรวมมีการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้หลายประการ ได้แก่ การจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา (พ.ศ. 2547-2549) และร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (พ.ศ. 2548-2551) ซึ่งหน่วยปฏิบัติได้จัดทำแผนรองรับเพื่อขยายโอกาสให้ประชาชนทุกพื้นที่ที่สามารถเข้าถึงสื่อเพื่อการศึกษาได้ มีการพัฒนาระบบเครือข่ายการศึกษาและเชื่อมต่อระบบเครือข่าย โดยมีนโยบายและแผนการพัฒนามีรายละเอียดชัดเจน นอกจากนี้ มีการพัฒนาสื่อหลากหลายรูปแบบและการพัฒนาบุคลากรให้สามารถผลิตและใช้เทคโนโลยีได้

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2554 : 10 - 14) ได้กำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ด้านการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเรียนรู้ คือ นโยบายที่ 1 ปรับเปลี่ยนหลักสูตร การเรียนการสอน การวัดและประเมินผลทุกระดับซึ่งเป้าหมายที่สำคัญของการปฏิรูปการศึกษาช่วงทศวรรษที่สอง คือ

1. การปรับหลักสูตรทุกสาขาวิชา ทุกระดับและทุกประเภทการศึกษาให้มีจุดเน้นชัดเจน ไม่ซับซ้อน สามารถปฏิบัติได้จริง เมื่อปรับแล้วต้องจัดให้มีระบบกำกับดูแล ระบบส่งเสริมจูงใจ และให้รางวัลแก่ครู คณาจารย์ และผู้บริหารสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนและการประเมินผล การเรียนรู้ได้ตามข้อกำหนดของหลักสูตร

2. ครูและคณาจารย์ทุกระดับการศึกษาต้องร่วมกันปรับวิธีเรียนและเปลี่ยนวิธีสอน เพื่อให้ผู้เรียนเห็นคุณค่าของความรู้คู่กับความดี ผู้เรียนคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาได้ รู้จักค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง สามารถแยกแยะความรู้ที่ดีมีประโยชน์ และปรับใช้ในการดำรงชีวิตได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม เน้นวิธีการสอนให้ผู้เรียนเรียนอย่างสนุกสนาน ไม่เบื่อ เน้นการตั้งคำถามให้ผู้เรียนรู้จักคิดแก้ปัญหา คิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ คิดเชื่อมโยง และคิดวิพากษ์ ลดการเรียนรู้จากการบอกเล่าในห้องเรียน เพิ่มการเรียนรู้จากการสืบเสาะวิเคราะห์จากปัญหา จากการทำโครงการ การดูงาน การฝึกงาน และจากแหล่งเรียนรู้รอบตัว ฯลฯ รวมทั้งเรียนจากการปฏิบัติจริง และผู้เรียนรู้จักวิธีการเรียนรู้รักการเรียนรู้และเรียนรู้ตลอดชีวิต

3. การสอบประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนต้องใช้วิธีการและเครื่องมือที่เหมาะสม มีความตรง สามารถวัดในสิ่งที่ต้องการ วัดด้วยการสอบภาคปฏิบัติ การมอบหมายงานให้ทำ ใช้คำถามให้แสดงเหตุผลประกอบคำตอบด้วยการเขียน การพูดหรือการเสนอผลงาน และสอบด้วยรูปแบบอื่นๆ และลดการสอบโดยใช้ข้อสอบแบบเลือกตอบหรือปรนัย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553 : 22 - 29) ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล โดยมีจุดเน้นการพัฒนาผู้เรียนเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนผ่านยุทธศาสตร์ที่มีความครอบคลุมทั้งการพัฒนางานวิชาการ การบริหารจัดการ การสร้างเครือข่ายการทำงาน และการกำกับติดตามใน 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้ ยุทธศาสตร์ที่ 2 กระตุ้น เร่งรัด การนำจุดเน้นสู่การปฏิบัติ ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความพร้อมให้ครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน และยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความเข้มแข็งการกำกับ ติดตาม การพัฒนาผู้เรียน เป้าหมาย การพัฒนาคุณภาพตามจุดเน้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ขอบข่ายและภารกิจของการบริหารงานวิชาการที่มีนักวิชาการ หน่วยงานต่างๆ ให้ความสำคัญ ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้ ด้านหลักสูตรและการบริหารหลักสูตร ด้านการวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียนรู้ และ ด้านการนิเทศภายในสถานศึกษา

2.4 พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการ

พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการในการวิจัยครั้งนี้ที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากนักวิชาการ หน่วยงานต่างๆ ที่ให้ความสำคัญตรงกันดังที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ 3 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านหลักสูตรและการบริหารหลักสูตร 2) ด้านการวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียนรู้ และ 3) ด้านการนิเทศภายในสถานศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.4.1 ด้านหลักสูตรและการบริหารหลักสูตร

พฤติกรรมกรรมการบริหารงานวิชาการ ด้านหลักสูตรและการบริหารหลักสูตรมีความสำคัญต่อผู้บริหารสถานศึกษามาก เพราะหลักสูตรและการบริหารหลักสูตรเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานวิชาการ และถือว่าหลักสูตรเป็นส่วนที่สำคัญที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจนก่อนที่จะนำไปใช้ เพื่อให้สถานศึกษาจัดทำสาระของหลักสูตรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่นตามที่กระทรวงศึกษาธิการ ได้มีการประกาศใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 ข : 23) ได้กล่าวถึงหลักสูตรเป็นหลักและหัวใจของการจัดการเรียนการสอนเพื่อนำไปสู่เป้าหมายของการศึกษา ความเข้าใจในเรื่องของหลักสูตรและการเรียนการสอนจะทำให้การจัดการศึกษาดำเนินไปด้วยดี ทั้งแก่ผู้เรียนเองและช่วยให้ครูได้มีทิศทางและสิ่งกำหนดในการสอน

1. งานด้านหลักสูตรและการสอน ทำให้การศึกษาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
2. งานด้านหลักสูตร ทำให้การศึกษามีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลตามเป้าหมาย
3. หลักสูตร เปรียบเสมือนแปลน การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตรเป็นแผนยุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการ เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของครูที่จะมีประสบการณ์ให้ผู้เรียนได้มีความรู้ ทักษะ ความประพฤติ มีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 ข : 42 - 49) ได้กล่าวถึงการบริหารหลักสูตรเป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับหลักสูตรเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยมีการเตรียมการเกี่ยวกับหลักสูตร ได้แก่ การวางแผนเกี่ยวกับการใช้หลักสูตร โดยการตรวจสอบหลักสูตรแม่บทก่อนนำไปใช้ การประชาสัมพันธ์หลักสูตร การเตรียมความพร้อมด้านต่างๆ เช่น บุคลากร อาคารสถานที่ งบประมาณ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ การจัดทำโครงการสอน เป็นต้น ซึ่งกระบวนการบริหารหลักสูตร แบ่งเป็น 3 ชั้น คือ

1. ชั้นเตรียมการ เป็นการวางแผนการใช้หลักสูตร โดยต้องเตรียมการล่วงหน้าก่อนเปิดหลักสูตร การวางแผนการใช้หลักสูตรอย่างเป็นระบบ และนำนวัตกรรมทางการศึกษามาช่วยเป็นสิ่งที่จำเป็น การเตรียมการเกี่ยวกับหลักสูตรมีดังนี้

1.1 การตรวจสอบหลักสูตรแม่บทก่อนนำไปใช้ โดยมีการทดลองนำร่องการใช้หลักสูตรแล้วในการตรวจสอบหลักสูตรแม่บท แต่ละสถานศึกษาสามารถทำได้เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษา

1.2 การประชาสัมพันธ์หลักสูตร การประชาสัมพันธ์หลักสูตรก่อนนำหลักสูตรไปใช้เป็นสิ่งจำเป็นเพราะการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรจะมีผลกระทบต่อการบริหารหลักสูตร ผู้ที่

เกี่ยวข้องกับหลักสูตร ตั้งแต่ผู้บริหารสถานศึกษา ครูอาจารย์ นักเรียน นักศึกษาจะต้องได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้มีหน้าที่บริหารหลักสูตร ได้แก่ ฝ่ายวิชาการจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมและต้องปรับปรุงวิธีการบริหารงาน เพื่อให้ได้ใช้หลักสูตรให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

1.3 การเตรียมความพร้อม การเตรียมพร้อมของสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารหลักสูตรเป็นสิ่งที่จำเป็น ได้แก่ การเตรียมพร้อมของครูผู้สอน การเตรียมผู้นิเทศการสอนและนักแนะแนวการศึกษา การเตรียมผู้บริหาร การเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับวัสดุ สื่อการสอน ห้องสมุด อาคารสถานที่ งบประมาณ สถานที่ฝึกงาน รวมทั้งการจัดทำคู่มือครูเกี่ยวกับหลักสูตร

1.4 การจัดทำโครงการสอนหรือแผนการสอน เป็นการเตรียมของครูเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการและการประเมินผล การจัดทำโครงการสอนจะช่วยให้ครูได้ดำเนินการสอนไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

1.5 การตรวจความพร้อมของผู้เรียน บางครั้งอาจต้องมีการปรับพื้นฐานของผู้เรียนเพื่อเตรียมตัวผู้เรียนให้สามารถเรียนในหลักสูตรใหม่ได้

1.6 การตรวจสอบการยอมรับจากสังคม เป็นการตรวจสอบความพร้อมของชุมชนเพื่อจะได้การสนับสนุนจากชุมชน โดยการสำรวจความคิดเห็นเพื่อจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารหลักสูตร

1.7 การจัดโครงสร้างของหน่วยงาน เพื่อจะได้มีการรับผิดชอบเกี่ยวกับหลักสูตร

2. ขั้นตอนการเกี่ยวกับหลักสูตร เป็นการนำหลักสูตรไปใช้ ซึ่งจะมีทั้งฝ่ายปฏิบัติการหลักสูตรและฝ่ายสนับสนุน ตลอดจนฝ่ายควบคุมการใช้หลักสูตร การดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารหลักสูตร มีดังนี้

2.1 การประชุมครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร เป็นการประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักสูตรและเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงและเข้าใจหลักสูตร

2.2 การปลุมนิเทศนักเรียน เป็นการชี้แจงเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนได้มีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรและสามารถปรับตัวเกี่ยวกับการศึกษา

2.3 การจัดทำคู่มือครู เพื่อจะเป็นการให้ครูได้มีคู่มือในการศึกษาเกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียนการสอน การจัดทำคู่มืออาจทำโดยมีโครงการคณะกรรมการเฉพาะกิจจากครูในแผนกต่างๆ ก็ได้

2.4 การจัดตารางสอน จะต้องศึกษาองค์ประกอบในการจัดตารางสอน ได้แก่ รายวิชา ในหลักสูตร ห้องเรียน เวลาเรียน ผู้เรียน และผู้สอน

2.5 การจัดครูเข้าสอน การจัดครูเข้าสอนตามความรู้และลักษณะงาน โดยคำนึงถึงการแบ่งชั่วโมงที่เหมาะสม ตลอดจนภาระหน้าที่อื่นของครู

2.6 การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก ได้แก่ เครื่องมืออุปกรณ์การสอน สื่อการสอน วัสดุ ฝึก อาคารสถานที่ รวมถึงความสะดวกสบายทางกายภาพ

2.7 การฝึกงาน เป็นการฝึกภาคปฏิบัติเพื่อให้ผู้เรียนได้มีประสบการณ์ในวิชาชีพ

3. ขั้นตอนประเมินผลการเรียนการสอนตามหลักสูตร เมื่อได้นำหลักสูตรไปใช้ ควรมีการจัดประเมินผลเกี่ยวกับหลักสูตร วัตถุประสงค์ของการประเมินผลเพื่อจะพิจารณาว่าตรงกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรหรือเพื่อจะได้นำไปใช้ในการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงหลักสูตร

ชุมศักดิ์ อินทร์รัช (2546 : 110) ให้ความหมายของการบริหารหลักสูตรไว้ การบริหารหลักสูตร หมายถึง กระบวนการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่นำหลักสูตรไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน สามารถพัฒนาความรู้ เจตคติและทักษะ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้เรียนตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร

จันทร์ธานี สงวนนาม (2551 : 152 - 155) ได้กล่าวถึงกิจกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการในเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตรและการบริหารหลักสูตร

1. การศึกษาสาระการเรียนรู้ของหลักสูตรและการจัดระบบ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องศึกษาสาระการเรียนรู้ต่างๆ ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรซึ่งเป็นองค์ความรู้เดิมที่จะต้องนำมาจัดให้เป็นระบบและมีการกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้เป็นรายวิชาและช่วงชั้น โดยปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มาตรา 27 ซึ่งสถานศึกษาจะต้องจัดสาระการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาของชุมชนและสังคม

2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ คือ การสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ฝึกคิดวิเคราะห์และศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง โดยมีครูเป็นผู้ควบคุมดูแล เป็นการฝึกปฏิบัติให้ผู้เรียนมีประสบการณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง รู้จักวิถีคิด วิธีการดำเนินชีวิต และมีทักษะในการเผชิญกับปัญหาต่างๆ ได้ การจัดการเรียนการสอนตามแนวของหลักสูตรใหม่ซึ่งมีหลักการและแนวปฏิบัติดังนี้

2.1 เน้นการเรียนการสอนตามสภาพจริง

2.2 เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ค้นคว้าหาความรู้ ได้แสดงความคิดอย่างอิสระสามารถสรุปและสร้างองค์ความรู้ใหม่ขึ้นได้จากข้อมูลที่มี

2.3 นักเรียนเป็นผู้ปฏิบัติ ครูเป็นเพียงแหล่งข้อมูลหนึ่งจากหลายๆ แหล่ง และเป็นผู้อำนวยการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้เรียน

2.4 เน้นการปฏิบัติที่ควบคู่ไปกับหลักการและทฤษฎี

2.5 เน้นวิธีการสอนจากการเรียนรู้หลายๆ รูปแบบ

2.6 ส่งเสริมให้ผู้เรียนใช้กระบวนการคิดมากกว่าการค้นหาคำตอบที่ตายตัวเพียงคำตอบเดียว

2.7 ถือว่ากระบวนการเรียนรู้มีความสำคัญมากกว่าเนื้อหาเพื่อให้ผู้เรียน มีข้อมูลเพียงพอที่จะสร้างองค์ความรู้ใหม่

2.8 ใช้กระบวนการกลุ่มในการเรียนรู้ร่วมกันและเรียนรู้ด้วยตนเอง

3. สื่อการเรียนรู้ ผู้บริหารจะต้องให้สถานศึกษามีสื่อการเรียนการสอน เพราะสื่อเป็นสิ่งที่จะช่วยให้ครูและผู้เรียนปฏิบัติกิจกรรมการเรียนการสอนได้สะดวกยิ่งขึ้น สื่อการเรียนรู้เป็นส่วนประกอบสำคัญที่จะช่วยให้การเรียนการสอนของครูดำเนินไปด้วยดี ช่วยให้ผู้เรียน เกิดการเรียนรู้ที่ดีตามกระบวนการต่างๆ ที่หลักสูตรต้องการ

4. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะช่วยตรวจสอบคุณภาพของผู้เรียนว่าผู้เรียนมีความก้าวหน้า ทั้งด้านความรู้ ทักษะกระบวนการ คุณธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์

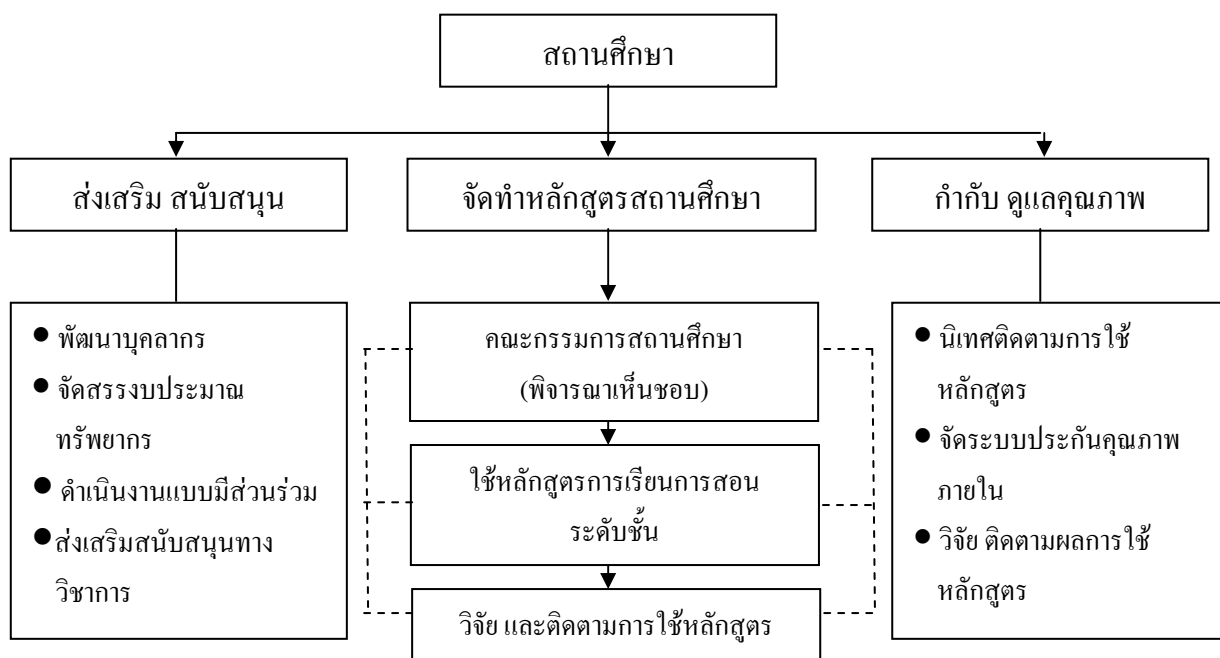
สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2552 ข : 2, 35) ได้กล่าวถึงผลการศึกษาวิจัยและติดตามผลการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ที่ผ่านมา ประกอบกับข้อมูลจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาคนในสังคมไทยและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการในการพัฒนาเยาวชนสู่ศตวรรษที่ 21 จึงเกิดการทบทวนหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เพื่อนำไปสู่การพัฒนาหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ที่มีความเหมาะสม ชัดเจน ทั้งเป้าหมายของหลักสูตรในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและกระบวนการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ จุดหมาย สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดที่ชัดเจน เพื่อใช้เป็นทิศทางในการจัดทำหลักสูตร

นอกจากนี้สถานศึกษามีหน้าที่สำคัญในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การวางแผนและดำเนินการใช้หลักสูตร การเพิ่มพูนคุณภาพการใช้หลักสูตรด้วยการวิจัยและพัฒนา การปรับปรุงและการพัฒนาหลักสูตร จัดทำระเบียบการวัดผลและประเมินผล ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 รวมทั้งสามารถเพิ่มเติมในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่นและความต้องการของผู้เรียนโดยทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

การบริหารจัดการหลักสูตรระดับสถานศึกษา

สถานศึกษามีภารกิจหลักในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ สถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา และดำเนินการนำหลักสูตรสู่

การปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องสร้างความมั่นใจต่อพ่อแม่ ผู้ปกครอง และชุมชนว่าผู้เรียนจะมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัด และเกิดสมรรถนะสำคัญ ตลอดจนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร เพื่อให้บรรลุเจตนารมณ์ดังกล่าวสถานศึกษาจะต้องออกแบบหลักสูตรให้ครอบคลุมส่วนที่เป็นหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ตามที่กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศใช้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุถึงคุณภาพตามมาตรฐาน อันเป็นความคาดหวังที่กำหนดไว้ร่วมกันในการพัฒนาเยาวชนทุกคนในชาติ นอกจากนี้ หลักสูตรสถานศึกษาจะต้องสอดคล้องกับสภาพ ปัญหา และความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น เพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีของชุมชน สามารถอยู่ในสังคมแวดล้อมได้อย่างมีความสุข และเกิดความรักความผูกพันในบ้านเกิดเมืองนอน มีบทบาทในการร่วมพัฒนาชุมชนในการจัดการศึกษาให้บรรลุผลดังกล่าว นอกจากสถานศึกษาจะต้องพัฒนาหลักสูตรที่ครอบคลุมส่วนสำคัญดังกล่าวแล้ว ยังต้องมีการบริหารจัดการหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ สถานศึกษาต้องมีการเตรียมวางแผนเพื่อใช้หลักสูตรใหม่ ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษาจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจหลักสูตรใหม่และเตรียมความพร้อมในการใช้หลักสูตร พิจารณาถึงงบประมาณและอาคารสถานที่ว่าพอเพียงหรือไม่ การเตรียมบุคลากรเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรจะดำเนินการโดยวิธีใด การวางแผนงานเพื่อใช้หลักสูตรอย่างละเอียดรอบครอบ และมีขั้นตอน จะทำให้การใช้หลักสูตรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โรงเรียนควรมีการส่งเสริมสนับสนุนการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติอย่างเหมาะสม เนื่องจากสถานศึกษาแต่ละแห่งมีบริบทต่างกัน ความพร้อมต่างกัน อีกทั้งมีความแตกต่างกันในด้านงบประมาณ ทรัพยากร สถานที่ และบุคลากร รวมทั้งผู้เรียนในสถานศึกษาแต่ละสถานศึกษาก็มาจากพื้นเพครอบครัว ฐานะทางเศรษฐกิจ สังคมที่ต่างกัน มีความรู้ความสามารถตลอดจนความต้องการที่แตกต่างกัน ดังนั้น การวางแผนในการบริหารจัดการหลักสูตรจึงควรพิจารณาให้สอดคล้องสัมพันธ์กับปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวด้วย นอกจากนี้สถานศึกษาจะต้องมีการติดตาม คุณเลคุณภาพการจัดทำหลักสูตร และการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องและครบวงจร และนำผลจากการติดตาม กำกับดูแลคุณภาพนั้นมาพิจารณาปรับปรุงหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. 2552 ข : 35)



ภาพประกอบ 2 การบริหารจัดการหลักสูตรระดับสถานศึกษา

ที่มา : สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. 2552 ข : 36

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการด้านหลักสูตรและการบริหารหลักสูตร หมายถึง กระทำหรือปฏิบัติที่ปรากฏออกมาตามอำนาจหน้าที่ให้ครูผู้สอนสังเกตเห็นในการดำเนินงานเกี่ยวกับหลักสูตรและการบริหารหลักสูตร ได้แก่ ขั้นตอนเตรียมการ ศึกษาสาระการเรียนรู้ของหลักสูตรและการจัดระบบ เป็นการวางแผนการใช้หลักสูตร โดยการตรวจสอบหลักสูตรแม่บทก่อนนำไปใช้ การประชาสัมพันธ์หลักสูตร การเตรียมความพร้อมด้านต่างๆ เช่น บุคลากร อาคารสถานที่ งบประมาณ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ การจัดทำโครงการสอน การดำเนินงานเกี่ยวกับหลักสูตรเพื่อนำหลักสูตร ไปใช้และการประเมิน ผลการเรียนรู้ตามหลักสูตร ขั้นดำเนินการเกี่ยวกับหลักสูตร เป็นการนำหลักสูตรไปใช้โดยการประชุมครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร การปฐมนิเทศนักเรียน การจัดทำคู่มือครู การจัดทำรายสอน การจัดครูเข้าสอน การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก การฝึกงานและขั้นการประเมินผลการเรียนการสอนตามหลักสูตร เพื่อทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน สามารถพัฒนาความรู้ เจตคติและทักษะ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้เรียนตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร

2.4.2 ด้านการวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน

พฤติกรรมกรรมการบริหารงานวิชาการด้านการวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแสดงออกมาเพื่อใช้เป็นเครื่องตรวจสอบคุณภาพผู้เรียนและจะช่วยให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่แสดงพัฒนาการความก้าวหน้าและความสำเร็จของผู้เรียน ตลอดจนการเรียนการสอนของครูและนักเรียนว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาจะได้นำมาปรับปรุง แก้ไข ต่อไป

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 ข : 42 - 49) ได้กล่าวถึงผู้บริหารมีหน้าที่และความรับผิดชอบในด้านการวัดและการประเมินผลไว้ ดังนี้

1. กำหนดนโยบายทั่วไปเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลในเรื่อง
 - 1.1 ประเภทของข้อสอบที่ใช้วัดผล
 - 1.2 ระยะเวลาที่ใช้ในการสอบ
 - 1.3 มาตรฐานในการสอบวัดผล
 - 1.4 การเตรียมแบบฟอร์ม สำหรับรายงานผลการสอบแก่ผู้ปกครอง
2. จัดหาวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นในการสอบ เช่น เครื่องพิมพ์ เครื่องโรนีย์ว ตลอดจนเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวก
3. พยายามส่งเสริมครูอาจารย์ให้มีความรู้ทางการวัดและประเมินผล โดยการจัดการฝึกอบรม การประชุมปฏิบัติการในด้านเทคนิคการออกข้อสอบ การให้คะแนน การประเมินผลข้อสอบ ตลอดจนการรายงานผลการสอบ
4. การจัดการางสอบ ห้องสอบและระเบียบในการสอบและการคุมสอบ
5. ควรมีการประเมินผลการสอน หากมีข้อบกพร่องจะได้หาทางแก้ไขต่อไป หรือเสนอแนวทางในการนำไปปรับใช้ในครั้งต่อไป

เอกรินทร์ สีมหาศาล (2546 : 77-78) ได้กล่าวถึงการกำหนดหลักการวัดผลและประเมินผลการเรียนไว้ ดังนี้

1. สถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบประเมินผลการเรียนของผู้เรียน โดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม
2. การวัดผลและประเมินผลการเรียนต้องสอดคล้องและครอบคลุมมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดในหลักสูตร
3. การประเมินผลการเรียนต้องประกอบด้วย การประเมินเพื่อพัฒนาผู้เรียนปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนและการประเมินเพื่อการตัดสินผลการเรียน

4. การประเมินผลถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่ผู้สอนต้องดำเนินการด้วยวิธีการที่หลากหลายและเหมาะสมกับสิ่งที่ต้องการประเมินตามธรรมชาติของวิชาและระดับช่วงชั้นของผู้เรียน

5. สถานศึกษาต้องจัดให้มีการประเมินความสามารถของผู้เรียนในด้านการอ่าน การคิดวิเคราะห์และการเขียนสื่อความในแต่ละชั้น

6. สถานศึกษาต้องจัดให้มีการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนในแต่ละช่วงชั้น

7. สถานศึกษาต้องจัดให้มีการประเมินคุณภาพผู้เรียนในระดับชาติในแต่ละช่วงชั้น

8. สถานศึกษาต้องเปิดโอกาสให้ผู้เรียนหรือผู้ปกครองตรวจสอบผลของการประเมินผล การเรียนได้ตลอดเวลา

9. สถานศึกษาต้องจัดให้มีการเทียบโอนผลการเรียนระหว่างสถานศึกษา และรูปแบบการศึกษาต่างๆ ที่ผู้เรียนผ่านการศึกษามาแล้ว

จันทรานี สงวนนาม (2551 : 155-156) ได้กล่าวถึงกิจกรรมการวัดและประเมินผลอาจทำได้ด้วยวิธีต่อไปนี้

1. การประเมินตามสภาพจริง (Authentic assessment) เป็นวิธีการประเมินที่สะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมและทักษะที่จำเป็นของผู้เรียนในสถานการณ์จริง เป็นวิธีการที่เน้นงานภาคปฏิบัติที่นักเรียนแสดงออก (Performances) เน้นกระบวนการเรียนรู้ (Learning process) ผลผลิต (Product) และแฟ้มสะสมงาน (Portfolio) การประเมินตามสภาพจริงช่วยในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

2. การประเมินโดยใช้แฟ้มสะสมงาน (Portfolio assessment) เป็นวิธีการประเมินผลการเรียนการสอนโดยผู้เรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินอย่างเต็มที่ 2 ขั้นตอน คือ ผู้เรียนแต่ละคนรวบรวมผลงานและบันทึกผลการประเมินไว้ในแฟ้มรวบรวมผลงาน (Working Folder) และนักเรียนแต่ละคน จะจัดและคัดเลือกผลงานจากแฟ้มรวบรวมผลงานเพื่อจัดแฟ้มสะสมงานต่อไป

3. การประเมินโดยใช้แบบทดสอบมาตรฐาน (Standardize test) เป็นการประเมินผลการเรียนรู้ ในรูปแบบของข้อสอบปรนัยและอัตนัยตามความเหมาะสม โดยขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของครูและจุดมุ่งหมายของการประเมินเป็นสำคัญ สถานศึกษาต้องจัดให้ผู้เรียนทุกคนได้รับการประเมินผลสัมฤทธิ์ในวิชาแกนหลักและคุณลักษณะที่สำคัญด้วยเครื่องมือหรือแบบทดสอบที่ได้มาตรฐาน

การดี อนันต์นารี (2552 : 283) ได้กล่าวถึงแนวทางการวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียนไว้ดังนี้

1. กำหนดระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผล ประเมินผลของสถานศึกษา

2. ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผลประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาสาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

3. ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอน โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริงจากกระบวนการปฏิบัติและผลงาน

4. จัดให้มีการเทียบโอนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และผลการเรียนจากสถานศึกษาอื่น สถานประกอบการและอื่นๆ ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

5. พัฒนาเครื่องมือวัดผลและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน

สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2552 ข : 2 - 4) ได้ให้แนวปฏิบัติการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ดังนี้

จุดมุ่งหมายของการวัดและประเมินผลการเรียนรู้

การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนต้องอยู่บนจุดมุ่งหมายพื้นฐาน 2 ประการ

1) การวัดและประเมินผลเพื่อพัฒนาผู้เรียน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการเรียนและการเรียนรู้ของผู้เรียนในระหว่างการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง บันทึก วิเคราะห์ แปลความหมายข้อมูล แล้วนำมาใช้ในการส่งเสริมหรือปรับปรุงแก้ไขการเรียนรู้ของผู้เรียนและการสอนของครู การวัดและประเมินผลกับการสอนจึงเป็นเรื่องที่สัมพันธ์กัน หากขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดการเรียนการสอนก็ขาดประสิทธิภาพ การประเมินระหว่างการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เช่นนี้ เป็นการวัดและประเมินผลเพื่อการพัฒนา (Formative assessment) ที่เกิดขึ้นในห้องเรียนทุกวัน เป็นการประเมินเพื่อให้รู้จุดเด่น จุดที่ต้องปรับปรุง จึงเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการพัฒนาในการเก็บข้อมูล ผู้สอนต้องใช้วิธีการและเครื่องมือการประเมินที่หลากหลาย เช่น การสังเกต การซักถาม การระดมความคิดเห็น เพื่อให้ได้มติข้อสรุปของประเด็นที่กำหนด การใช้แฟ้มสะสมงาน การใช้ภาระงานที่เน้นการปฏิบัติ การประเมินความรู้เดิม การให้ผู้เรียนประเมินตนเอง การให้เพื่อนประเมินเพื่อนและการใช้เกณฑ์การให้คะแนน (Rubrics) สิ่งสำคัญที่สุดในการประเมินเพื่อพัฒนา คือ การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้เรียน ในลักษณะคำแนะนำที่เชื่อมโยงความรู้เดิมกับความรู้ใหม่ทำให้การเรียนรู้พอกพูน แก้ไขความคิด ความเข้าใจเดิมที่ไม่ถูกต้อง ตลอดจนการให้ผู้เรียนสามารถตั้งเป้าหมายและพัฒนาตนได้ 2) การวัดและประเมินผลเพื่อตัดสินผลการเรียน เป็นการประเมินสรุปผลการเรียนรู้ (Summative assessment) ซึ่งมีหลายระดับ ได้แก่ เมื่อเรียนจบหน่วยการเรียน จบรายวิชาเพื่อตัดสินให้คะแนนหรือให้ระดับผลการเรียน ให้การรับรองความรู้ความสามารถของผู้เรียนว่า ผ่านรายวิชาหรือไม่ ควรได้รับการเลื่อนชั้นหรือไม่ หรือสามารถจบหลักสูตรหรือไม่ ในการประเมินเพื่อตัดสินผลการเรียนที่ดีต้องให้โอกาส

ผู้เรียนแสดงความรู้ความสามารถด้วยวิธีการที่หลากหลายและพิจารณาตัดสินบนพื้นฐานของเกณฑ์ ผลการปฏิบัติมากกว่าใช้เปรียบเทียบระหว่างผู้เรียน

การกำกับดูแลคุณภาพการศึกษา

การจัดการศึกษาในปัจจุบันนอกจากให้ทั่วถึงแล้วยังมุ่งเน้นคุณภาพด้วย ผู้ปกครอง สังคม และรัฐต้องการเห็นหลักฐานอันเป็นผลมาจากการจัดการศึกษา นั่นคือ คุณภาพของผู้เรียนที่เป็นไปตามมาตรฐานของหลักสูตร หน่วยงานที่รับผิดชอบ นับตั้งแต่สถานศึกษา ต้นสังกัด หน่วยงานระดับชาติที่ได้รับมอบหมาย จึงมีบทบาทหน้าที่ในการตรวจสอบคุณภาพผู้เรียนตามความคาดหวังของหลักสูตร ดังนั้น หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 จึงกำหนดให้มีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ใน 4 ระดับ ได้แก่ ระดับชั้นเรียน ระดับสถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับชาติ ทุกระดับมีเจตนารมณ์เช่นเดียวกันคือ ตรวจสอบความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อนำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1. การประเมินระดับชั้นเรียน เป็นการวัดและประเมินผลที่อยู่ในกระบวนการจัดการเรียนรู้ ผู้สอนดำเนินการเพื่อพัฒนาผู้เรียนและตัดสินผลการเรียนในรายวิชา/กิจกรรมที่ตนสอนในการประเมินเพื่อการพัฒนา ผู้สอนประเมินผลการเรียนรู้ตามตัวชี้วัดที่กำหนดเป็นเป้าหมายในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การซักถาม การสังเกต การตรวจการบ้าน การแสดงออกในการปฏิบัติผลงานการแสดงกิริยาอาการต่างๆ ของผู้เรียนตลอดเวลาที่จัดกิจกรรม เพื่อดูว่าบรรลุตัวชี้วัดหรือมีแนวโน้มว่าจะบรรลุตัวชี้วัดเพียงใดแล้วแก้ไขข้อบกพร่องเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง การประเมินเพื่อตัดสินเป็นการตรวจสอบ ณ จุดที่กำหนดแล้วตัดสินว่า ผู้เรียนมีผลอันเกิดจากการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนหรือไม่ และมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บคะแนนของหน่วยการเรียนรู้หรือของการประเมินผลกลางภาค หรือปลายภาคตามรูปแบบการประเมินที่สถานศึกษากำหนด ผลการประเมินนอกจากจะให้เป็นคะแนนหรือระดับผลการเรียนแก่ผู้เรียนแล้วต้องนำมาเป็นข้อมูลใช้ปรับปรุงการเรียนการสอนต่อไปอีกด้วย

2. การประเมินระดับสถานศึกษา เป็นการตรวจสอบผลการเรียนของผู้เรียนเป็นรายปี/รายภาค ผลการประเมินการอ่าน คิดวิเคราะห์และเขียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การอนุมัติผลการเรียน การตัดสินการเลื่อนชั้นเรียน และเป็นการประเมินเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษาว่าส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนตามเป้าหมายหรือไม่ ผู้เรียนมีสิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาในด้านใด รวมทั้งสามารถนำผลการเรียนของผู้เรียนในสถานศึกษาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ระดับชาติและระดับเขตพื้นที่การศึกษา ผลการประเมินระดับสถานศึกษาจะเป็นข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการปรับปรุงนโยบาย หลักสูตร โครงการหรือวิธีการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนเพื่อการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาตามแนว

ทางการประกันคุณภาพการศึกษาและการรายงานผลการจัดการศึกษาต่อคณะกรรมการสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง
และชุมชน

3. การประเมินระดับเขตพื้นที่การศึกษา เป็นการประเมินคุณภาพผู้เรียนในระดับเขต
พื้นที่การศึกษาตามมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช
2551 เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ตามภาระ
ความรับผิดชอบสามารถดำเนินการโดยประเมินคุณภาพของผู้เรียนด้วยวิธีการและเครื่องมือที่เป็น
มาตรฐานซึ่งจัดทำและดำเนินการโดยเขตพื้นที่การศึกษาหรือด้วยความร่วมมือกับหน่วยงานต้น
สังกัด/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังสามารถดำเนินการได้ด้วยการตรวจสอบข้อมูลจาก
การประเมินระดับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4. การประเมินระดับชาติ เป็นการประเมินคุณภาพผู้เรียนในระดับชาติตามมาตรฐาน
การเรียนรู้ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 สถานศึกษาต้องจัดให้
ผู้เรียนทุกคนที่เรียนในชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และ
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เข้ารับการประเมิน ผลจากการประเมินใช้เป็นข้อมูลในการเทียบเคียงคุณภาพ
การศึกษาในระดับต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา ตลอดจน
เป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจในระดับนโยบายของประเทศ ข้อมูลการประเมินในระดับต่างๆ
ข้างต้น เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาในการตรวจสอบ ทบทวน พัฒนาคุณภาพผู้เรียน ถือเป็นภาระ
ความรับผิดชอบของสถานศึกษาที่จะต้องจัดระบบดูแลช่วยเหลือ ปรับปรุงแก้ไข ส่งเสริมสนับสนุน
เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพบนพื้นฐาน ความแตกต่างระหว่างบุคคลที่จำแนกตามสภาพ
ปัญหาและความต้องการ ได้แก่ กลุ่มผู้เรียนทั่วไป กลุ่มผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษ กลุ่มผู้เรียนที่มี
ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ กลุ่มผู้เรียนที่มีปัญหาด้านวินัยและพฤติกรรม กลุ่มผู้เรียนที่ปฏิเสธ
โรงเรียน กลุ่มผู้เรียนที่มีปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม กลุ่มผู้เรียนที่พิการทางร่างกายและ
สติปัญญา เป็นต้น ข้อมูลจากการประเมินจึงเป็นหัวใจของสถานศึกษาในการดำเนินการช่วยเหลือ
ผู้เรียนได้ทันทั่วถึง อันเป็นโอกาสให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาและประสบความสำเร็จในการเรียน

การจัดทำระเบียบว่าด้วยการวัดและประเมินผลการเรียนของสถานศึกษา

ระเบียบว่าด้วยการวัดและประเมินผลการเรียนของสถานศึกษาเป็นกรอบภาระงานและ
แนวปฏิบัติด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ซึ่งจะต้องเชื่อมโยงกับการเรียนรู้เป็นกระบวนการ
เดียวกัน สาระของระเบียบดังกล่าวกำหนดบนพื้นฐานของนโยบายด้านการเรียนการสอนและ
การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษา หลักการวัดและประเมินผลการเรียนรู้
ตามหลักวิชา หลักเกณฑ์การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้น

พื้นฐาน พุทธศักราช 2551 กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องและแนวปฏิบัติที่สถานศึกษากำหนดเพิ่มเติมอันจะสะท้อนคุณภาพและมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่จะช่วยสร้างความมั่นใจในกระบวนการดำเนินงานและสร้างความเชื่อมั่นแก่สังคม ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามเป้าหมายการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 กำหนดว่า การวัดและประเมินผล การเรียนรู้เป็นกระบวนการพัฒนาปรับปรุงการเรียนรู้ของผู้เรียนและตัดสินว่าผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะอันพึงประสงค์อันเป็นผลมาจากการเรียนการสอนบรรลุตามมาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัดในระดับใด สามารถที่จะได้รับการเลื่อนชั้นหรือจบการศึกษาได้หรือไม่ สถานศึกษา ในฐานะผู้รับผิดชอบจัดการศึกษา จะต้องจัดทำระเบียบว่าด้วยการวัดและประเมินผลการเรียนของสถานศึกษาให้สอดคล้องและเป็นไปตามหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติที่เป็นข้อกำหนดของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 โดยควรมีสาระต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย

1. หลักการดำเนินการวัดและประเมินผลการเรียนของสถานศึกษา
2. การตัดสินผลการเรียน
3. การให้ระดับผลการเรียน
4. การรายงานผลการเรียน
5. เกณฑ์การจบการศึกษา
6. เอกสารหลักฐานการศึกษา
7. การเทียบโอนผลการเรียน

การจัดการระบบงานวัดและประเมินผลการเรียน

การจัดการระบบงานวัดและประเมินผลการเรียนของสถานศึกษา ครอบคลุมงาน 2 ส่วน ได้แก่ งานวัดผลและงานทะเบียน สถานศึกษาควรกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในแต่ละงาน สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก อาจรวมทั้งสองงานและมอบหมายผู้รับผิดชอบคนเดียว

งานวัดผล มีหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินงานวัดและประเมินผลการเรียนรู้ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการเรียนกับผู้สอนและผู้เรียน ตลอดจนดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมความเข้มแข็งในเทคนิควิธีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ให้บุคลากรของสถานศึกษา

งานทะเบียน มีหน้าที่รับผิดชอบด้านเอกสารหลักฐานการศึกษา เอกสารการประเมินผลการจัดทำ จัดเก็บ และการออกเอกสารหลักฐานการศึกษาอย่างเป็นระบบ

ภาระงานวัดและประเมินผลการเรียนมีความเกี่ยวข้องกับฝ่ายต่างๆ ในสถานศึกษา นับตั้งแต่ระดับนโยบายในการกำหนดนโยบายการวัดผล การจัดทำระเบียบว่าด้วยการวัดและประเมินผลการเรียนของสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติและยังเกี่ยวข้องกับผู้เรียนทุกคน ตั้งแต่

เข้าเรียนจนจบการศึกษาและออกจากสถานศึกษา จึงจำเป็นที่สถานศึกษาต้องวิเคราะห์ภาระงาน กำหนดกระบวนการทำงานและผู้รับผิดชอบแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจนเหมาะสม นำเสนอการบริหาร การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของสถานศึกษาที่กำหนดขึ้น โดยนำนโยบายการจัดการเรียน การสอนและการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ตลอดจนหลักการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตาม หลักสูตรในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมาวิเคราะห์ภาระงาน มีการมอบหมายภารกิจเกี่ยวกับการวัด และประเมินผลการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรฝ่ายต่างๆ ของสถานศึกษารับผิดชอบ

การดำเนินงาน วัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่ไม่เป็นระบบจะส่งผลกระทบต่อ ความเชื่อมั่นในคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา นอกจากนี้ การดำเนินงานวัดและประเมินผล การเรียนรู้ เป็นงานที่ต้องอยู่บนพื้นฐานหลักวิชาการและหลักธรรมาภิบาล สถานศึกษาต้องเปิดโอกาส ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในรูปของคณะกรรมการฝ่ายต่างๆ อย่างกว้างขวาง รวมทั้งกำหนดให้คณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานและคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี ส่วนรับผิดชอบ สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กคณะกรรมการต่างๆ อาจแต่งตั้งตามความเหมาะสม

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการด้านการวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน หมายถึง กระทำหรือปฏิบัติที่ปรากฏออกมาตามอำนาจหน้าที่ให้ครูผู้สอน สังเกตเห็นในการดำเนินการเกี่ยวกับระเบียบการวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน ได้แก่ การกำหนดนโยบายและการวางแผนเกี่ยวกับการวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการสอบ การส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีความรู้ทางการวัดและประเมินผล การกำหนดแนวปฏิบัติ การวัดผลที่หลากหลาย การพัฒนาเครื่องมือให้ได้มาตรฐาน รวมทั้งจัดทำแผนการวัด และประเมินผลให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา รวมทั้งติดตาม ตรวจสอบคุณภาพผู้เรียนว่าผู้เรียนมี ความก้าวหน้าทั้งในด้านความรู้ ทักษะกระบวนการ คุณธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ ซึ่งเป็นผลมา จากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้หรือไม่เพียงใด ผลการประเมินจะช่วยให้ครูผู้สอนรู้ข้อบกพร่องหรือ ความก้าวหน้าของผู้เรียนและรายงานผลการเรียนรู้ให้ผู้ปกครอง สถานศึกษา และสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษารับทราบ รวมทั้งให้มีการเทียบโอนความรู้ทักษะ ประสบการณ์จากสถานศึกษาอื่น

2.4.3 ด้านการนิเทศภายในสถานศึกษา

พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการด้านการนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษาเป็น กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้พัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานการจัดกิจกรรมการเรียน การสอนให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตรมีนักวิชาการและหน่วยงานทางการศึกษาได้กล่าวถึง การนิเทศการศึกษา ดังนี้

กลิคแมน (Glickman) (สุทนต์ ศรีไสย์, 2545 : 3) ให้ความหมายของการนิเทศ หมายถึง หน้าที่ของทางโรงเรียนที่จะต้องปรับปรุงการสอน รวมทั้งการให้ความช่วยเหลือโดยตรงกับครู

การพัฒนาหลักสูตร การให้บริการเสริมวิชาการ การพัฒนาครู และการสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 ก : 42 - 49) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการบริหารงานนิเทศภายในสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการนิเทศเป็นขั้นตอนที่เป็นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดก่อนที่ผู้นิเทศจะดำเนินการนิเทศ โดยผู้นิเทศต้องคำนึงถึงองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. นโยบายของสถานศึกษาในด้านการนิเทศ
2. ปัญหาปัจจุบันที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา
3. ข้อมูลที่ได้จากสภาพปัจจุบัน ทั้งทรัพยากรบุคคลและวัสดุ
4. ผลการสำรวจความคิดเห็นที่มีต่อสภาพปัญหาและความต้องการนิเทศ

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนและการจัดทำโครงการนิเทศ การวางแผนตามลักษณะงานนิเทศภายในโรงเรียน การจัดทำแผนงานและโครงการถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำรายละเอียดของแผน ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ให้เฉพาะมากขึ้นและกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนขึ้น ดังนี้

1. แจกแจงกิจกรรมการนิเทศที่จะทำในโครงการนั้น
2. กำหนดแผนงานการนิเทศ รวมถึงการกำหนดหน่วยปฏิบัติ ค่าใช้จ่าย เวลา และสถานที่ เป็นต้น
3. จัดทำงบประมาณโครงการ การขออนุมัติและการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินงาน การดำเนินการนิเทศเป็นการนำแผนงานหรือโครงการไปปฏิบัติเพื่อให้ได้ตามความต้องการหรือเป้าหมายที่วางไว้ ดังนี้

1. การให้ความรู้ในงานที่ปฏิบัติ เป็นการให้ความรู้ความเข้าใจถึงสิ่งที่จะดำเนินงาน เพื่อให้ได้ผลงานออกมามีคุณภาพ และทำให้การนิเทศนั้นได้ผล
2. การปฏิบัติงานประกอบด้วย การปฏิบัติงานที่ได้รับความร่วมมือจากบุคคลทุกฝ่าย คือ ผู้รับการนิเทศ ผู้ให้การนิเทศ และผู้บริหาร
3. การสร้างขวัญและกำลังใจ การสร้างขวัญและกำลังใจจากฝ่ายบริหารจะช่วยให้ผู้รับการนิเทศมีความมั่นใจและทำงานด้วยความพึงพอใจ

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการนิเทศ การประเมินผลเป็นขั้นสุดท้ายในการดำเนินการหลักการใช้ในการประเมินผล มีดังนี้

1. การประเมินผลต้องอาศัยข้อมูลที่น่าเชื่อถือ โดยการตั้งจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน การใช้เครื่องมือและการรวบรวมข้อมูลที่เหมาะสม
 2. การประเมินผลเป็นขั้นตอนหนึ่งของการนิเทศที่จำเป็นต้องทำ
 3. การประเมินผลต้องอาศัยข้อมูลจากหลายฝ่าย ทั้งจากผู้บริหาร ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ
 4. การประเมินผล สามารถทำได้ 2 ระยะ คือ การประเมินผลระหว่างโครงการ (Formative evaluation) เพื่อจะพิจารณาวิธีดำเนินการเพื่อปรับปรุงโครงการ ส่วนการประเมินผลสรุปเป็นการประเมินผลเพื่อตัดสินใจถึงผลที่ได้รับจากโครงการ
 5. การประเมินผลเป็นระบบ มี 3 ส่วน คือ
 - 5.1 การประเมินผลที่ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ การประเมินผลที่มุ่งตัวผู้เรียน เครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการสอน รวมทั้งคุณสมบัติและความสามารถของครูผู้สอน
 - 5.2 การประเมินผลที่กระบวนการ เป็นการประเมินขณะดำเนินการตามโครงการ เพื่อการปรับปรุงโครงการ
 - 5.3 การประเมินผลผลิต เป็นการประเมินผลหลังจากดำเนินการตามโครงการ เพื่อพิจารณาว่าบรรลุจุดมุ่งหมายตั้งไว้หรือไม่
- กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 35) ได้ให้แนวทางกรนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้
1. จัดระบบการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา
 2. ดำเนินการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนในรูปแบบหลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา
 3. ประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา
 4. ติดตาม ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนของสถานศึกษา
 5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์การจัดการจัดระบบนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่นหรือเครือข่ายการนิเทศศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549 : 267) ได้กล่าวถึงผู้บริหารโรงเรียนควรมีบทบาทต่อการนิเทศการศึกษาไว้ ดังนี้
1. ต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลา เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม เทคโนโลยีทางการศึกษาด้วยการเข้าร่วมประชุม สัมมนา กับหน่วยงานต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ
 2. ต้องศึกษาและฝึกฝนตนเองให้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และคาดการณ์ล่วงหน้าได้อย่างมีเหตุผลและเป็นไปได้

3. ต้องแสวงหาความรู้ ท้นต่อเหตุการณ์ความเคลื่อนไหวที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อนำสิ่งที่เปลี่ยนแปลงเหล่านั้นมานิเทศบุคลากรภายในโรงเรียนได้อย่างทันทั่วถึง

4. ต้องศึกษาหลักสูตรจนเข้าใจหลักสูตรและเจตนารมณ์ของหลักสูตร มีเจตคติที่ดีต่อการพัฒนาหลักสูตรเพื่อนิเทศครูได้ ผู้บริหารต้องให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศอย่างสม่ำเสมอ

จันทรานี สงวนนาม (2551 : 160) ได้กล่าวถึงกิจกรรมการนิเทศภายในสถานศึกษาที่ผู้บริหารสามารถดำเนินการได้มีหลายอย่างการที่จะนำวิธีการใดมาใช้ ควรคำนึงถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของสถานศึกษาแต่ละแห่ง เช่น

1. การประชุม อบรม ปฐมนิเทศ
2. การสังเกตการณ์สอนในชั้นเรียน
3. การศึกษาเอกสารทางวิชาการ ตำรา
4. การให้คำปรึกษาหารือเป็นกลุ่มและเป็นรายบุคคล
5. การสนทนาทางวิชาการ
6. การสาธิตการสอน
7. การพาไปศึกษานอกสถานที่
8. การสัมมนา
9. การจัดนิทรรศการ
10. การเยี่ยมชั้นเรียน
11. การวิจัยเชิงปฏิบัติการ

ฯลฯ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการด้านการนิเทศภายในสถานศึกษา หมายถึง กระทำหรือปฏิบัติที่ปรากฏออกมาตามอำนาจหน้าที่ให้ครูผู้สอนสังเกตเห็นในการดำเนินงานการจัดระบบการนิเทศภายในสถานศึกษา ได้แก่ การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการนิเทศ การวางแผนและการจัดทำโครงการนิเทศ การดำเนินการนิเทศในรูปแบบที่หลากหลายตามแผนงานหรือโครงการ และติดตาม ประเมินผลการนิเทศ เพื่อปรับปรุง ส่งเสริม ประสิทธิภาพการเรียนการสอน เป็นการเพิ่มพลัง การปฏิบัติงานของครูผู้สอน และประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ในการพัฒนาระบบนิเทศภายในสถานศึกษา

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1 งานวิจัยในประเทศ

จิตติพงษ์ คล้ายไธทอง (2547 : 90 - 95) ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้ง 5 ด้าน คือ การจงใจเชิงคลลใจ การเป็นแบบอย่าง การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ตามลำดับ และ 2) ครู อาจารย์ และผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน

ชัยยนต์ เสรีเรืองยุทธ (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีการรับรู้ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับการปฏิบัติเกือบเป็นประจำทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ด้านคุณลักษณะและคุณสมบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3) ด้านการจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และ 4) ด้านการสร้างองค์การการเปลี่ยนแปลง พบว่า รายการที่มีอันดับค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดด้านต่างๆ เรียงตามด้านดังนี้ 1) สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงาน 2) ให้รางวัลความสำเร็จที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเมื่อสัมฤทธิ์ผลและใช้แนวทางการบริหารที่ท้าทายให้บุคลากรรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลง 3) ทำให้บุคลากรกล้าแสดงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างมีเหตุผล และ 4) สามารถคงรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลงนั้นไว้ได้อย่างยาวนานที่สุด

บุญมี ก่อบุญ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 อยู่ในระดับมาก ประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 อยู่ในระดับมาก องค์ประกอบของภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 โดยรวมมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกในทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และองค์ประกอบของภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ และด้านการมุ่งความสัมพันธ์ในฐานะเอกบุคลลของผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลโดยรวมของการบริหารงานวิชาการ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ไพศาล แสขยบุญเรือง (2549 : บทคัดย่อ) ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อจะเห็นว่าทุกข้อที่มีระดับพฤติกรรมมาก ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 2) ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพโดยภาพรวม การปฏิบัติสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อจะเห็นว่า ทุกข้อที่มีระดับพฤติกรรมมาก โดยด้านการกำหนดนโยบายมุ่งสู่การปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และ 3) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก ด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก และด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์ระดับสูง

ทิพวรรณ โยษคลัง (2549 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน โดยการสร้างบรรมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเชิงปัญหา และการคำนึงถึงเอกบุคคลอยู่ในระดับมาก 2) ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ได้แก่ ความศรัทธา ความจงรักภักดีและความทุ่มเทอยู่ในระดับมาก และ 3) พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พรศิษฏ์ คำรอด (2549 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการบริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิภาพการบริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการบริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

มงคล ศรีมหาพรหม (2549 : บทคัดย่อ) ศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้อำนวยการ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการมากในด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการพัฒนาระบบการเรียนรูู้ ด้านการนิเทศการศึกษา ด้านการแนะแนวการศึกษา ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา มีพฤติกรรม การบริหารงานวิชาการปานกลางในด้านการวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ด้านพัฒนาแหล่งเรียนรูู้ ด้านการส่งเสริมด้านวิชาการแก่ชุมชน ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่นและมีพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการน้อยในด้านการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา และ 2) พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้อำนวยการ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามระดับช่วงชั้น โดยรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในด้านการวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรูู้ และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในด้านการนิเทศการศึกษา ด้านการแนะแนวการศึกษา ด้านการพัฒนาระบบ การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ด้านการส่งเสริมด้านวิชาการแก่ชุมชน และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและด้านการพัฒนาระบบการเรียนรูู้

ภิรมย์ ถินถาวร (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของข้าราชการครู โรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู โรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นอันดับสุดท้าย และ 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู โรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยรวมจำแนกตามเพศ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาเป็นรายค่ายำแนกเพศ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและจำแนกตามประเภทสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้บริหารสถานศึกษาประเภทโรงเรียนมัธยมศึกษา กับผู้บริหารสถานศึกษาประเภทโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ส่วนด้านการสร้างบารมี ด้านการคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

บรรจงศักดิ์ จินดาเป็น (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ศูนย์พัฒนาเครือข่ายวิชาการ ตำบลหนองสนม อำเภอมัญจาคีรี จังหวัดขอนแก่น เขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งประกอบไปด้วย การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการ การประสานความร่วมมือในการพัฒนางานวิชาการ การส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการ ดังนี้ 1) ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่แสดงออกในการวางแผนการดำเนินงานในด้านต่างๆ ของงานวิชาการ 2) ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่แสดงออกในการติดตาม กำกับ ควบคุม นิเทศสนับสนุนการบริหารงานวิชาการจนประสบความสำเร็จ และ 3) ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่แสดงออกในการส่งเสริม ประสานงานและประเมินผลทางด้านวิชาการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ขวัญทัย ทองธิดา (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บุญเดิม เจริญ (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับ คือ ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ด้านการวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน และด้านการนิเทศการศึกษา 2) ผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับดี และเมื่อพิจารณาเป็นรายมาตรฐาน มาตรฐานด้านผู้บริหารสถานศึกษาและมาตรฐานด้านผู้เรียนอยู่ในระดับดี ส่วนมาตรฐานด้านครูอยู่ในระดับพอใช้ และ 3) พฤติกรรม

การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมมีความสัมพันธ์กับผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุชาติ ธรรมนิยม (2551 : 79-91) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจต่อการบริหารกิจการนักศึกษาของครูในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) ครูมีความพึงพอใจต่อการบริหารกิจการนักศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ คือ ด้านงานกิจกรรม ด้านงานแนะแนวอาชีพและจัดงาน ด้านงานปกครอง ด้านงานโครงการพิเศษ และด้านงานสวัสดิการและพยาบาล และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจต่อการบริหารด้านกิจการนักศึกษาของครูมีความสัมพันธ์กัน

ไพฑูริย์ แก้วเงิน (2552 : 191) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.69 และเมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนรายด้าน และพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รายด้านกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนโดยภาพรวม พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้านเช่นเดียวกัน

3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

วอชิงตัน (Washington, 2000 : Abstract) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนางานวิชาการในรัฐชิคาโก ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการพัฒนางานวิชาการ ในด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลการจัดการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การนิเทศการศึกษา การส่งเสริมความรู้แก่ชุมชนอยู่ในระดับปานกลาง การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามประสบการณ์ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มาลคอม (Malcom, 2007 : 229-A) ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของครูใหญ่และทัศนคติของครูต่อการประเมินและการใช้ผลการประเมินใน Nebraska การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของครูใหญ่และทัศนคติของครูต่อการประเมิน AYP และการใช้ผลของการประเมินความแตกต่างในทัศนคติของครูต่อการประเมิน

และการใช้ข้อมูล มีการวิเคราะห์โดยการสอนระดับเกรด จำนวนปีของประสบการณ์การสอน สถานะของ AYP ของโรงเรียน ขนาดของเขตการศึกษา นอกจากนี้ความแตกต่างในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมกาเป็นผู้นำของครูใหญ่ของครูและทัศนคติต่อการประเมินและ เช่นเดียวกับการใช้ผลของการประเมิน ได้มีการสำรวจโดยปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์เดียวกัน การเก็บข้อมูลมีการเก็บมาจากครูจากชั้นเกรด 3 ตลอดจนถึงเกรด 12 จำนวน 321 คน ใน 59 ชั้นเรียน 3 เขตการศึกษาในเมือง Nebraska เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม 5 ระดับของ Likert ใช้วัดการรับรู้ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมกาเป็นผู้นำ ทัศนคติต่อการประเมินและการใช้ผลของการประเมิน คะแนนเฉลี่ยมีการคำนวณสำหรับแก่พฤติกรรม ทัศนคติต่อการประเมินและการใช้ผลสำหรับผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละราย สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ร่วมมีการคำนวณเพื่อเป็นการหาความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญระหว่างตัวแปรต่างๆ การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) และการทดสอบ t-tests ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกาเป็นผู้นำและทัศนคติต่อการประเมินของครูมีนัยสำคัญทางสถิติ เช่นเดียวกับการใช้ผลการประเมินของครู ($P < .05$) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของกลุ่มตัวอย่างที่ในการศึกษา ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติในทัศนคติของครูที่พบพื้นฐานของปัจจัยการเปิดเผยว่า ครูโรงเรียนมัธยมมีการใช้ผลการประเมิน AYP น้อยกว่าครูโรงเรียนประถมศึกษาหรือมัธยมต้น

คาสเทลลอน (Castellon, 2007 : 164-A) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมกาเป็นผู้นำของครูใหญ่ วัตถุประสงค์ของการศึกษา คือ เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้พฤติกรรมกาเป็นผู้นำของครูใหญ่และทางเลือกการสอนของครูของการแทรกแซงการอ่านสำหรับเด็กที่มีความเสี่ยงพฤติกรรมกาเป็นผู้นำของครูใหญ่รวมถึง ข้อ 1 การให้ทักษะ ข้อ 2 การเป็นแม่แบบพฤติกรรมที่เหมาะสม ข้อ 3 การสนับสนุนข้อผูกมัดต่อเป้าหมาย ข้อ 4 การให้การสนับสนุนรายบุคคล ข้อ 5 การให้การกระตุ้นทางด้านสติปัญญา และข้อ 6 การมีความคาดหวังที่สูง มีการใช้กับครู โรงเรียนอนุบาล ข้อมูลเป็นการเปิดเผยถึงแผนการของการเป็นผู้นำของครูใหญ่ที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนที่ดำเนินการปฏิรูปแผนการต่างๆ เหล่านี้ได้แก่ 1) ครูผู้ซึ่งมีระดับของการศึกษาที่สูงกว่า จะมีการคาดหวังในตนเอง และในนักเรียนของเขาสูงกว่าและครูใหญ่จะมีการคาดหวังที่สูงกว่าเกี่ยวกับครู 2) โอกาสในการพัฒนาอาชีพอย่างต่อเนื่องของครูเป็นสิ่งสำคัญสำหรับโรงเรียนที่ดำเนินการปฏิรูป ดังนั้นครูผู้ซึ่งมีการสนับสนุนโดยครูใหญ่โดยอาศัยโอกาสการพัฒนาจิตและทรัพยากรที่เหมาะสมในห้องเรียน มีการเปิดเผยถึงการสนับสนุนที่แข็งแกร่งสำหรับทักษะ/วิสัยทัศน์สำหรับโรงเรียนของครูใหญ่ 3) ครูใหญ่มีพฤติกรรมกาเป็นผู้นำที่แข็งแกร่ง และ 4) ครูรับรู้ว่าครูใหญ่มีความแข็งแกร่ง พฤติกรรมกาเป็นผู้นำของครูใหญ่เกี่ยวกับทักษะของโรงเรียน มีการทำงานมุ่งสู่

เป้าหมายของกลุ่มและมีการส่งเสริมความพยายามในทุกระดับโรงเรียน เพื่อยกระดับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

เคสต์ (Kest. 2007 : Abstract) ศึกษาการใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานในองค์กร วัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ เพื่อเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่เกิดจากการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง เครื่องที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสำรวจตนเอง กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 500 คน ในเมือง Lee County มลรัฐฟลอริดา ในส่วนของการเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้วิจัยใช้แบบสำรวจเพื่อทำการประเมินประสิทธิภาพทางด้านองค์กร แรงจูงใจที่ส่งเสริมให้เกิดความพยายามเป็นพิเศษของบุคลากร และความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรรวมทั้งยังใช้แบบสำรวจเพื่อทำการประเมินว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ด้านวัฒนธรรมขององค์กรและลักษณะภาวะผู้นำหรือไม่ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ใช้แบบประเมินชุด Multifactor leadership questionnaire ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย Bass และ Avolio เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะภาวะผู้นำกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานและใช้แบบสำรวจชุด Organizational culture survey เพื่อทำการประเมินปัจจัยด้านวัฒนธรรมขององค์กรด้วย

เดวิส (Davis. 2007 : Abstract) ศึกษาคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหญิง กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารหญิง 6 คน จากองค์กรในประเทศสหรัฐอเมริกา การเก็บรวบรวมข้อมูล คือ การสัมภาษณ์และสำรวจทัศนคติเกี่ยวกับแรงบันดาลใจในการเป็นผู้นำหญิงในอนาคตด้วย ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุด คือ การมีความมั่นใจในตนเอง การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การมีความสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา การเป็นผู้ให้ความสำคัญกับการกิจ การเป็นนักสร้างทีม การเห็นคุณค่าและให้ความก้าวหน้าแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถกำหนดคุณสมบัติด้านภาวะผู้นำในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และยังคงมีความสามารถและเต็มใจที่จะรับฟัง รับรู้และยอมรับในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชานำมาบอกกล่าวอีกด้วยในส่วนของอุปสรรคที่พวกเขาอาจจะได้พบเจอบ่อยที่สุดถูกมองในมุมมองที่แตกต่างออกไปจากผู้บริหารที่เป็นผู้ชาย คือ เพศหญิงมักจะถูกมองว่าเป็นผู้ที่ต้องคอยดูแลคนในครอบครัวด้วยความคาดหวังเช่นนี้ ทำให้ผู้หญิงมีโอกาสแสดงความเป็นผู้นำน้อยลง การเอาชนะอุปสรรคในข้อนี้สามารถทำได้โดยการใช้วิธีการขึ้นกรานในจุดยืนของตนเองและยึดถือในคุณค่าและหลักการที่ถูกต้อง ปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้ประสบความสำเร็จในการเอาชนะอุปสรรคเหล่านี้ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหญิง คือ การมีผู้ที่คอยให้คำปรึกษาและการมีต้นแบบของบทบาทในด้านบวก

เมอร์ดิซ (Meredith. 2008 : Abstract) ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คุณภาพของผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรถูกนำไปใช้ในกระบวนการด้านการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ วัตถุประสงค์

คือ เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านความฉลาดทางอารมณ์กับลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กรแบบไม่หวังผลกำไรในรัฐโคโลราโด เครื่องที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม ชุด Multifactor leadership questionnaire (MLQ Form 5 X) ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย Bass และ Avolio เพื่อทดสอบลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารในลักษณะของแบบรายงานตนเอง ลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ลักษณะภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและลักษณะภาวะผู้นำแบบตามสบาย ถูกนำมาเปรียบเทียบกับผลคะแนนจากแบบทดสอบชุด Bar on emotional quotient inventory test (EQ – I) ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางด้านสถิติ พบว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงระหว่างพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับปัจจัยด้านความฉลาดทางอารมณ์ นอกจากนี้ในผลการวิเคราะห์ค่าความถดถอยเชิงเส้น พบว่า มีองค์ประกอบ 5 ประการของปัจจัยด้านความฉลาดทางอารมณ์ที่มีผลต่อความผันแปรในพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงอย่างมาก และองค์ประกอบ 5 ประการคือ การมองโลกในแง่ดี การเป็นตัวของตัวเองอย่างแท้จริง การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น การเป็นนักแก้ปัญหา และการแสดงความมั่นใจในตนเอง จากองค์ประทั้งหมดพบว่า การเห็นอกเห็นใจผู้อื่นมีระดับคะแนนสูงกว่าองค์ประกอบอื่นๆ ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้ คือ การพัฒนาองค์ประกอบทั้ง 5 ประการตัวของผู้บริหารสามารถเพิ่มระดับความเป็นไปได้ของการแสดงพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารให้เพิ่มขึ้นไปเช่นกัน ควรมีการศึกษาถึงผลที่เกิดขึ้นจากการส่งเสริมลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและผลกระทบในด้านบวกที่ต่อองค์กร และควรมีการวิจัยเพิ่มเติมในส่วนของความเป็นไปได้การประยุกต์ใช้ในแนวกว้าง แต่ก็ควรเน้นในส่วนของการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารเป็นสำคัญ เพราะสามารถส่งผลในการเพิ่มระดับการแสดงพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและมีอิทธิพลในด้านบวกต่อองค์กรอีกด้วย

คินเดรด (Kindred. 2002 : Abstract) ศึกษาเรื่องพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารงานวิชาการในรัฐจอร์เจีย ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารงานวิชาการ มีการดำเนินงานในด้านการพัฒนาหลักสูตร และด้านการวัดผลและประเมินผลอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการนิเทศการศึกษา และด้านการแนะแนวการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและการส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชนอยู่ในระดับน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูผู้สอนและผู้บริหารโรงเรียน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

แวนเดอร์ (Vander. 2007 : Abstract) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของโรงเรียน แสดงให้เห็นว่าประสิทธิผลของโรงเรียนเป็นปัญหาที่ได้รับความสนใจจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย สรุปว่า การพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียนควรเริ่มจากการแก้ไข

พฤติกรรมของผู้บริหารที่จะใช้ภาวะผู้นำแนวใหม่มาใช้ในการแก้ปัญหา คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อยกระดับความต้องการ ความเชื่อ ทศนคติและคุณภาพของผู้ตามให้สูงขึ้นและถึงแม้ว่าไม่อาจสรุปว่า ภาวะผู้นำแบบใดที่เหมาะสมกับองค์การทางการศึกษา แต่ส่วนใหญ่ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนและใช้ทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้

อีจิมอฟรอ (Ejimofor. 2008 : Abstract) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของครูในเรื่องเกี่ยวกับทักษะด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของอาจารย์ใหญ่และความพึงพอใจในการทำงานของครুরวมทั้งยังทำการศึกษความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านคุณลักษณะพื้นฐานของอาจารย์ใหญ่และทัศนคติของพวกเขาในเรื่องเกี่ยวกับระดับความสามารถของพวกเขในการแสดงลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้วย กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูจากโรงเรียนมัธยมศึกษา 518 คน และอาจารย์ใหญ่ 48 คน จากเขตพื้นที่ขนาดใหญ่ 2 แห่ง ของ Local Government Areas ในภาคตะวันออกเฉียงใต้ของประเทศไนจีเรีย วิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การวิเคราะห์ค่าความถดถอยเชิงเส้นแบบหลายทาง

ลูโก (Lugo. 2008 : Abstract) ศึกษาเรื่องปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมและความฉลาดทางอารมณ์ทั้งในแง่ของส่วนบุคคลและในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสังคมภายนอกกับทักษะด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสำรวจข้อมูล กลุ่มตัวอย่าง คือ นักศึกษา 171 คน ในโรงเรียนบริหารการโรงแรม Les Roches Swiss School of Hotel Management สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การวิเคราะห์ค่าตัวแปร การวิเคราะห์ค่า Cronbach's Alpha การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ Pearson's และการวิเคราะห์ค่าความถดถอย ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์กันโดยตรงระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมและความฉลาดทางอารมณ์ ข้อเสนอแนะคือ ควรนำมาใช้ในการสร้างโปรแกรมด้านการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาลักษณะภาวะความเป็นผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือ การพัฒนาผู้นำทั่วโลก

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารงานในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารงานทั้ง 4 งาน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป แต่พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการถือว่าเป็นภารกิจหลักในการบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการมากที่สุด

4. สรุปแนวคิดและหลักการที่นำไปสู่กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรม การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของเบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio. 1994 : 2) มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งได้แบ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 4 ด้าน คือ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นปัญญา และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาได้มาจากการสังเคราะห์ตามแนวคิดของกระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 28 - 29) ; ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 ข : 1) ; จันทรานี สงวนนาม (2551 : 145) ; รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2551 : 30) ; กมล ภูประเสริฐ (2547 : 9 - 17) และชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2546 : 22) ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านหลักสูตรและการบริหารหลักสูตร 2) ด้านการวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน และ 3) ด้านการนิเทศภายในสถานศึกษา