

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางการศึกษาโดยครอบคลุมเนื้อหาตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.1 ความหมายของผู้นำ
 - 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
 - 1.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ
2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.1 ความหมายพฤติกรรมผู้นำ
 - 2.2 แนวคิด ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ
3. ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา
 - 3.1 ความหมายของงานวิชาการในสถานศึกษา
 - 3.2 ความสำคัญของงานวิชาการในสถานศึกษา
 - 3.3 ขอบข่ายงานวิชาการในสถานศึกษา
 - 3.4 ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

1.1 ความหมายของผู้นำ

นักวิชาการได้ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำไว้หลายท่านและได้ให้ความหมายของผู้นำดังผู้วิจัยจะได้นำเสนอ ดังนี้

เสาวนิต เสาธานนท์ (2542, หน้า 2) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่น การชี้แนะสั่งการและช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามได้มีผู้เรียกชื่อผู้นำแตกต่างกันออกไปตามลักษณะงานและองค์กรที่อยู่เช่นผู้บริหาร ผู้จัดการ ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ อธิการบดี ผู้บัญชาการเหล่าทัพ ผู้ว่าราชการในอำเภอ กำนัน เจ้าคณะจังหวัด เจ้าอาวาส ปลัดกระทรวง คณบดี เป็นต้น นอกจากนี้ยังได้มีการศึกษาความแตกต่างระหว่างผู้นำในองค์กรของรัฐและของเอกชน

กิติ ตยัคคานนท์ (2543, หน้า 21) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือคนอื่นและนำบุคคลเหล่านั้นไปโดยได้รับความไว้วางใจและเชื่อใจอย่างเต็มที่ อีกทั้งยังได้รับความเคารพนับถือหรือความร่วมมือและความมั่นใจจากผู้ที่บังคับบัญชาเหล่านั้นอย่างจริงจัง

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 8) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่ทรงไว้ซึ่งอำนาจความเป็นผู้นำเป็นความสามารถส่วนบุคคลที่สามารถทำให้ผู้อื่นทำตามและสามารถทำให้คนอื่นเชื่อมั่นในตัวเรา

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546, หน้า 116) กล่าวว่า ผู้นำเป็นผู้ที่ใช้ความพยายามจะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 31) กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุความสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา

สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544, หน้า 14) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีศิลปะหรือมีอำนาจที่สามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและนำบุคคลเหล่านั้นไปโดยเขาให้ความไว้วางใจไม่ขัดขวางเชื่อใจอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งให้ความเคารพนับถือให้ความร่วมมือและมีความมั่นใจในตัวผู้นำอย่างจริงจังจึงสามารถดึงความสามารถของผู้อื่นมาใช้ในการดำเนินการงานของกลุ่มหรือขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ

ยงยุทธ เกษสาคร (2545, หน้า 44) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะคุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่มและมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นๆในหน่วยงานทั้งสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้นๆ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 2) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลหรือบทบาทเหนือกลุ่มสามารถที่จะจูงใจ ชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆของกลุ่มให้สำเร็จ

สมพงษ์ สิงหะพล (2547, หน้า 5) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่กำหนดทิศทางและผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการโดยการประสานงานการตัดสินใจและการทำงานร่วมกันของทุกฝ่ายในองค์กร

ชาญชัย อัจฉินสมาจาร (2547, หน้า 82) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้เดินนำหน้าทางและนำผู้ตามเพื่อให้จุดมุ่งหมายประสบผลสัมฤทธิ์

จากการศึกษาถึงผู้นำสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีศิลปะสามารถสร้างอิทธิพลให้บุคคลอื่นศรัทธาไว้วางใจและยอมให้เป็นผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่าบุคคลอื่นเพื่อให้การทำงานของกลุ่มหรือองค์การบรรลุผลตามเป้าหมาย

1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

การทำงานในโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับความเป็นผู้นำของครูใหญ่ในโรงเรียนนั้นๆ ฉะนั้นการมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำจึงเป็นข้อกำหนดสิ่งแรกที่สำคัญที่สุดถ้าบุคคลผู้นี้จะเล่นบทบาทของครูใหญ่หรือผู้นำสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

การให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำนั้นแต่ละบุคคลให้ความหมายแตกต่างกันขึ้นอยู่กับว่าผู้ให้ความหมายมีอะไรเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจว่าสิ่งใดบ้างที่ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับการเป็นผู้นำ

สมพงษ์ สิงหะพล กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อการปฏิบัติ การและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

อุทัย บุญประเสริฐ กล่าวว่า ภาวะผู้นำในการบริหารเป็นเรื่องของแบบแผนและลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในการปฏิบัติภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่งภายใต้สถานการณ์ต่างๆ

บุญช่วย ศิริเกษ (2540, หน้า 246) กล่าวถึงภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อผู้ตามด้วยการใช้อำนาจ (Power) การใช้อำนาจที่มาของอำนาจที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดผลในทางปฏิกริยาตอบสนองที่ต่างกันจากผู้ตาม

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามผู้นำต้องการและสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำการที่ จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้

วิโรจน์ สารัตนะ (2546, หน้า 175) ได้อธิบายถึงภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายของค์การสรุปความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำ ที่กำหนดขึ้นเพื่อนำผู้ใต้บังคับบัญชา ให้การดำเนินงานที่รับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลิเกิร์ต (Likert, 1967, pp.14-24) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องข้องเกี่ยวกับความคาดหวัง ค่านิยม และความสามารถในการพบปะติดต่อเจรจาของบุคคลที่จะต้องเข้า

ไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้นเพื่อที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของผู้นำจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรม ที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าสนับสนุนในความสามารถของพวกเขา

ทีด (Tead, 1970, p.70) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเป็นการกระทำที่มีอิทธิพลจิตใจให้ผู้อื่นร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือเป็นศิลปะแห่งการกระทำของบุคคล เพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการและทำให้ผู้อื่นชื่นชอบ

เฮเซย์และแบลนชาร์ด (Hersay & Blandchard, อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 109) ได้ให้คำจำกัดความของผู้นำว่า หมายถึงกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่กำหนดขึ้นไว้ในสถานการณ์หนึ่ง

สต็อกคิล (Stogdill, 1974, p. 7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มในองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ร็อบบิน (Robbin, 1991 อ้างถึงใน บุญช่วย ศิริเกษ, 2540, หน้า 191) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า หมายถึงความสามารถที่จะใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ในลักษณะมุ่งใจใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการดำเนินกิจกรรมการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ นักวิชาการจะกล่าวถึงพฤติกรรมของผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำลักษณะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จและอีกอย่างหนึ่งนั้นนักวิชาการมักจะกล่าวถึงก็คือความสำคัญของภาวะผู้นำเพราะจะทำให้ผู้นำได้ตระหนักถึงภาวะผู้นำอาจจะส่งผลไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ขององค์การดังจะได้นำเสนอดังต่อไปนี้

เทียน ทองแก้ว และคณะ (2542, หน้า 11-12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญยิ่งต่อผู้บริหารทุกคนเพราะจะเป็นแนวทางไปสู่การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้สำเร็จผลตามเป้าหมายจะต้องเป็นผู้นำองค์การให้ก้าวหน้าซึ่งจะต้องใช้ศิลปะในการโน้มน้าวทำให้บุคคลในองค์การได้คล้อยตามเพื่อให้ความร่วมมือและช่วยปฏิบัติงาน ผู้นำเพียงคนเดียวจะไม่สามารถทำงานให้สำเร็จได้แต่ความสามารถของผู้นำในการชักจูงให้บุคคลในองค์การ คล้อยตามและยินยอมปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจจะเป็นส่วนสำคัญให้งานสำเร็จในภาพรวมผู้นำช่วยนำให้องค์การได้ปฏิบัติงานตามภารกิจและในขณะที่เดียวกันก็จะช่วยสร้างพลังและแรงยึดเหนี่ยวของกลุ่มให้มั่นคง

นอกจากนี้ผู้นำยังถือเป็นสัญลักษณ์ขององค์การทั้งในสายตาบุคคลภายในและ ภายนอกองค์การโดยข้อเท็จจริงแล้วบุคลากรในหน่วยงานจะให้เข้าใจงานขององค์การทุกงานจากทุกคนคง

เป็นไปได้ ซึ่งในองค์กรที่ซับซ้อนจำเป็นต้องอาศัยผู้นำซึ่งมีความสามารถในการประสานงานให้เกิดความสมบูรณ์ที่เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานย่อย

ความสำคัญของภาวะผู้นำที่สำคัญอีกลักษณะหนึ่งก็คือภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับอิทธิพลและอำนาจหน้าที่ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการบริหารงาน 3 ด้านใหญ่ ๆ ดังนี้

1. ด้านบุคคล ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อบุคคลในลักษณะที่เกี่ยวข้องกันและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำมีคุณลักษณะที่เหมาะสมการใช้อิทธิพลและอำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม ผู้ได้บังคับบัญชาจะมีขวัญกำลังใจสูงและมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2. ด้านงาน ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่องานตามอำนาจหน้าที่ในลักษณะที่จะช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จด้วยดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงหรือจะทำให้ผลงานสูงนั่นเอง

3. ด้านหน่วยงาน ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อหน่วยงานตามอำนาจหน้าที่ผู้บริหารในลักษณะที่จะช่วยสร้างบรรยากาศคือถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูงแล้วบรรยากาศในหน่วยงานจะแจ่มใสมีอิสระและมีความเป็นกันเองในทางตรงกันข้ามถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำต่ำหรือขาดความเป็นผู้นำบรรยากาศในหน่วยงานจะเงียบเหงาซึมเศร้าไม่สดใสไม่เป็นที่น่าเลื่อมใสศรัทธา

กวี วงศ์พุด (2542, หน้า 7) กล่าวว่า ปัจจัยที่สำคัญในการช่วยเสริมสร้างให้ผู้บริหารในระดับต่างๆ ในฐานะหัวหน้างานสามารถควบคุมให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย นโยบายแผนงานหรือความต้องการของหน่วยงานก็คือความสามารถในการเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำของหัวหน้างาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2543, หน้า 410) กล่าวว่าผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำขององค์กรจะต้องเป็นผู้ที่มีภาระหน้าที่ที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือ (Cooperation) อย่างดีระหว่างสมาชิกฝ่ายต่างๆ ขององค์กรผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งบริหารต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้จัดการในสำนักงาน หัวหน้าฝ่ายผลิตผู้ควบคุมงานหรือตัวแทนของบริษัท ต่างก็จะต้องรับบทบาทของความเป็นผู้นำ (Leadership) ทั้งสิ้นและโดยอาศัยความเป็นผู้นำนี้เองผู้บริหารจะต้องสามารถรวมพลังและใช้ประโยชน์ของคนงานให้ช่วยกันทำงานหรือผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ถ้าหากได้พิจารณาถึงผลงานด้านต่างๆ ขององค์กรแล้วจะเห็นว่าผลงานเหล่านั้นมีส่วนสัมพันธ์กับคุณภาพของความเป็นผู้นำของผู้บริหารและจะเห็นได้ว่าความเป็นผู้นำจะเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานต่างๆ ขององค์กร ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของคนงานต่างๆ และจะเป็นผลทำให้การทำงานด้านต่างๆ ขาดประสิทธิภาพแต่ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มีความสามารถจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของคนงานให้กลับกลายเป็นกลุ่มที่มีความขยันขันแข็งและช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าความเป็นผู้นำจะเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะช่วยให้องค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ถวิล มาตรฐาน (2545, หน้า 99) กล่าวว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญเดียวที่มีพลังสูงสุดในการกำหนดประสิทธิผลของโรงเรียนและกำหนดประสิทธิภาพของผู้บริหาร

จากการศึกษาความสำคัญของภาวะผู้นำ สรุปได้ว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่ออิทธิพลและอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลและอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งกระบวนการใช้อิทธิพลและอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหาร

1.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ

สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 402) กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำได้รับความสนใจแพร่หลายไปทั่วโครงการและมันักวิชาการได้ศึกษาค้นคว้ามาเป็นเวลานานเพื่อค้นหาแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดอันจะนำไปสู่การพัฒนาความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การการศึกษา ระยะแรกให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะ (Traits) ของความเป็นผู้นำต่อมาเริ่มให้ความสำคัญกับพฤติกรรม (Behaviors) ของความเป็นผู้นำและระยะหลังได้หันมาสนใจเกี่ยวกับสถานการณ์ (Situation) ของความเป็นผู้นำตลอดทางการศึกษาเรื่องความเป็นผู้นำเชิงจัดการ (Transactional leadership) และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership) ซึ่งแต่ละแนวคิดทำให้เกิดทฤษฎีภาวะผู้นำต่างมากมายตามวิธีการศึกษาซึ่งแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มคือ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait approach) แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral approach) และแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational approach) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.4.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะนั้นเป็นการให้ความสนใจไปที่ลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำซึ่งมันักวิชาการได้ศึกษาไว้หลายท่านดังนี้

สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 403) กล่าวว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะให้ความสนใจไปที่คุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำที่สามารถสังเกตเห็นได้ทั้งทางกายภาพและบุคลิกภาพอันได้แก่ รูปร่างหน้าตาความแข็งแรงความมุ่งมั่น ทะเยอทะยาน ความเฉลียวฉลาด ความซื่อสัตย์ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ทักษะการพูด เป็นต้น

เสาวนิต เสาธานนท์ (2542, หน้า 89,91-92) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำไว้ดังต่อไปนี้
คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในระยะเริ่มแรกของการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำเรานักจิตวิทยาและนักวิจัยได้พยายามแยกแยะคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ติดตัวผู้นำมาตั้งแต่เกิดมิใช่สิ่งที่ได้รับการพัฒนาให้เกิดขึ้นภายหลัง โดยมีพื้นฐานความเชื่อที่ว่าผู้นำย่อมมีคุณลักษณะบางประการที่แตกต่างไปจากผู้ตาม การศึกษาได้เน้นไปใน 2 ประเด็นคือ

1. การศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำกับผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ

2. การศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือประสบความสำเร็จกับผู้นำที่ไร้ประสิทธิภาพหรือไม่ประสบความสำเร็จการศึกษาเปรียบเทียบใน 2 ประเด็นข้างต้นนี้ได้พิจารณาคุณลักษณะใน 3 ด้าน คือคุณลักษณะด้านกายภาพด้านสติปัญญาและด้านบุคลิกภาพของผู้นำ และสรุปคุณลักษณะของผู้นำที่ช่วยให้กลุ่มสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ ดังนี้คือ

- 2.1 ความเฉลียวฉลาด (Intelligence)
- 2.2 ความพร้อม (Alertness to the need of others)
- 2.3 ความเข้าใจในงาน (Understanding of the task)
- 2.4 ความริเริ่มและมุ่งมั่นในการแก้ปัญหา (Initiative and persistence in dealing with problems)
- 2.5 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)
- 2.6 ความต้องการที่จะรับผิดชอบ (Desire to accept responsibility)
- 2.7 ความเหนือกว่าและสามารถควบคุม (Occupy a position of dominance and control)

จากการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำในองค์การต่างๆพบว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติเหมือนกันและแตกต่างกันไปแต่ในผู้นำที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพนั้นจะมีคุณลักษณะ 4 ประการต่อไปนี้เหมือนกัน

1. ความฉลาดทางปัญญา ซึ่งเป็นสิ่งขาดไม่ได้สำหรับการลำดับหรือจัดตั้งกระบวนการทำงานของทั้งองค์การ
2. มีความขยันและกระตือรือร้นซึ่งเป็นแรงผลักดันที่สำคัญยิ่งสำหรับตัวผู้นำเองและผู้ร่วมงาน
3. มีร่างกายแข็งแรงและอารมณ์มั่นคงซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งที่จะร่วมงานกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับผู้ร่วมงานในการที่จะร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆของงานจนบรรลุเป้าหมายด้วยความซื่อสัตย์และเชื่อมั่นในตัวผู้นำ

กุลชลี ไชยนั้นดา (2539, หน้า 294-295) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะต่างๆอันจะมีผลต่อผู้นำโดยแยกออกได้เป็น 2 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality traits) ได้แก่คุณลักษณะ 8 ประการดังนี้
 - 1.1 ความฉลาดในการใช้คำพูด (Intelligence of verbal)
 - 1.2 ความคิดริเริ่ม (Initiative)

- 1.3 ความสามารถในการบังคับบัญชา (Supervisory ability)
 - 1.4 ความเชื่อมั่นในตนเอง
 - 1.5 การสร้างความสัมพันธ์ (Affinity)
 - 1.6 ความเด็ดขาดแน่นอน (Decisiveness)
 - 1.7 ความเป็นชายหรือความเป็นหญิง (Masculinity /Felinity)
 - 1.8 การบรรลุมิติภาวะ (Maturity)
2. คุณลักษณะเกี่ยวกับแรงจูงใจ (Motivational traits) นั้นมี 5 ประการดังนี้
- 2.1 ความต้องการความมั่นคงในงาน (Need for job security)
 - 2.2 ความต้องการรางวัลในรูปแบบตัวเงิน (Need for financial reward)
 - 2.3 ความต้องการอำนาจเหนือคนอื่น (Need for power over others)
 - 2.4 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Need for self-actualization achievements)

สต็อกคิล (Stogdill, 1974, p.7) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำและสรุปว่าผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำต้องมีคุณลักษณะ คือ มีสติปัญญาได้รับการศึกษามีความรับผิดชอบมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมมีสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมดี

สรุปได้ว่าการศึกษาคูณลักษณะของผู้นำมุ่งเน้นศึกษาที่บุคลิกภาพของผู้นำเป็นสำคัญ เช่นความเฉลียวฉลาด ความสามารถในการตัดสินใจ ทักษะการพูด ความซื่อสัตย์ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความมุ่งมั่น การเสียสละ เป็นต้น

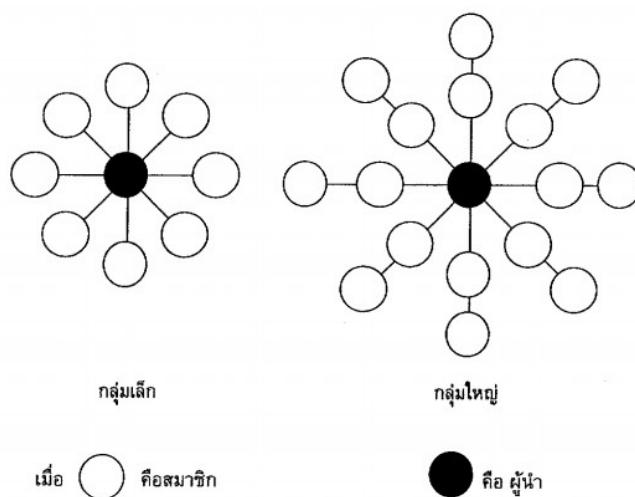
1.4.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ เป็นวิธีการศึกษาอีกแนวทางหนึ่งที่จะทำให้สามารถเข้าใจเรื่องภาวะผู้นำได้ตั้งที่นักวิชาการหลายท่านได้เสนอไว้ ดังนี้

ลิปพิส (Lipp) และ ไวท์ (White) (วีระพนธ์ สมานเทพ, 2534, หน้า 23-24) ได้วิจัยที่มหาวิทยาลัยไอโอวาในปี ค.ศ.1920 โดยใช้แบบผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่ของหัวหน้า และได้เสนอแนะว่าแบบของการเป็นผู้นำมีอยู่ 3 แบบคือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการหรือผู้นำแบบอัตตาธิปไตย อำนาจหน้าที่การตัดสินใจทั้งหมดอยู่ที่ผู้นำประเภทนี้ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและวิธีการที่จะนำมาใช้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายดังกล่าวการมอบหมายงานจะน้อยมากขนาดของการควบคุมมีขนาดแต่แบบผู้นำจะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดและให้ความสำคัญในเรื่องของการออก คำสั่งเป็นประการสำคัญและใช้การสื่อสารในทิศทางเป็นแบบทางเดียวแบบของผู้นำประเภทนี้มีความสำคัญเหมาะสมที่สุดสำหรับสถานการณ์สนามรบและสถานการณ์ฉุกเฉินซึ่งต้องการกระทำที่รวดเร็วและแน่นอน
- โครงสร้างของกลุ่มผู้นำแบบเผด็จการจะมีผู้นำเป็นศูนย์กลางสมาชิกมีความสัมพันธ์กับ

ผู้นำเฉพาะในด้านรับฟังคำสั่งรับใช้ระบบการติดต่อจะเป็นไปทางเดียวคือจากผู้นำไปสู่สมาชิก ดังภาพประกอบ 2

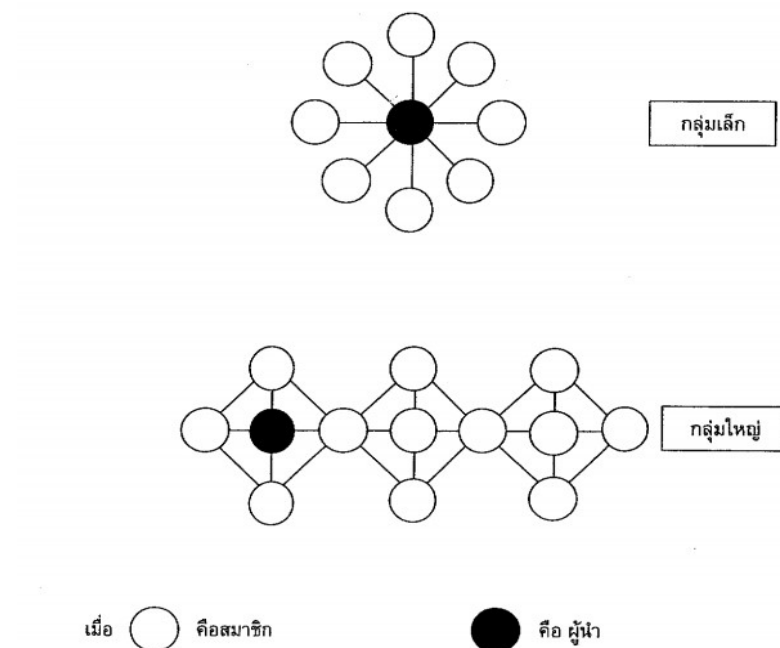


ภาพประกอบ 2 แสดงลักษณะ โครงสร้างของกลุ่มผู้นำแบบเผด็จการ

ที่มา : จรรยา ศักดิ์งามญาติ, 2519, หน้า 12.

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย ลักษณะผู้นำประเภทนี้ผู้นำจะกำหนดเป้าหมาย วิธีการที่จะนำมาใช้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการแต่ละอย่างยอมให้แต่ละกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการของการกำหนดเป้าหมายและวิธีการดังกล่าว โดยการเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในปัญหาต่างๆ ผู้นำประเภทนี้มีความเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้การสนับสนุน การตัดสินใจที่เกิดขึ้นเนื่องจากพวกเขามีส่วนร่วมวิธีการเช่นนี้ไม่ได้หมายความว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะปลดปล่อยภาระความรับผิดชอบให้หมดไปได้ การติดต่อสื่อสารเป็นแบบหลายทางความคิดเห็นต่างๆอาจมีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาและระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน

โครงสร้างกลุ่มผู้นำแบบประชาธิปไตยจะมีผู้นำเป็นศูนย์กลางและมีสมาชิกมีปฏิสัมพันธ์กันหลายทาง ดังภาพประกอบ 3



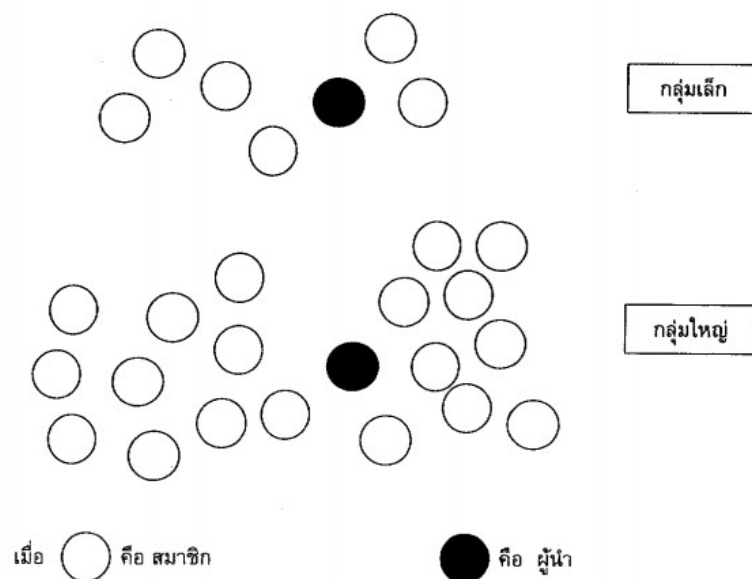
ภาพประกอบ 3 แสดงลักษณะ โครงสร้างของกลุ่มผู้นำแบบประชาธิปไตย

ที่มา : จรรยาศักดิ์ งามญาติ, 2519, หน้า 14.

3. ผู้นำแบบเสรีนิยมผู้นำประเภทนี้จะเห็นด้วยกับคำแนะนำต่างๆไปว่าควรจะทำอะไร แล้วปล่อยให้เป็นที่ของผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดแนวทางที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานดังกล่าว

ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องจงใจตนเองและยอมตั้งขึ้นอยู่กับความต้องการของพวกเขาเอง ในการที่จะปฏิบัติงานผู้นำจะปฏิบัติหน้าที่หรือบทบาท ในลักษณะสมาชิกคนหนึ่งในกลุ่มคนเท่านั้น โดยทำหน้าที่ในการให้ข้อมูลต่างๆตามที่ผู้ใต้บังคับบัญชาขอหรือมาวิธีการของผู้นำเช่นนี้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้นปัญหาสำคัญของการเป็นผู้นำประเภทนี้ก็คือ การขาดผู้นำที่มีความเข้มแข็งกลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่มี การควบคุมและสั่งการอาจเป็นสิ่งที่บังคับให้ทุกคนต้องปฏิบัติงานในฐานะเป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม

โครงสร้างของกลุ่มผู้นำแบบเสรีนิยมจะอยู่กันอย่างกระจัดกระจายขาดความสัมพันธ์กัน ดังภาพประกอบ 4



ภาพที่ 4 แสดงลักษณะ โครงสร้างของกลุ่มผู้นำแบบเสรีนิยม

ที่มา : จรรยา ศักดิ์ งามญาติ, 2519, หน้า 13.

ลิเกิร์ต (Likert, 1961, p. 223) ได้สร้างระบบเพื่อการจำแนกผู้นำหลังจากได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความเป็นผู้นำกับองค์การต่างๆพบว่าจะมีแบบความเป็นผู้นำสี่แบบที่อาจจะแสดงไว้บนแนวต่อเนื่อง

ตั้งแต่ระบบที่ 1 ไปจนถึงระบบที่ 4 หรือจากระบบเผด็จการ ไปจนถึงระบบการเข้าไปมีส่วนร่วมดังต่อไปนี้

ระบบที่ 1 เรียกว่าระบบเผด็จการ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมากโดยเห็นได้จากข้อเท็จจริงที่ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจผู้นำตัดสินใจเพียงคนเดียวและสั่งการลงมาตามสายงาน การบังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามที่ตนได้ตัดสินใจไปและผู้นำกำหนดมาตรฐานวิธีการปฏิบัติไว้ตายตัวผู้นำใช้การข่มขู่เมื่อมีการจำเป็นและใช้วิธีการลงโทษเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายผู้นำมีความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก ในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกกลัวผู้บังคับบัญชา

ระบบที่ 2 เรียกว่าระบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ ในระบบนี้ผู้นำยังคงสั่งการอยู่ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถวิจารณ์คำสั่งได้บ้างผู้นำจะยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความคล่องตัวบางอย่างในการปฏิบัติงานแต่อย่างไรก็ตามถ้ามีการตัดสินใจบางอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาการ

ตัดสินใจดังกล่าวจะเกิดขึ้นภายในกรอบที่ระบุไว้ผลตอบแทนและการลงโทษบางอย่างจะถูกใช้ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งนี้โดยทั่วไปผู้นำยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวข้องกับผู้นำอย่างระมัดระวังและยังคงมีความรู้สึกเกรงกลัวผู้นำอยู่

ระบบที่ 3 เรียกว่าระบบปรึกษาหารือ เป็นระบบที่ผู้นำมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นผู้นำกำหนดเป้าหมายและสั่งการหลังจากปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วทั้งนี้ถึงแม้ว่าการตัดสินใจที่สำคัญจากการกระทำโดยผู้บังคับบัญชาระดับสูงแต่ผู้ใต้บังคับบัญชาก็สามารถตัดสินใจตนเองว่าจะปฏิบัติงานต่อไป การติดต่อสื่อสารแบบสองทางจะเห็นได้ชัดเจนมีความไว้วางใจและเชื่อมั่นบางอย่างระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาผลตอบแทนถูกนำมาใช้จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกเป็นอิสระเมื่อปรึกษางานกับผู้นำ

ระบบที่ 4 เรียกว่าระบบให้เข้ามามีส่วนร่วม เป็นระบบการบริหารที่ลิเกิร์ต (Likert) ให้การสนับสนุนมากที่สุดการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจในเรื่องต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานจากกระทำโดยกลุ่มผู้นำให้ความเชื่อมั่นและการให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่การติดต่อสื่อสารไม่ใช่มีเพียงแต่จากบนลงล่างมีการติดต่อสื่อสารการจากล่างขึ้นบน รวมทั้งการติดต่อสื่อสารตามแนวอนระหว่างเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกันด้วยในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าพวกเขามีความสำคัญเกี่ยวพันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา

กล่าวโดยสรุปการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่ยกเป็นตัวอย่างข้างต้นนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องหาแนวปฏิบัติที่เน้นทางด้านงานและความสัมพันธ์ไปพร้อมกันต้องใช้วัตถุประสงค์และลำดับความสำคัญก่อนหลังของภารกิจเป็นตัวนำพฤติกรรมรู้จักเลือกใช้พฤติกรรมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์จึงจะทำให้ประสบความสำเร็จทางการพัฒนางานและพัฒนาคน

1.4.3 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์

นักวิชาการได้ศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่สำคัญๆ ได้แก่ ไฟเดอ์ (Fiedler's contingency model) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอเช่ และ แบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard) แล้วทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายของ เฮ้า (House) เป็นต้นดังนี้

1. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของไฟเดอ์ (Fiedler)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 257-293) ได้ศึกษาและสรุปทฤษฎีสถานการณ์ของไฟเดอ์ (Fiedler) ซึ่งประกอบด้วยหลักการสำคัญอยู่ 3 ประการคือ

1.1 แบบภาวะผู้นำจากผลการศึกษายาวนานทำให้ ไฟเดอ์ (Fiedler) เชื่อว่า ผู้นำจะมีบทบาทภาวะผู้นำเป็นแบบใดแบบหนึ่ง ได้แก่ แบบภาวะผู้นำที่มุ่งงานหรือแบบภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์

1.2 การควบคุมสถานการณ์ ไฟเดอ์ (Fiedler) ได้กำหนดให้สถานการณ์ประกอบด้วย 3 ตัวแปรได้แก่

1.2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกได้แก่ระดับของการให้ความนับถือ ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจที่พูดตามมีต่อผู้นำซึ่งสะท้อนถึงการยอมรับในตัวผู้นำ

1.2.2 โครงสร้างของงานนี้คือต้องระบุภารกิจชัดเจนมีวิธีทำงานเพียงวิธีเดียวมีวิธีแก้ปัญหาที่ชัดเจนสามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอนโดยแต่ละคนรู้บทบาทหน้าที่แน่นอนว่าต้องทำอะไรทำด้วยวิธีใด ตรงกันข้ามกรณีที่โครงสร้างของงานไม่ชัดเจนได้แก่ งานมีเป้าหมายคลุมเครือ มีวิธีทำงานได้หลายวิธีขาดวิธีแก้ปัญหาที่แน่นอน ขาดข้อมูลป้อนกลับยากต่อการปฏิบัติงานของทางผู้นำและผู้ตามดังนั้นถ้าโครงสร้างของงานชัดเจนผู้นำย่อมสามารถควบคุมทิศทางการทำงานของกลุ่มได้ง่ายขึ้น

1.2.3 ประสิทธิภาพของความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำกับควบคุมสถานการณ์ในการหาคำตอบว่าภาวะผู้นำแบบรายจะมีประสิทธิผลในสถานการณ์ใดนั้น ไฟเดอ์ (Fiedler) ได้รวบรวมข้อมูลจากการศึกษาไม่น้อยกว่า 800 กลุ่มในช่วงเวลา 10 ปีโดยแต่ละกลุ่มจะหาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่มซึ่งสรุปสาระสำคัญของทฤษฎีสถานการณ์ของเขาไว้ดังนี้

1.2.3.1 ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมมากผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์

1.2.3.2 ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมปานกลางผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน

1.2.3.3 ในสถานการณ์ที่ควบคุมน้อยผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์

2. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอร์เชย์ และ แบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard) ซึ่งเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแบบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลกับระดับวุฒิภาวะของผู้ตามสมมุติฐานเบื้องต้นของทฤษฎีนี้ก็คือประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของการจับคู่กันระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวุฒิภาวะของกลุ่มส่วนประกอบสำคัญของทฤษฎีนี้มี 2 ส่วน คือ พฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์แนวคิดจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอและทฤษฎีสถาปัตยกรรมของ เรดดีน (Reddin) ทำให้เกิดพฤติกรรมผู้นำใน 2 มิติคือพฤติกรรมมุ่งงานกับพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์จากการผสมผสานพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิตินี้ทำให้เกิดพฤติกรรมผู้นำขึ้น 4 แบบ ซึ่งประกอบด้วย แบบการมอบหมาย แบบมีส่วนร่วม แบบการแนะนำ และแบบการสั่ง สำหรับสถานการณ์นั้นทฤษฎีนี้พิจารณาจากตัวแปรตัวเดียว คือวุฒิภาวะของบุคคลหรือกลุ่มหมายถึง

สมรรถภาพในการตั้งเป้าหมายไว้สูงแต่สามารถบรรลุถึงได้ด้วยความเต็มใจและความสามารถที่จะรับผิดชอบและประสบการณ์เดิมของบุคคลหรือของกลุ่มเฮร์เซ และ แบลนชาด (Hersey & Blanchard) แบ่งสถานการณ์ออกเป็น 4 อย่างจากการมีวุฒิภาวะไปจนถึงการไม่มีวุฒิภาวะ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2546, หน้า 55)

3. ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายเป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ที่พัฒนาโดย เฮ้า (House) และ มิเชล (Mitchell) ซึ่งมีความเชื่อว่าผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานกับผู้ตามได้โดยเพิ่มจำนวนและชนิดของรางวัลผลตอบแทนที่ได้รับ จากการทำงานนั้นผู้นำยังสามารถสร้างแรงจูงใจด้วยการทำให้วิถีทาง (Path) ที่จะไปสู่เป้าหมายชัดเจนขึ้นและง่ายพอที่ผู้ปฏิบัติจะสามารถทำสำเร็จ ซึ่งผู้นำแสดงพฤติกรรมด้วยการช่วยเหลือแนะนำสอนงานและ แนะนำทางหรือเป็นที่เลี้ยงคอยดูแล โดยทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายนี้ ความรับผิดชอบของผู้นำก็คือการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตามให้สามารถบรรลุได้ทั้งเป้าหมายส่วนตัวและเป้าหมายขององค์กรในขณะเดียวกันซึ่งผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจแก่ผู้ตามได้ด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งในสองวิธีต่อไปนี้

วิธีที่ 1 ทำให้วิถีทางที่ผู้ตามจะได้รับรางวัลตอบแทนให้มีความชัดเจน

วิธีที่ 2 ใช้การเพิ่มปริมาณรางวัลที่ผู้ตามยอมรับในคุณค่าและมีความต้องการ เช่น การขึ้นเงินเดือนหรือการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้น เป็นต้น ภารกิจของผู้นำในการเพิ่มผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานและการทำความเข้าใจต่อวิถีทางที่ผู้ตามสามารถปฏิบัติเพื่อให้สำเร็จและได้รับรางวัลผลตอบแทนจากงานสำเร็จนั้นผู้นำมีบทบาทต่อการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตามในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย

การแบ่งประเภทพฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานและ ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน คือผู้นำให้การสนับสนุนและมีพฤติกรรมที่เป็นมิตร ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่ายใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่และความต้องการในฐานะความเป็นมนุษย์และผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาคและให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการใช้คำสั่งเกี่ยวกับการทำงานรวมทั้งแจ้งความคาดหวังให้ทราบ บอกถึงวิธีทำงานตลอดจนกำหนดเวลาทำงานสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ

3. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน เป็นพฤติกรรมผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายสร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและแสวงหาวิธีการปรับปรุงการ

ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องรวมทั้งการมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ

4. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจรวมถึงบริการที่เกี่ยวข้องกับการขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในที่ทำงานบ่อยๆ กระตุ้นให้เกิดการอภิปรายของกลุ่มและเขียนข้อเสนอแนะต่างๆขึ้นในที่ทำงานเพราะการให้มีส่วนร่วมจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทนี้เกิดความพึงพอใจที่ตนมีส่วนเกี่ยวข้องในการใช้อำนาจตัดสินใจและการให้มีส่วนร่วมในการจัดระเบียบโครงสร้างต่างๆขององค์กรอีกด้วย

กล่าวโดยสรุป คือ สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการพฤติกรรมผู้นำที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ในบางเหตุการณ์ผู้นำอาจจำเป็นต้องใช้การผสมของแบบภาวะผู้นำต่างๆเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสมมากกว่าการเลือกใช้แต่แบบภาวะผู้นำเดิมอยู่ตลอดเวลาเพื่อเพิ่มพูนการยอมรับความพึงพอใจและยกระดับแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 281-294)

2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมจากตำรา เอกสาร และงานวิจัยต่างๆพร้อมสรุปความหมายของพฤติกรรมผู้นำไว้ดังนี้

2.1 ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ

ฮาลปิน (Halpin, 1959, p.4; อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2526, หน้า 5) ความหมายของการเป็นผู้นำในแง่ของพฤติกรรมว่าการเป็นผู้นำเป็นปรากฏการณ์ทางสังคม ซับซ้อน และสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ส่วนเทนเนนบอม (Tennenbaum 1965, หน้า 24) ให้ความหมายของการเป็นผู้นำว่าเป็นกระบวนการใช้อิทธิพล (Influence) ต่อกิจกรรมของกลุ่มเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้

อุทัย หิรัญโต (2520, หน้า 9) ให้ความหมายของผู้นำและเชิงปฏิบัติไว้ว่าผู้นำคือผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกใจริเริ่มและประสานงาน โดยใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจบารมี (Power) เป็นเครื่องมือในลักษณะเป็นพิธีการ (Formal) และแบบไม่เป็นพิธีการ (Informal) เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

ดังนั้นพอสรุปได้ว่าพฤติกรรมผู้นำหมายถึงการที่บุคคลใช้อำนาจบารมีหรืออิทธิพลต่อการกระทำของผู้อื่นการเป็นผู้นำก็คือคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำซึ่งแสดงออกในรูปของพฤติกรรม เช่น ความสัมพันธ์ ความสามารถ เป็นต้น เพื่อดึงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตาม ผู้นำจึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงระบบ รักษาการกำหนดแนวทางปฏิบัติผู้บริหารเป็นผู้นำโดยการแต่งตั้งซึ่ง

จะต้องควบคุมกิจการต่างๆและบุคลากรในโรงเรียนให้เป็นไปได้ด้วยดีผู้บริหารจึงควรจะต้องมีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดี

2.2 แนวคิด ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

ฮาลปีน (Halpin, 1959, pp.4-6; อ้างถึงใน สมยศ นาวิกาน 2540, หน้า 172-173) และคณะวิจัยของมหาวิทยาลัยของรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) ได้เริ่มโครงการวิจัยเพื่อหาข้อเท็จจริงที่ว่าพฤติกรรมของหัวหน้างานจะแสดงให้เห็นเพียงมิติเดียวได้หรือไม่โดยกำหนดพฤติกรรมผู้นำไว้เป็น 2 มิติด้วยกันคือ

1. ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกของกลุ่มในการสร้างรูปแบบการจัดองค์การที่ดีการทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีและกระบวนการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จได้ทั้งคุณภาพและปริมาณนั้นคือมุ่งผลงานเป็นสำคัญ
2. ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงสัมพันธ์ภาพอันดีต่อกันมีความไว้วางใจยกย่องนับถือซึ่งกันและกันมีความกลมเกลียวระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน

ฮาลปีน ทำการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำเมื่อพิจารณาใน 2 มิตินี้แยกออกจากกันอย่างชัดเจน คะแนนที่สูงในมิติหนึ่งไม่จำเป็นต้องต่ำในอีกมิติหนึ่งผู้นำบางพวกมี ลักษณะมุ่งกิจสัมพันธ์หวังผลงานจึงเร่งกลุ่มในการทำงาน ในขณะที่อีกพวกหนึ่งมุ่งส่งเสริมและรักษาสัมพันธ์ภาพในกลุ่มเป็นสำคัญและบางตัวก็แสดงพฤติกรรมสูงทั้ง 2 มิติขณะที่อาจมีบางพวกแสดงพฤติกรรมน้อยทั้ง 2 มิติเช่นกัน ในอัตราส่วนและปริมาณต่างๆกันดังปรากฏภาพประกอบ 5

สูง	การมุ่งงานต่ำ	การมุ่งงานสูง
	การมุ่งคนสูง	การมุ่งคนสูง
ต่ำ	การมุ่งงานต่ำ	การมุ่งงานสูง
	การมุ่งงานต่ำ	การมุ่งคนต่ำ
	ต่ำ	สูง

ภาพประกอบ 5 แบบจำลองพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

ที่มา : Halpin, 1959, p.4; อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ 2540, หน้า 172.

สำหรับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของฮาลปิน และคณะทั้งสองมิติ คือแบบกิจสัมพันธ์และแบบมิตรสัมพันธ์หรือการมุ่งงานและมุ่งคน สามารถให้ความหมายและตัวอย่างพฤติกรรมผู้นำ ดังเช่นการมุ่งคน หมายถึง ความใกล้ชิดทางจิตใจระหว่างผู้นำกับผู้ตามตัวอย่างพฤติกรรมประเภทนี้ได้แก่การรับฟังผู้ใต้บังคับบัญชาการเป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น ส่วนการมุ่งงานหมายถึง การมุ่งการกำกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างกระตือรือร้นเพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จ ตัวอย่างพฤติกรรมประเภทนี้ได้แก่การวางหมายกำหนดการณ์ทำงานการรักษามาตรฐานคุณภาพงานการกดดันผู้ใต้บังคับบัญชา การระบุนุบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ชัดเจนกระตุ้นให้ใช้ระเบียบวิธีปฏิบัติเดียวกันเหล่านี้เป็นต้นซึ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำดังกล่าวข้างต้นดังปรากฏในตาราง 1

ตาราง 1 พฤติกรรมความเป็นผู้นำ ความหมายและตัวอย่างพฤติกรรมของผู้นำ

ผู้นำแบบ	ความหมาย	ตัวอย่างพฤติกรรมของผู้นำ
ก.กิจสัมพันธ์	การมุ่งการกำกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างกระตือรือร้นเพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จ	การวางหมายกำหนดการทำงาน การรักษามาตรฐานการปฏิบัติงาน การกระตุ้นให้ใช้ระเบียบวิธีปฏิบัติเดียวกัน การตัดสินใจสิ่งที่ต้องการและทำอย่างไร การกดดันผู้ใต้บังคับบัญชา การระบุบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ชัดเจน การแก้ปัญหา การวางแผน การประสานงาน การให้ความสนับสนุน
ข.มิตรสัมพันธ์	ความใกล้ชิดทางจิตใจระหว่างผู้นำและผู้ตาม	การรับฟังผู้ใต้บังคับบัญชา การปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน การบอกกล่าวเปลี่ยนแปลงล่วงหน้า การสอดคล้องความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา การปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา

ที่มา : Halpin, 1959, p.6; อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ 2540, หน้า 173.

ทฤษฎี 3 มิติของเรดดีน (Reddin) (อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2526, หน้า 81) มีแนวคิดว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ซึ่งจะก่อให้เกิดพฤติกรรมผู้นำใน 3 มิติคือ

มิติที่ 1 มิติมุ่งงานหมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามได้เข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบายการติดต่อสื่อสารการประสานงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้ผลและสำเร็จตามวัตถุประสงค์

มิติที่ 2 มิติมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตร มีความไว้วางใจ เชื่อใจ สนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

มิติที่ 3 มิติมุ่งประสิทธิผลหมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ไฟเดอร์ (Fiedler) (อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536, หน้า 87-90) ได้เสนอทฤษฎีสถานการณ์ในการศึกษาภาวะผู้นำเรียกว่าตัวแบบสถานการณ์ของภาวะผู้นำ (Contingency Model of Leadership) มีหลักสำคัญ 3 ประการ

ประการที่ 1 แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดโดยระบบแรงจูงใจของผู้นำ

ประการที่ 2 การควบคุมสถานการณ์ขึ้นอยู่กับบรรยากาศของกลุ่มโครงสร้างงาน และอำนาจโดยตำแหน่ง

ประการที่ 3 ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับสถานการณ์แบบผู้นำและการควบคุมสถานการณ์

ไฟเดอร์ เห็นว่าการเป็นผู้นำนั้น มุ่งต้องการให้ความต้องการของบุคคลได้รับการตอบสนองและการมุ่งบรรลุเป้าหมายขององค์กร ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องของแบบภาวะผู้นำและลักษณะสถานการณ์มีองค์ประกอบ 3 ประการคือ

ประการที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader member relation) หมายถึงสมาชิกของกลุ่มให้การยอมรับผู้นำขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการคือ คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับกับผู้นำและระดับของอำนาจอย่างไม่เป็นทางการ ที่ผู้นำมีอยู่ ดังนั้นคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกจึงขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้นำ

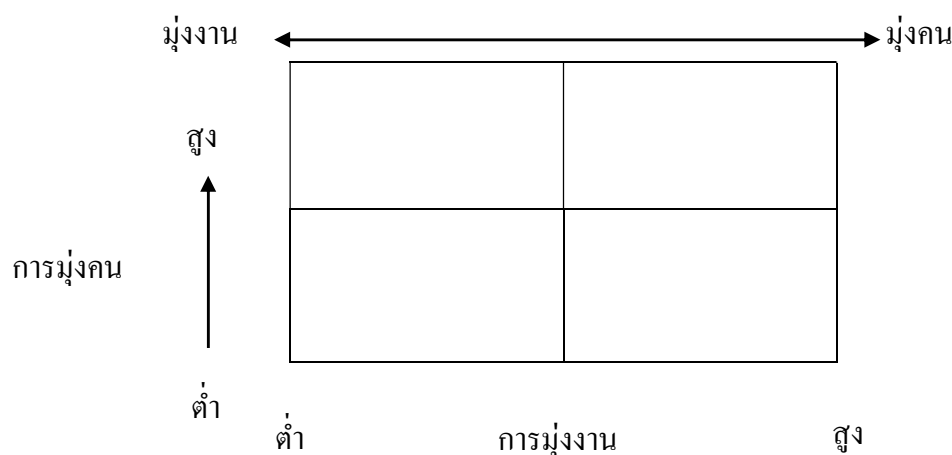
ประการที่ 2 โครงสร้างของงาน (Task structure) หมายถึงงานที่ต้องปฏิบัตินั้นมีเป้าหมายวิธีการและมาตรฐานในการปฏิบัติงานชัดเจนมากน้อยเพียงใด โครงสร้างของงานประกอบด้วยสี่มิติคือความชัดเจนของเป้าหมายจำนวนวิธีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ความเฉพาะเจาะจงในการแก้ปัญหาและความสามารถในการตัดสินใจเมื่อ โครงสร้างของงานชัดเจนผู้นำย่อม สามารถควบคุมทิศทางของกลุ่มได้

ประการที่ 3 อำนาจในตำแหน่ง (Position power) หมายถึงอำนาจที่องค์กรให้แก่ผู้นำเพื่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จ นั่นคือ ระดับของการใช้อำนาจของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับปฏิบัติ

ตามอำนาจและตำแหน่งเป็นเครื่องแสดงว่าผู้นำสามารถให้คุณหรือให้โทษแก่สมาชิกในกลุ่มได้มากน้อยเพียงใด

กลุ่มมิชชันนารีได้ข้อสรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำเป็นสองประการเช่นกันซึ่งเรียกว่ามุ่งที่คน (Employee oriented) และมุ่งที่ผลผลิต (Production oriented) ผู้นำที่มุ่งที่คนงานนั้นจะเน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลสนใจและเข้าใจความต้องการของพนักงานส่วนผู้นำที่มุ่งที่ผลผลิตจะแสดงพฤติกรรมตรงข้ามคือจะเน้นที่งานและเทคนิคต่างๆในการผลิตเป็นเรื่องสำคัญ เพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ส่วนตัวพนักงานนั้นเป็นเพียงปัจจัยที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้น

นักวิจัยกลุ่มมิชชันนารีสรุปความเห็นว่าการมุ่งที่คนงานทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพมากกว่าเพราะคนงานจะเต็มใจและพอใจทำงานด้วยความกระตือรือร้นผลผลิตจึงสูงขึ้นส่วนพฤติกรรมมุ่งที่ผลผลิตนั้นมีผลตรงข้ามคือทำให้ความพอใจที่จะทำงานลดลงผลผลิตย่อมลดลงดังปรากฏภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 ข้อสรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มมิชชันนารี

จากภาพประกอบ 6 การเป็นผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมของการเป็นหัวหน้างานที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างเขากับสมาชิกของกลุ่มในการสร้างรูปแบบการจัดองค์กรที่ดีศึกษาถึงวิธีดำเนินงานการบริหารที่มุ่งเน้นในความสำเร็จของด้านคุณภาพและด้านปริมาณ นอกจากนั้นแล้วการเป็นผู้นำยังต้อง แสดงถึงความมีสัมพันธภาพที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานมีความไว้วางใจยกย่องนับถือซึ่งกันและกันสร้างความกลมเกลียวระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2537, หน้า 213-217) ได้สรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำและผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรได้ว่าการวิเคราะห์พื้นฐานอำนาจของผู้นำและวิธีการปรับอำนาจภายใต้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วนั้นจะสามารถก้าวเข้าสู่การวิเคราะห์อีกระดับหนึ่งคือการหาทางเข้าใจว่าผู้นำอาศัยวิธีการอย่างไรในการใช้อำนาจสร้างอิทธิพลเหนือหรือชักจูงให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นหรือก็คือการพิจารณาถึงการใช้อำนาจของผู้นำ ที่จะทำให้สามารถบริหารผลการปฏิบัติงานของคนผู้ทำงานให้เกิดผลได้ตามที่ต้องการ ได้ซึ่งอาศัยจากพฤติกรรมเหล่านี้

วิธีการใช้อำนาจเป็นวิธีที่ง่ายและใช้มากที่สุดที่ผู้นำจะใช้กำกับชักจูงพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาก็คือการใช้อำนาจที่เกี่ยวกับการให้รางวัลผลตอบแทนและการบังคับเข้ากำกับโดยตรง ตามวิธีการดังกล่าวผู้บริหารจะต้องใช้วิธีการออกคำสั่งหรือสั่งการกับบุคคลต่างๆ และจะบอกให้ทราบชัดว่าอะไรบ้างที่เป็นสิ่งที่ไม่ควรทำหรือไม่ควรปล่อยให้เกิดขึ้นมาจากการทำงาน กลยุทธ์เหล่านี้จะเป็นไปตามแนวทางของการใช้รางวัลผลตอบแทนเป็นเครื่องกำกับและจูงใจและในทำนองเดียวกันกับกระบวนการของกลุ่มในการกำจัดพฤติกรรมของสมาชิก โดยอาศัยการแสดงออกเกี่ยวกับตัวกระตุ้นที่เลือกเฟ้น โดยอาศัยวิธีการใช้อำนาจเป็นเครื่องมือนี้อาจมีประสิทธิผลสูงได้ ในกรณีที่งานมีสภาพเร่งรีบหรือในสภาพที่งานมีความกดดันที่จะรอช้าหรือเสี่ยงต่อการสูญเสียไม่ได้ แต่อย่างไรก็ตามดังที่ได้กล่าวมาก่อนหน้านี้ว่าการพึ่งพาอาศัยรางวัลผลตอบแทนและอำนาจแบบบังคับจะมีผลทำให้ฐานอำนาจของผู้นำตกต่ำหรือด้อยลงไปได้เสมอโดยในเวลาเดียวกันก็จะเปิดช่องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถถ่วงดุลให้ผู้บริหารจำเป็นต้องหันกลับมาใช้อำนาจตามตำแหน่งเพียงเท่าที่เหมาะสมเท่านั้นทั้งนี้เหตุผลสำคัญสำหรับในยุคปัจจุบัน คือ ในขณะที่ทุกคนในทุกวันนี้มีโอกาสที่จะเลือกทำงานที่ไหนได้มากกว่าแต่ก่อนนั้น การจะยอมหรือเต็มใจทำงาน ภายใต้ผู้นำที่เป็นเผด็จการจะเป็นเรื่องยากและจะไม่เกิดขึ้นได้ง่ายนัก

จากความจริงข้างต้นนี้เองย่อมชี้ให้เห็นว่าการใช้กลยุทธ์การสั่งการแบบใช้อำนาจบังคับสำหรับงานปฏิบัติที่ทำอยู่เป็นประจำต่อเนื่องจะเป็นวิธีที่ไม่เหมาะสมอย่างแน่นอนและวิธีที่ดีกว่านั้นก็คือ การช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจชัดเจนเกี่ยวกับผลงานที่คาดหวังได้จากเขาและการช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความสามารถได้ข้อมูลที่จำเป็น ก็จะช่วยให้เขาทำงานตามที่ต้องการได้และการให้การสนับสนุนต่างๆที่จำเป็นในขณะที่กำลังทำงานนั้นตลอดจนการให้ทราบความเป็นไปต่างๆของงานและการสรรเสริญให้กำลังใจในกรณีทำงานตามที่ต้องการได้บรรลุผลสำเร็จลงแล้วด้วยในทางปฏิบัติของการใช้กลยุทธ์การบริหารแบบไม่ใช้อำนาจบังคับนี้ในประการแรกสุดจะต้องมีการปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับเป้าหมายผลงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงและช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาในการตั้งเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่เป็นจริงที่สุดซึ่งในการนี้เป้าหมายต่างๆที่กำหนด

ขึ้นจะมีพลังในการผลักดันและกำกับการทำงานของผู้ทำงานได้โดยอัตโนมัติ ดังนั้น การทำงานกับผู้ได้บังคับบัญชาโดยช่วยเขาทำการกำหนดเป้าหมาย ที่ชัดเจนที่มีระดับสูงพอประมาณและเป็นเป้าหมายที่เป็นที่ยอมรับได้จึงนับว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดที่ผู้นำจะสามารถใช้กำกับหรือสร้างอิทธิพลเหนือการทำงานของกลุ่มน้องได้

ภายหลังจากที่ได้ตั้งเป้าหมายเสร็จแล้วผู้นำยังสามารถให้การช่วยเหลือเพิ่มเติมอีกได้ โดยการแยกแยะวิถีทาง (Path) ที่จะไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ผู้นำจะสามารถช่วยสนับสนุนด้านข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยชี้ช่องทางอุปสรรคและทางสะดวกที่จะทำงานให้สำเร็จกว่าปกติได้รวมทั้งสามารถให้การช่วยเหลือทางเทคนิคและการให้การปรึกษาแนะนำตลอดทางด้วย ที่สำคัญเป็นพิเศษก็คือจะต้องให้แน่ใจได้ว่าผู้ได้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลย้อนกลับหรือรู้ความเป็นไปของสิ่งต่างๆ ที่ทำเสมอและจะต้องคอยหมั่นถามข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้สามารถทราบเกี่ยวกับข้อยุ่งยากต่าง ๆ ที่เขาเหล่านั้นกำลังประสบอยู่

นอกเหนือจากนี้ผู้นำยังสามารถช่วยเหลือสนับสนุนทั้งทางด้านสังคมและจิตใจให้กับผู้ได้บังคับบัญชาได้ตลอดทุกขณะที่เขาทำงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นด้วย การสนับสนุนทางใจหรือการให้กำลังใจนี้จะยังมีความสำคัญมากเป็นพิเศษ โดยเฉพาะในยามที่ผู้ได้บังคับบัญชา กำลังทดลองทำงานด้วยทางเลือกใหม่ที่มีโอกาสเสี่ยงต่อการล้มเหลวอยู่ด้วยอีกประการหนึ่งผู้นำยังสามารถเป็นผู้ให้การยกย่องชมเชยแก่ผู้ทำงาน เมื่องานได้สำเร็จจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้วทั้งนี้การยกย่องชมเชยนี้หากกระทำโดยตัวผู้นำที่เป็นผู้เห็นชอบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ก่อนข้างสูงนี้เองด้วยแล้วคำยกย่องชมเชยก็จะยังมีคุณค่าสูงกว่าปกติและโดยการแสดงให้เห็นถึงการผูกพันอยู่กับผลงานที่เป็นเลิศที่ทำออกมาได้ ซึ่ง ได้มีการยอมให้ลูกน้องกำหนดและเลือกแนวทางปฏิบัติของตนเอง เช่นนี้เองย่อมจะช่วยให้ผู้นำสามารถเพิ่มพลังการไฟหาความสำเร็จของลูกน้องที่สูงยิ่งขึ้นไปอีกได้ และสามารถยกระดับการมุ่งสู่ความเป็นเลิศที่สูงต่อไปอีกนี้เองจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุ่มเทพลังกายและใจให้กับงานที่ทำมากขึ้นเรื่อย ๆ ได้อีก

ตามแนวทางของการบริหารตามพฤติกรรมผู้นำที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนี้ มักเป็นที่รู้จักกันในนามของทฤษฎีผู้นำที่เรียกว่าทฤษฎีวิธีการสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ซึ่งมีข้อชี้แนะว่าผู้นำควรจะเป็นผู้คอยให้การสนับสนุนต่อการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาในระดับที่พอเพียงเพื่อช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดผล 2 ประการคือ

ประการที่ 1 สามารถเพิ่มจำนวนและชนิดของผลงานที่ถือได้ว่าเป็นผลงานที่ดี

ประการที่ 2 สามารถมีทางเลือกต่างๆ ที่ไปถึงผลสำเร็จข้างต้น โดยมีแนวทางการก้าวหน้าที่ชัดเจนและสะดวกง่ายเช่นการช่วยจัดอุปสรรคที่จะเป็นปัญหาทำให้ผลงานตามหมดไปหรือแนะนำและชี้แนะ ให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้ทราบถึงวิธีปฏิบัติงานที่สะดวกและง่าย

จุดเน้นของทฤษฎีผู้นำตามทฤษฎีวิธีการสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) นี้ก็คือการบอกให้ทราบว่าโดยทั่วไปแล้วพฤติกรรมของผู้นำต่างๆที่มีอยู่อาจมีความไม่เหมาะสมหรือใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ดังเช่น ในบางสถานการณ์นั้น ข้อมูลและความชำนาญอาจมีความสำคัญมากเป็นพิเศษได้ เช่น ในสภาพที่เป็นไปอย่างไม่เป็นระบบหรือรูปแบบและในเวลาเดียวกันกลับมีพนักงานที่ตื่นตัวขยันแต่ขาดประสบการณ์ดังนี้ ข้อมูลจะสำคัญมากต่อผู้นำและความชำนาญจะช่วยให้ผู้นำจัดงานเข้ารูปหรือสอนลูกน้องได้ผลเร็วในระยะสั้นเป็นต้น แต่ในบางสถานการณ์การสนับสนุนและให้การช่วยเหลืออาจมีความสำคัญมากกว่าก็ได้ดังเช่นในกรณีของการช่วยคนเก่าที่มีประสบการณ์และความชำนาญมากอยู่แล้วให้ปรับตัวเข้ากับการทำงานตามวิธีใหม่ใหม่ได้หรือในบางครั้งผู้นำอาจต้องเข้าเกี่ยวข้อง สนใจกับทางข้อมูลและการสร้างความสัมพันธ์พร้อมกันทั้งสองอย่างเลยก็ได้

ดังนั้น พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมจึงขึ้นอยู่กับความต้องการและทักษะความชำนาญของผู้ใต้บังคับบัญชาลักษณะงานและข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมองค์การของงานนั้นด้วยซึ่งในความเป็นจริงนั้นแม้จะไม่สามารถกำหนดออกมาเป็นรูปแบบรายละเอียดของผู้นำได้ว่า ควรเป็นแบบใดบ้างที่จะใช้ได้ ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันไปแต่ก็ชี้ให้เห็นความเป็นจริงว่า ในทางปฏิบัติจะไม่สามารถปฏิบัติในรูปแบบของผู้นำแบบใดแบบหนึ่งเพียงแบบเดียวที่เหมาะสมที่จะนำไปใช้กับลูกน้องได้หากผู้นำคนใดยึดมั่นในสไตล์การบริหารที่ตายตัวต่างก็จะพบว่า ความมีประสิทธิภาพจะสั้นไหลเปลี่ยนไปเปลี่ยนมาเมื่อสถานการณ์ได้เปลี่ยนแปลงไปผู้นำที่คล่องตัวจะต้องมีความระมัดระวังทำให้ตัวสอดคล้องเข้ากับข้อจำกัด และโอกาสที่เปลี่ยนไปและจะปรับสไตล์ของผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์นั้น ๆ หรือในบางสถานการณ์ผู้นำเหล่านี้อาจใช้วิธียุทธศาสตร์เปลี่ยนสถานการณ์เพื่อให้เป็นไปในทางที่จะช่วยสนับสนุนให้ผู้นำชักจูงใจได้สะดวกง่ายและได้ผลมากขึ้น

ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ที่เกี่ยวข้องกับคนและพฤติกรรมบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์นักทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) คริส อาร์ไกริส (Chris Argyris) อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) เฟรเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) โรเบิร์ต อาร์ เบลด และ เจน เอส มอดตัน (Robert R. Blake & Jane S Mouton) และเรนซิส ลิเกิร์ต (Rensis Likert) ซึ่งแนวคิดของนักทฤษฎีดังกล่าวมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมดังต่อไปนี้คือ

ทฤษฎีวาย (Theory Y) ของแมคเกรเกอร์ (อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2537, หน้า18) มีแนวคิดว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องพยายามสนับสนุนและพัฒนาการทำงานของผู้ร่วมงานให้เข้ามามีส่วนร่วมตัดสินใจ ในส่วนที่มีผลกับตัวเขาเพิ่มโอกาสด้านความพึงพอใจทางสังคมเพิ่มความรับผิดชอบ เพื่อให้เห็นว่าเขา เป็นบุคคลสำคัญและเชื่อมั่นในความสามารถและเพิ่มการมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การ ส่วนคริส อาร์ไกริส (อ้างถึงใน ทศนา แสงศักดิ์, 2539, หน้า 12-13)

ได้อธิบายถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างคนงานกับผู้บริหารหลายประการเป็นต้นว่า เป้าหมายของคนงานและเป้าหมายของฝ่ายบริหารมักมีความแตกต่างกัน ทำให้คนงาน แยกตัวออกจากองค์กรเพราะคนงานไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจขององค์กร และผู้บริหารไม่เห็นคุณค่าในความเป็นมนุษย์ของคนงาน มีพฤติกรรมเย็นชา และไม่เอาใจใส่ นอกจากนี้อาร์ไกรซิส ยังเสนอแนะต่อไปว่าผู้นำสามารถส่งเสริมความสอดคล้องกันระหว่างคนงานกับฝ่ายบริหารได้ด้วย การให้คนงานมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารการได้มีส่วนร่วมจะทำให้คนงานและฝ่ายบริหารมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน คนงานยอมรับเป้าหมายขององค์กร และเป้าหมายของตนมากขึ้นเพราะยังคงคนงานยอมรับวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นวัตถุประสงค์ของตนมากเท่าใดก็จะยิ่งทำให้องค์กรได้รับประโยชน์มากที่สุดยิ่งขึ้นเท่านั้น เกิดความรู้สึกว่าความสำเร็จขององค์กรคือความสำเร็จในการทำงาน นอกจากนี้ยังสามารถกำหนดหน้าที่ให้คนงานมีส่วนร่วมในการบริหารให้โอกาสรับผิดชอบมากขึ้นและให้โอกาสในการตัดสินใจมากขึ้น (Argyris, อ้างถึงใน ทศนา แสงศักดิ์, 2539, หน้า 12-13)

สำหรับอับบราฮัม มาสโลว์ และเฟรดริก เฮิร์ซเบิร์ก ได้เสนอทฤษฎีแรงจูงใจไว้คือ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการและทฤษฎีสองปัจจัยซึ่งเฮร์เบิร์ต จี ฮิกส์ (Herbert G.Hicks) กล่าวว่างานชิ้นแรกของผู้บริหารคือ การทำให้องค์กรทำหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ซึ่งการที่จะทำเช่นนั้นได้ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถทุกวิถีทางที่จะทำให้ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรวิธีหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้ได้อย่างดีคือการจูงใจบุคลากรในองค์กรให้ทำงาน (Hicks, อ้างถึงใน ชงชัย สันติวงษ์, 2536, หน้า 67) นั่นคือผู้บริหารต้องรู้และเข้าใจลำดับขั้นความต้องการของผู้ร่วมงานเพื่อเป็นแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จดังทฤษฎีต่อไปนี้เป็นคือ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Need -Hierarchy Theory) ของอับราฮัม เอช มาสโล (Abraham H. Maslow) ซึ่งตั้งบนสมมติฐานที่ว่า มนุษย์มีความต้องการตลอดเวลาและความต้องการของมนุษย์จะเป็นไปตามลำดับจาก 1) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological need) ซึ่งเป็นความต้องการที่เป็นพื้นฐานของชีวิต เช่น อาหารเครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรคที่อยู่อาศัย 2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety need) เป็นความต้องการความมั่นคงให้กับตนเองเช่นการมีควรวางใจใส่ดูแลหรือการจะไม่ถูกให้ออกจากงานโดยอุบัติเหตุ 3) ความต้องการทางสังคม (Social need) เป็นความต้องการได้รับการยอมรับหรือการได้รวมกลุ่มกับผู้อื่น 4) ความต้องการการยกย่อง (Esteem need) คือการได้รับสถานภาพที่เป็นที่ยอมรับจากสังคมที่จะให้เกียรติยกย่องตนและ 5) ความต้องการประสบความสำเร็จ (The need for self actualization) เป็นความต้องการสูงสุดที่จะกระทำได้ในสิ่งที่เป็นความใฝ่ฝันของตนเองทฤษฎีนี้เชื่อว่าบุคคลได้รับการตอบสนองที่ระดับใดแล้ว จะเพิ่มความต้องการขึ้นไปในอีกระดับหนึ่ง แต่หากความต้องการ

ระดับใดยังไม่ได้รับการตอบสนองบุคคลนั้นจะไม่ปรารถนาถึงความต้องการในระดับที่สูงกว่า

ทฤษฎีสองปัจจัย (Motivation Hygiene Theory) ของเฟรดริก เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg, อ้างถึงใน ชงชัย สันติวงษ์ 2536, หน้า 69) เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับของ นักบริหารและนักวางแผนอย่างกว้างขวางเฮอรัชเบิร์ก และคณะได้ทำการศึกษาโดยสัมภาษณ์นักบัญชีและวิศวกรพบว่าปัจจัยหลายประการที่เกี่ยวข้องกับความพอใจและไม่พอใจในการทำงานประกอบด้วยปัจจัยจูงใจ (Motivation factor) ได้แก่ ลักษณะของงานความสำเร็จของงานความก้าวหน้าในหน้าที่ความรับผิดชอบและงานที่ทำยากกับปัจจัยอนามัย (Hygiene factor) เกี่ยวกับเงินเดือนสถานภาพความมั่นคงสัมพันธภาพระหว่างบุคคล นโยบายและการบังคับบัญชาโดยมีความเชื่อว่าปัจจัยจูงใจมีส่วนต่อการเพิ่มผลผลิตแต่ปัจจัยอนามัยไม่ใช่สิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นหากแต่ทั้งสองปัจจัยถือว่าเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในงานที่ทำ

กริฟฟิธส์ (Griffiths, 1956, pp.243-245) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำไว้ 7 ประการ คือ

ประการที่ 1 ผู้นำในฐานะผู้คิดริเริ่ม เป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่คิดมักจะแสดงพฤติกรรมในด้าน การริเริ่มงานใหม่ๆ จะต้องทำงานหนักอยู่เสมอเพื่อให้งานที่ตนคิดริเริ่มนั้นบรรลุผลสำเร็จ

ประการที่ 2 ผู้นำในฐานะรู้จักปรับปรุงแก้ไข เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมคอยแนะนำกระตุ้น และคอยให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อปรับปรุงการทำงาน หาวิธีการ ทำงานใหม่ๆ ให้เพื่อ ร่วมงานอยู่เสมอ

ประการที่ 3 ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ เป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรม ยอมรับผู้ที่เขาเข้าทำงานประสบความสำเร็จ รู้จักให้กำลังใจ ยกย่องชมเชย ยอมรับผลสำเร็จของ ผู้ร่วมงานไม่ถือโอกาสเหยียดหยามผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน รู้จักตนเองศรัทธภาพที่แฝงอยู่ใน ตัวเองของผู้ร่วมงานมาใช้ประโยชน์ เป็นผู้ที่เข้าใจและมองปัญหาของผู้ร่วมงาน รู้จักยกย่องชมเชย ทั้งต่อหน้าบุคคลอื่นเมื่อเขาทำงานสำเร็จ

ประการที่ 4 ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ เป็นผู้นำหรือผู้บริหาร ที่มีพฤติกรรม พร้อมเสมอที่จะให้ความช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

ประการที่ 5 ผู้นำในฐานะผู้โน้มน้าวจิตใจ เป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมสามารถ พุดจาซกจูงใจให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือร่วมใจ และประสานสัมพันธ์กัน เป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้ภาษาซึ่งจะเป็นการสร้างสรรค์ให้ผู้อื่นเชื่อถือ มีศรัทธาในตน มีความจริงใจ ในสิ่งที่ตนพูด เพื่อให้งานสัมฤทธิ์ผลตามที่กำหนด

ประการที่ 6 ผู้นำในฐานะผู้ประสานงานเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมในการ กระตุ้นให้กับผู้ร่วมงานอื่นเข้าร่วมในการวางแผนงานและการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่นเข้ามามีส่วน

ร่วมในการวางแผนผู้นำจะต้องเป็นผู้ประสานให้คนทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจและมีความเข้าใจต่อกัน

ประการที่ 7 ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดีเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมที่สามารถเข้ากับคน ในสังคมได้ถือว่าการเข้าสังคมเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้นำ ผู้นำสามารถอยู่กับคนทั้งในองค์กรและนอกองค์กร โดยยอมเสียสละเวลาและทุนทรัพย์ส่วนตัวในบางโอกาสเพื่อนำบุคคลต่างๆเข้ามาสนับสนุนการทำงานในองค์กร ดังนั้นการเข้าร่วมในระดับต่าง ๆ ผู้นำต้องเรียนรู้และปรับปรุงตนเองให้เหมาะสม

เก็ตเซลส์ และ กูบา (Getzels & Guba) (อ้างถึงใน จำลอง แสงพรหมศรี, 2537, หน้า 45) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ชนิด ตามลักษณะที่ผู้นำแสดงออกในการบริหารหน่วยงาน คือ

1. ผู้นำที่ยึดหน่วยงานเป็นหลัก คือ ผู้นำที่เอาวัตถุประสงค์ระยะเบียดกฎเกณฑ์และผลประโยชน์ของหน่วยงานหรือองค์กรเป็นสำคัญ
2. ผู้นำที่ยึดตนเป็นหลัก คือ ผู้นำที่อาศัยความคิดและการตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางสั่งการ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นรายรายไปว่าจากกระทำการใด คำนี้ถึงความเหมาะสม ความจำเป็น ความสุข ฯลฯ
3. ผู้นำที่ประสานประโยชน์ คือ ผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงาน และประโยชน์ของบุคคลทั้ง 2 อย่างพร้อมๆกันไปแล้วประนีประนอมไม่ให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเสียหาย

ลิเกิร์ต (1961, p.135) กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำว่า หมายถึงพฤติกรรมของแต่ละบุคคลเพื่อควบคุมกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม พฤติกรรมของผู้นำเป็นพฤติกรรมใดๆที่ผู้กระทำปรารถนาที่จะแสดงพฤติกรรมเป็นผู้นำ เป็นพฤติกรรมของบุคคลซึ่งมีผลต่อการกระทำของบุคคลอื่น หรือตอบสนองในเป้าหมายร่วมกัน สอดคล้องและยังเป็นผู้นำกับองค์กรต่างๆพบว่าจะมีแบบความเป็นผู้นำ 4 แบบที่อาจจะแสดงไว้บนแนวต่อเนื่อง ดังนี้

1. แบบเผด็จการ ผู้นำมีความเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมากโดยจะเห็นได้จากข้อเท็จจริงที่ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ ผู้นำตัดสินใจเพียงคนเดียวและสั่งการลงมาตามสายการบังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามที่ได้ตัดสินใจไปมาตรฐานและการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ตายตัวโดยผู้นำจะใช้การข่มขู่เมื่อมีความจำเป็นและใช้วิธีการลงโทษเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำไว้วางใจหรือเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมากและในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกกลัวผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าหากเกิดองค์การไม่เป็นทางการขึ้นมา องค์กรดังกล่าวนี้มักจะต่อต้านเป้าหมายขององค์กรที่เป็นทางการ

2. แบบเผชิญการอย่างมีศิลป์ ผู้นำยังคงสั่งการแต่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถวิจารณ์คำสั่งได้บ้างผู้นำจะยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความคล่องตัวบางอย่างในการปฏิบัติงานแต่อย่างไรก็ตามถึงแม้จะมีการตัดสินใจบางอย่างเกิดขึ้นโดยผู้ใต้บังคับบัญชาการตัดสินใจดังกล่าวนี้จะเกิดขึ้นภายในกรอบที่ระบุไว้ ผลตอบแทนและการลงโทษบางอย่างจะถูกใช้ในการจูงใจพนักงาน โดยทั่วไปผู้นำยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวข้องกับผู้นำอย่างระมัดระวังและยังคงมีความรู้สึกเกรงกลัวผู้นำอยู่ถึงแม้จะมีองค์การที่ไม่เป็นทางการขึ้น องค์การดังกล่าวนี้จะไม่ต่อต้านเป้าหมายขององค์การที่เป็นทางการ

3. แบบปรึกษาหารือ ผู้นำมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นผู้นำเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและสั่งการภายหลังจากที่ได้ปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วถึงแม้ว่าการตัดสินใจที่สำคัญกระทำโดยผู้ใต้บังคับบัญชาระดับสูง ผู้ใต้บังคับบัญชาที่สามารถตัดสินใจด้วยตัวเองถึงวิธีการปฏิบัติงานการติดต่อสื่อสารแบบสองทางจะเห็นได้ชัดมีความไว้วางใจและมีความเชื่อมั่นบางอย่างระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาผลตอบแทนถูกนำมาใช้จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกอิสระเมื่อได้ปรึกษางานกับผู้นำถ้าหากว่าเกิดมีองค์การที่ไม่เป็นทางการขึ้น องค์การดังกล่าวนี้อาจจะสนับสนุนหรือต่อต้านแต่เพียงเล็กน้อยกับเป้าหมายขององค์การที่เป็นทางการ

4. ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการบริหารที่ลิเกิร์ตให้การสนับสนุนมากที่สุดภายใต้ระบบที่ 4 เป้าหมายและการตัดสินใจเรื่องต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานจะกระทำโดยกลุ่มผู้นำให้ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ การติดต่อสื่อสารไม่เพียงแต่จากบนลงล่างและจากล่างขึ้นไปบนเท่านั้น แต่จะมีการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกันด้วยในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำไม่เพียงใช้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจเท่านั้นและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างตรงไปตรงมาภายในบรรยากาศของความเป็นมิตรภาพ องค์การที่เป็นทางการ และองค์การที่ไม่เป็นทางการจะเข้ากันได้เป็นอย่างดี

ไฟเดอร์ (Fiedler) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำหมายถึงการกระทำเฉพาะสิ่งที่ผู้นำผูกพันในวิถีทางเดียวกันและประสานการทำงานร่วมกันของสมาชิกกลุ่มที่อาจรวมถึงโครงสร้างสัมพันธ์ของงานการยกย่องวิพากษ์วิจารณ์สมาชิกกลุ่มตลอดจนการแสดงถึงสวัสดิกภาพและความรู้สึกของกลุ่มเฮาส์ (อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 51-53) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำที่มีความสามารถพิเศษโดยพิจารณาจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นดังนี้

1. ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจในการกระทำที่ถูกต้องของผู้นำ
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือในผู้นำ
3. ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในการกระทำของผู้นำ
4. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่มีการพูดให้ร้ายต่อผู้นำเพราะชอบในตัวผู้นำ

5. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะอยู่ในโอวาทเชื่อฟัง
6. ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเอาอย่างผู้นำ
7. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีอารมณ์อยากทำงานร่วมกับกลุ่ม
8. ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายในระดับสูง
9. ผู้ใต้บังคับบัญชาอุทิศตนเพื่อความสำเร็จในงาน

เฮอร์เช่ และ แบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard) (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2546, หน้า 191) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำว่าเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่กำหนดขึ้นเพื่อนำสมาชิกขององค์กรให้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบและงานที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบดังนี้

แบบที่ 1 แบบกำกับ (Telling) เป็นการกำหนดสิ่งที่จะทำ และวิธีดำเนินงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด

แบบที่ 2 แบบขายความคิด (Selling) อธิบายถึงสิ่งที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในงานและให้โอกาสทำความเข้าใจในงานนั้น

แบบที่ 3 แบบมีส่วนร่วม (Participating) เป็นการติดต่อสื่อสารสองทางและความร่วมมือใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความรู้ความสามารถแต่เต็มใจที่จะทำ

แบบที่ 4 แบบมอบอำนาจ (Delegating) ให้อิสระในการปฏิบัติงานไม่มีการควบคุมใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถสูง

เฮาส์ และ อีเวนส์ (House & Evens) (อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540, หน้า 66-72) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำจากทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายนี้มาจากการที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือความคิดของสมาชิกเกี่ยวกับเป้าหมายของงานเป้าหมายส่วนบุคคลและทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายนั้นพร้อมกันนั้นผู้นำจะมีประสิทธิผลเมื่อได้รับการยอมรับความพึงพอใจ แรงจูงใจจากสมาชิกในหน่วยงานนั้นซึ่งแนวคิดนี้มาจากพื้นฐานของทฤษฎีความคาดหวังพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย มีองค์ประกอบที่เด่นๆ ของพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบคือ

แบบที่ 1 ภาวะผู้นำแบบบงการผู้นำแบบนี้จะใช้พฤติกรรมของตนแสดงให้เห็นว่าเขาคาดหวังอะไรจากสมาชิกให้แนวทางหรือแนะนำว่าควรจะทำอะไรทำอย่างไรและขอร้องให้สมาชิก ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่กำหนดไว้

แบบที่ 2 ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนเป็นผู้นำที่ใช้พฤติกรรมแบบความเป็นมิตรกับสมาชิกและเห็นอกเห็นใจในความเป็นอยู่จึงทำให้บรรยากาศแห่งความเป็นมิตรเกิดขึ้นในกลุ่มทำงาน

แบบที่ 3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมเป็นผู้นำที่ใช้พฤติกรรมในการให้คำปรึกษาร่วมกับสมาชิกและนำเอาแนวคิดของกลุ่มมาพิจารณาก่อนการตัดสินใจ

แบบที่ 4 ภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จเป็นผู้นำที่ใช้พฤติกรรมมุ่งเป้าหมายแสวงหาแนวทางปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นเน้นความเป็นเลิศและแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในตนเองสูงโดยสมาชิกก็จะปฏิบัติตามไปสู่มาตรฐานอันสูงด้วย

นอกจากนี้ เบลค และ มิวตัน (Blake & Mouton) กล่าวว่าภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1 – 9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1 – 9 เช่นกันและสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วยเรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่นๆของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลางและแบบทำงานเป็นทีม

แบบที่ 1 แบบมุ่งงาน (Task-oriented authority compliance) แบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่ทำงานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้อวางแผน กำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่วงเหินผู้ร่วมงาน

แบบที่ 2 แบบมุ่งคนสูง (Country club management) แบบ 1,9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ

แบบที่ 3 แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย เพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

แบบที่ 4 แบบทางสายกลาง (Middle of the road management) แบบ 5,5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานหลีกเลี่ยงการ

ทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

แบบที่ 5 แบบทำงานเป็นทีม (Team management) แบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความสำคัญทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกร่วมกันของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชาอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำซึ่งมีแนวคิดแตกต่างกันไป ดังกล่าวข้างต้นแต่สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้พิจารณาใช้แนวคิดการจำแนกพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของ เบลค และ มอตตัน (Blake & Mouton), ลิเกิร์ต (Likert), เฮอร์เช่ และ แบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard), เฮาส์ และอีเวนส์ (House & Evens), เก็ตเซลส์ และ กูบา (Getzels & Guba), ฮาลปิน (Halpin), กริฟฟิทส์ (Griffiths) เพราะสอดคล้องกับบริบทและสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้ารายละเอียดของทฤษฎีโดยแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ แบบควบคุม แบบมีส่วนร่วม และแบบสนับสนุนซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แบบที่ 1 พฤติกรรมผู้นำแบบควบคุม

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2523, หน้า 115) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำที่ยึดงานเป็นหลัก มีลักษณะคล้ายคลึงกับพฤติกรรมผู้นำแบบควบคุม คือ เป็นผู้ที่มีความเคร่งครัดในระเบียบแบบแผน และคำสั่งมีความหวังหวังให้ใต้งานตามเป้าหมายของหน่วยงานผู้นำลักษณะนี้จะคอยตรวจตราดูว่างานจะสำเร็จหรือยังโดยไม่สนใจกับปัญหาและอุปสรรคต่างๆ

พันธุ์เทพ ใจคำ (2547, หน้า 33) กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำแบบชี้แนะซึ่งมีความหมายเหมือนกับ พฤติกรรมผู้นำแบบควบคุม คือมีลักษณะที่สำคัญคือ

1. แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบความคาดหวังขององค์กร
2. เสนอแนะสิ่งที่จะต้องทำและวิธีการที่จะทำ
3. กำหนดตารางทำงานให้แล้วเสร็จ
4. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
5. สร้างความชัดเจนในการกำหนดบทบาทของผู้นำกลุ่ม

เลวิน (Lewin) (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2545, หน้า 35) ได้กล่าวถึงการแบ่งประเภท

ของผู้นำจากการใช้อำนาจคือผู้นำแบบอัตตาธิปไตยซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับพฤติกรรมผู้นำแบบควบคุม เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจตลอดเวลาอีกด้วยตัวเองเป็นสำคัญเป็นผู้รู้ข้อเท็จจริงแต่เพียงผู้เดียว ดังนั้นการใช้อำนาจทุกอย่างจึงออกจากตัวผู้นำไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายหรือวิธีการที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ผู้นำเป็นผู้ที่ตัดสินใจว่าจะทำอย่างไร ที่ไหน ทำเมื่อไหร่ ผู้นำจะเป็นผู้สั่งการให้ผู้ปฏิบัติงานนำไปปฏิบัติ ผู้นำประเภทนี้ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟัง และปฏิบัติตามทันทีที่ได้รับคำสั่ง

เฮาส์ (อ้างถึงใน บุญช่วย ศิริเกษ, 2540, หน้า 227) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำแบบบงการซึ่งมีความหมายเหมือนกับพฤติกรรมแบบควบคุม กล่าวคือ รู้ว่าอะไรคือสิ่งที่พวกเราคาดหวัง พวกเขาจะเตรียมคำแนะนำเกี่ยวกับสิ่งที่จะต้องทำ และวิธีการที่ต้องใช้จะกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ เรียกร้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ในฐานะของผู้นำ ภาวะผู้นำแบบนี้มีความคล้ายคลึงกับผู้นำที่มุ่งกิจสัมพันธ์ ของการศึกษาที่รัฐโอไฮโอ

เฮอร์เช และ แบลนชาร์ด (อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 109) กล่าวว่าภาวะผู้นำแบบการบอกกล่าว ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับพฤติกรรมผู้นำแบบควบคุม คือ เป็นรูปแบบผู้นำที่มีความสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานสูง จึงต้องใช้พฤติกรรมผู้นำที่บงการอย่างมาก จะรวมถึงการแสดงออกอย่างชัดเจนถึงการกำหนดทิศทางเกี่ยวกับวิธีการที่พนักงานควรจะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

เบลค และ มิวตัน กล่าวว่าพฤติกรรมแบบมุ่งงาน (Task-oriented authority compliance) ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับพฤติกรรมผู้นำแบบควบคุม คือเป็นแบบ 9,1 คือผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบควบคุม ผู้นำจะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่วงเหินผู้ร่วมงาน

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาแบบควบคุม ได้ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาอีกด้วยตัวเองเป็นใหญ่ ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ผู้บริหารสถานศึกษามักจะชอบออกคำสั่งมากกว่าระดมสมองกับทุกคนในโรงเรียน
3. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจกับผลงานมากกว่าความสัมพันธ์กับคณะครูในสถานศึกษา
4. ผู้บริหารจะมีบทลงโทษเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
5. ผู้บริหารจะยึดกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน และจะกำกับการทำงานของคณะครูอย่างใกล้ชิด

ใกล้ชิด

แบบที่ 2 พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2523, หน้า 115) กล่าวว่าพฤติกรรมผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ ผู้นำที่เน้นความสำคัญของเพื่อนร่วมงานพยายามสร้างน้ำใจให้เกิดแก่ผู้ร่วมงานโดยหวังว่าเมื่อบุคคลมีขวัญและกำลังใจแล้วย่อมจะตามมาในการครองใจคนให้ได้

พันธุเทพ ใจคำ (2547, หน้า 33) กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตย ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม ว่ามีลักษณะที่สำคัญคือ

1. ใ้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
2. ปรึกษาหารือบุคลากร
3. ขอความเห็นจากบุคลากร
4. ให้ความสำคัญกับคำแนะนำต่างๆก่อนการตัดสินใจ

เลวิน (Lewin) (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2546, หน้า 178) ได้กล่าวถึงผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุดคือผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยม ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ เป็นผู้นำที่มีใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเฉพาะความคิดเห็นที่ดีจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การผู้นำแบบนี้เน้นการตัดสินใจโดยกลุ่มยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นให้กำหนดวิธีทำงานกันเองให้ทราบ. หมายของการทำงานร่วมกันเน้นการให้คำปรึกษา

เฮาส์ (อ้างถึงใน บุญช่วย ศิริเกษ, 2540, หน้า 228) กล่าวว่าพฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตย ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วมคือจะสามารถปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับสาระสำคัญในความสัมพันธ์ของงานจากการชักชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาออกความคิดเห็นและจะพยายามใช้ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ

เฮอร์เช และ แบลนชาร์ด (อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 109) กล่าวว่าพฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตย ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ เป็นรูปแบบภาวะผู้นำของผู้นำที่ใช้คือมุ่งสนับสนุนการเติบโตและการปรับปรุงสิ่งต่างๆด้วยการพัฒนาทักษะการแนะแนวและการปฏิบัติงานเช่นการใช้ทรัพยากรร่วมกับพนักงานมีการใช้ข้อมูล และมีการสื่อสารเพื่อการตัดสินใจร่วมกัน

เบลค และ มิวตัน กล่าวว่าพฤติกรรมผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (Team management) ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับพฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตย ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ แบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์การและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกดีมีนของผู้

ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชาขึ้นอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมได้ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญขวัญและกำลังใจของคณะครูในสถานศึกษาและเน้นผลการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาเท่าๆกัน
2. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องการผลงานที่มีคุณภาพควบคู่กับขวัญและกำลังใจในการทำงานของคณะครูในสถานศึกษา
3. ผู้บริหารสถานศึกษาจะใช้วิธีการแนะนำและให้คำปรึกษาในการทำงานเป็นหลัก
4. ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีอำนาจในการตัดสินใจเป็นหลักแต่ก็ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น
5. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิด โอกาสให้คณะครูได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็นก่อนการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างมีความสุข

แบบที่ 3 พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุน

เฮอร์เช และ แบลนชาร์ด (อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 109) กล่าวว่าภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุน คือ เป็นลักษณะที่ผู้นำสนใจในด้านงานต่ำ แต่ด้านมนุษยสัมพันธ์สูง ผู้นำพยายามใช้การสื่อสารสองทางสนับสนุนให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถอยู่ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและหลีกเลี่ยงการออกคำสั่ง

เบลคและมิวตัน กล่าวว่าพฤติกรรมแบบมุ่งคนสูง (Country club management) ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับพฤติกรรมผู้นำแบบมอบอำนาจ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุน คือ คือแบบ 1,9 คือ ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาแบบสนับสนุน ได้ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญขวัญและกำลังใจของคณะครูในสถานศึกษา มากกว่าผลการปฏิบัติงาน
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างสถานที่และสิ่งแวดล้อมที่เอื้อเพื่อต่อการทำงานของคณะครูในสถานศึกษา
3. ผู้บริหารสถานศึกษาจะหลีกเลี่ยงการต่อต้านภายในสถานศึกษา

3. ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา

ด้วยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาพ.ศ. 2547 มาตรา 72 กำหนดให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยยึดหลักการปฏิบัติตนที่เหมาะสมกับการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมีผลงานประจักษ์ถือว่าผู้นั้นมีความชอบสมควรได้รับบำเหน็จความชอบซึ่งอาจเป็นบันทึกคำชมเชย รางวัล เครื่องเชิดชูเกียรติ หรือการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือการบริหารงานบุคคลในเรื่องอื่น อาศัยอำนาจตามมาตรา 72 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ก.ค.ศ. จึงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไว้ดังต่อไปนี้

1. ให้ผู้บังคับบัญชาประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของผลสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยส่วนราชการหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

2. การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามหลักเกณฑ์และวิธีการนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน และนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- 2.1 การเลื่อนขั้นเงินเดือน การให้รางวัลประจำปี และค่าตอบแทนอื่น ๆ

- 2.2 การพัฒนา และการแก้ไขการปฏิบัติงาน

- 2.3 การให้ออกจากราชการ

- 2.4 การให้รางวัลจูงใจ และการบริหารงานบุคคลเรื่องอื่น ๆ (สำนักงาน

คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2551)

3.1 ความหมายของงานวิชาการในสถานศึกษา

ความหมายของการบริหารวิชาการ นักการศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทางการศึกษาได้ให้นิยามเกี่ยวกับการบริหารวิชาการหลายทัศนะดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (2540, หน้า 14) ได้ให้ทัศนะของการบริหารวิชาการของสถานศึกษาว่าการบริหารวิชาการของสถานศึกษาที่แท้จริงนั้นมีความหมายและขอบเขตกว้างขวางมากกว่าตัวหลักสูตรและการสอนแต่จะมีหลักสูตรเป็นแกนกลางโดยเฉพาะในกิจกรรมการเรียนการสอน หลักสูตรจะเป็นตัวกำกับเนื้อหา ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์

วิจิต บุญเลิศ (2543, หน้า 13) กล่าวว่า การบริหารวิชาการของโรงเรียนเป็นกระบวนการดำเนินงานของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมต่างๆในการเรียนการสอนที่มุ่งผลสูงสุดให้ผู้เรียนสัมฤทธิ์ผลตามจุดหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 16) ได้กล่าวว่า การบริหารวิชาการของสถานศึกษาหมายถึงการบริหารสถานศึกษาโดยมีการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

สุธี กิตติกุล (2532, หน้า 15) อธิบายว่าการบริหารงานวิชาการหมายถึงการบริหารกิจการต่างๆที่ดำเนินการเกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนในทุกๆด้านเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกอย่างที่โรงเรียนจัดขึ้น มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนการเรียนการสอนของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและเกิดผลต่อความรู้ความสามารถของผู้เรียนส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุจุดหมายของการศึกษาที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารโรงเรียนจะต้องดำเนินการและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรการดำเนินการเกี่ยวกับงานการสอนและกิจกรรมนักเรียนงานการวัดผลและประเมินผลงานพัฒนาการเรียนการสอนและงานส่งเสริมวิชาการและความต้องการของผู้เรียนตามกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

3.2 ความสำคัญของงานวิชาการในสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยกำหนดขอบข่ายไว้ 4 งานคือ งานวิชาการงานบุคลากร งานงบประมาณและงานบริหารทั่วไป โดยถือว่างานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารเนื่องจากการบริหารงานวิชาการเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดของสถานศึกษาโดยเฉพาะด้านการปรับปรุงคุณภาพด้านการเรียนการสอนซึ่งเป็นจุดหมายหลักของสถานศึกษา (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535, หน้า 16)

3.3 ขอบข่ายงานวิชาการในสถานศึกษา

เนื่องจากงานวิชาการ เป็นงานหลักของสถานศึกษามีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาให้บรรลุเป้าหมายและมาตรฐานคุณภาพการศึกษาดังนั้นจึงถือว่าเป็นบทบาทภาระของ ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้เสียทุกคนจะต้องทำความเข้าใจขอข่ายการดำเนินงานด้านวิชาการเป็น อย่างดีได้มีหน่วยงานและนักการศึกษาได้กำหนดขอข่ายงานวิชาการที่ผ่านมามีไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (อ้างถึงใน สมแพน จำปาหวาย, 2542, หน้า 14) ได้เสนอแนะงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาที่มี 15 งาน ดังนี้

1. กำหนดนโยบายเป้าหมายและการวางแผนของโรงเรียน
2. จัดหาและส่งเสริมการใช้สื่อการเรียนการสอน
3. การวางแผนการสอน
4. การนิเทศการสอน
5. ห้องสมุด
6. การวัดและประเมินผล
7. พัฒนาการสอนกลุ่มทักษะ
8. พัฒนาการสอนกลุ่มสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต
9. พัฒนาการสอนกลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย
10. พัฒนาการสอนกลุ่มการทำงานพื้นฐานอาชีพ
11. พัฒนาการสอนกลุ่มประสบการณ์พิเศษ
12. การจัดแบ่งกลุ่มนักเรียน
13. การสอนซ่อมเสริม
14. การใช้ทรัพยากรของชุมชนเพื่อการเรียนการสอน
15. การรายงานผลการเรียน

อุทัย บุญประเสริฐ (2540, หน้า 35) ได้กำหนดขอข่ายงานวิชาการ 6 งาน ดังนี้

1. การวางแผนงานวิชาการ
2. การบริหารงานวิชาการ
3. การจัดการเรียนการสอน
4. การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ
5. การวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน
6. การประเมินผลทางวิชาการ

วิจิต บุญเลิศ (2543, หน้า 17) ได้กำหนดขอข่ายงานวิชาการไว้ 7 งาน คือ

1. ด้านหลักสูตร

2. การจัดแผนการเรียน
3. การจัดตารางสอน
4. การจัดครูเข้าสอน
5. การจัดกลุ่มการเรียน
6. การจัดสอนซ่อมเสริม
7. การประเมินผลการเรียน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 17-19) ได้สรุปขอบข่ายของงานวิชาการไว้ 4 งาน

ดังนี้

1. การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ
 - 1.1 แผนปฏิบัติงานวิชาการ
 - 1.2 โครงการสอน
 - 1.3 บันทึกการสอน
2. การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน
 - 2.1 การจัดตารางสอน
 - 2.2 การจัดชั้นเรียน
 - 2.3 การจัดครูเข้าสอน
 - 2.4 การจัดแบบเรียน
 - 2.5 การปรับปรุงการเรียนการสอน
 - 2.6 การฝึกงาน
3. การจัดการเกี่ยวกับการเรียนการสอน
 - 3.1 การจัดสื่อการเรียนการสอน
 - 3.2 การจัดห้องสมุด
 - 3.3 การนิเทศการสอน
4. การวัดและประเมินผล

สงัด อุทรานันท์ (2542, หน้า 13-14) ได้กำหนดขอบข่ายงานวิชาการ 6 งาน คือ

1. งานเกี่ยวกับการบริหารบุคคล
2. งานเกี่ยวกับ หลักสูตร
3. งานเกี่ยวกับการเรียนการสอน
4. งานเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน
5. งานเกี่ยวกับการวัดผล

6. งานเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2537, หน้า 19) ได้สรุปขอบข่ายงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 9 งาน ดังนี้

1. งานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้
2. งานการเรียนการสอน
3. งานสื่อการเรียนการสอน
4. งานวัดและประเมินผล
5. งานห้องสมุด
6. งานนิเทศการศึกษา
7. งานด้านวางแผนและกำหนดวิธีดำเนินงาน
8. งานส่งเสริมการเรียนการสอน
9. งานประชุมอบรมทางวิชาการ

วิจิต บุญเลิศ (2543, หน้า 22) แบ่งขอบข่ายงานวิชาการไว้ 7 งาน ดังนี้

1. งานบริหารหลักสูตร
2. งานการเรียนการสอน
3. งานอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอน
4. งานการวัดผลและประเมินผล
5. งานห้องสมุด
6. งานนิเทศภายใน
7. งานประชุมอบรมทางวิชาการ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 32) ได้แบ่งขอบข่ายงานวิชาการในเอกสารคู่มือการบริหารวิชาการโรงเรียนนิติบุคคลไว้ 12 ประการคือ

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนวการศึกษา

9. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
12. การส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการแก่บุคคลครอบครัวองค์กรหน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

สรุปได้ว่าขอบข่ายงานการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารงานในฝ่ายวิชาการของโรงเรียนทั้งหมด เพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนการเรียนการสอนของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและเกิดผลต่อความรู้ความสามารถของผู้เรียนส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุจุดหมายของการศึกษาที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีขอบข่ายงานดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนวการศึกษา
9. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
12. การส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการแก่บุคคลครอบครัวองค์กรหน่วยงานและสถาบัน

3.4 ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา

จากแนวคิดเกี่ยวกับขอบข่ายการบริหารงานวิชาการดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าการกำหนดภารกิจทางการบริหารวิชาการในสถานศึกษามีหลายทัศนะซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงไปตามความเหมาะสมของยุคสมัยรวมถึงระดับและประเภทของการศึกษา แต่ในปัจจุบันนี้สถานศึกษาชั้นพื้นฐานส่วนใหญ่ได้ยึดถือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารสถานศึกษานิตยบุคคลที่กระทรวงศึกษาธิการจัดพิมพ์ออกเผยแพร่ตั้งแต่ปี พ. ศ. 2546 ซึ่งเป็นขอบข่ายภารกิจการบริหารที่สอดคล้องกับแนวทางปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ. ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่2) พ. ศ. 2545 ในเอกสารดังกล่าวได้กำหนดขอบข่ายภารกิจการบริหารงานวิชาการไว้ 12 ประการดังที่กล่าวไว้ในข้างต้นแต่ผู้วิจัยได้พิจารณาเห็นว่า บางภารกิจไม่จำเป็นที่ครูทุกคน

ในโรงเรียนจะต้องทำแต่จะทำเพียงเฉพาะผู้ที่ได้รับผิดชอบเท่านั้น จึงได้สรุปเป็นผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา ของสำนักงานสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา(ก.ค.ศ.) ดังต่อไปนี้

1. การจัดการเรียนรู้
2. การจัดระบบการดูแลช่วยเหลือเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน
3. การร่วมปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษาเกี่ยวกับหลักสูตร สื่อ เทคโนโลยี นวัตกรรมทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น
4. การประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

5. การพัฒนาตนเองและการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดจากแบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ตำแหน่งผู้สอน) จากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) (2551, หน้า 1-2), สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง (2559, หน้า 1-2) โรงเรียนบ้านพะวร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 (2556, หน้า 1-3), โรงเรียนสระหลวงพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 (2559, หน้า 1-5), โรงเรียนสตรีอ่างทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 (2559, หน้า 1-3), โรงเรียนนาถ่อนวิทยานุกูล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1 (2559, หน้า 1-3) มีรายละเอียดดังนี้

1. การจัดการเรียนรู้

1.1 การวิเคราะห์หลักสูตรและการเตรียมการสอน อันประกอบไปด้วย การวิเคราะห์หลักสูตรและเขียนคำอธิบายรายวิชา การวิเคราะห์ผู้เรียนเพื่อจัดจัดทำหน่วยการเรียนรู้ การจัดทำหน่วยการเรียนรู้ การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ คุณภาพของแผนจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและแผนจัดการเรียนรู้ผ่านการตรวจสอบจากฝ่ายบริหารก่อนใช้

1.2 การจัดการเรียนการสอนตามแผนการเรียนรู้และการพัฒนาแผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ อันประกอบไปด้วยการจัดการเรียนรู้ตามแผนจัดการเรียนรู้ การปลูกฝังค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม การพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร การพัฒนาผู้เรียนด้านการ อ่าน เขียน คิด วิเคราะห์ การบันทึกหลังจัดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ การปรับปรุงและพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้

1.3 การใช้และพัฒนาสื่อการเรียนการสอน อันประกอบไปด้วย การจัดหา/จัดทำสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เหมาะสม การให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการผลิตสื่อการจัดการเรียนรู้ การ

ใช้สื่อหลากหลายในการจัดการเรียนรู้ การใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อห้องเรียนสมบูรณ์แบบ การดูแลซ่อมบำรุงสื่อให้ใช้งานได้ตลอดเวลา

1.4 การวัดและประเมินผล อันประกอบไปด้วย การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ผู้เรียนอย่างหลากหลาย เครื่องมือวัดและประเมินผลผ่านการตรวจสอบคุณภาพ เครื่องมือวัดและประเมินผลสอดคล้องกับเป้าหมายการเรียน การเตรียมผู้เรียนเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ระดับชาติ (O-NET) การสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผลผ่านระบบเครือข่าย IT การวัดและประเมินผลผ่านระบบเครือข่าย IT

1.5 การวิจัยและการนำผลการวิจัยไปแก้ปัญหาการเรียนรู้ของผู้เรียน อันประกอบไปด้วย การวิเคราะห์สภาพปัญหาการจัดการเรียนรู้ การวิจัย พัฒนาหรือแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้ การนำผลงานวิจัยไปใช้พัฒนาการจัดการเรียนรู้ การเผยแพร่ผลการวิจัย การทำวิจัยอย่างสม่ำเสมอ ผลงานวิจัยผ่านการตรวจรับรองจากฝ่ายบริหาร

สรุปได้ว่าผลการปฏิบัติงานวิชาการของครู ด้านการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 หัวข้อ ดังนี้

1. การวิเคราะห์หลักสูตรและการเตรียมการสอน มีรายละเอียดดังนี้
 - 1.1 ครูมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์หลักสูตรและเขียนคำอธิบายรายวิชาได้สอดคล้องกับหลักสูตร
 - 1.2 การวิเคราะห์ผู้เรียนเพื่อจัดทำหน่วยการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับคำอธิบายรายวิชา
 - 1.3 การจัดทำหน่วยการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา
 - 1.4 การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสอดคล้องกับหลักสูตร
 - 1.5 การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอย่างมีคุณภาพและมีการทดลองใช้ก่อนนำมาใช้จริง
 - 1.6 การจัดทำแผนจัดการเรียนรู้ผ่านการตรวจสอบจากฝ่ายบริหารก่อนนำมาใช้อย่างสม่ำเสมอ
2. การจัดการเรียนการสอนตามแผนการเรียนรู้และการพัฒนาแผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีรายละเอียดดังนี้
 - 2.1 การจัดการการเรียนรู้ตามแผนจัดการเรียนรู้ที่ได้รับความเห็นจากผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.2 การปลูกฝังค่านิยม คุณธรรม จริยธรรมให้กับผู้เรียนสอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา
 - 2.3 การพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนตามหลักสูตรสูงขึ้นอย่างชัดเจน

- 2.4 การพัฒนาผู้เรียนด้านการ อ่าน เขียน คิด วิเคราะห์สูงขึ้นอย่างชัดเจน
- 2.5 การบันทึกผลการสอนทุกครั้งหลังจากจัดการเรียนการสอน
- 2.6 การปรับปรุงและพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้สูงขึ้นอย่างชัดเจน
3. การใช้และพัฒนาสื่อการเรียนการสอน
 - 3.1 จัดทำ/จัดทำสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ
 - 3.2 ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการผลิตสื่อการจัดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ
 - 3.3 การใช้สื่อหลากหลายในการจัดการเรียนรู้ทำให้ผลการเรียนสูงขึ้นอย่างเห็นได้

ชัดเจน

- 3.4 การใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ซึ่งสอดคล้องกับแผนการจัดการเรียนรู้
- 3.5 พัฒนาสื่อ ห้องเรียนได้สมบูรณ์แบบ เหมาะสมกับผู้เรียนในชั้นเรียน
- 3.6 การดูแลซ่อมบำรุงสื่อให้ใช้งานได้ตลอดเวลาอย่างสม่ำเสมอ
4. การวัดและประเมินผล
 - 4.1 การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ผู้เรียนอย่างหลากหลาย
 - 4.2 การทดลองใช้เครื่องมือวัดและประเมินผลทุกครั้งก่อนนำไปใช้จริงในห้องเรียน
 - 4.3 การสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผลสอดคล้องกับเป้าหมายการเรียนของผู้เรียน
 - 4.4 การวางแผนเตรียมผู้เรียนเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ระดับชาติ (O-NET) ทำให้ผลการ

สอบสูงขึ้นอย่างชัดเจน

- 4.5 การสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผลผ่านระบบเครือข่ายITอย่างสม่ำเสมอ
- 4.6 การวัดและประเมินผลผ่านระบบเครือข่ายITอย่างสม่ำเสมอ
- 4.7 การนำผลหลังจากใช้สื่อไปปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้สูงขึ้นอย่าง

ชัดเจน

5. การวิจัยและการนำผลการวิจัยไปแก้ปัญหาการเรียนรู้อของผู้เรียน
 - 5.1 การวิเคราะห์สภาพปัญหาการจัดการเรียนรู้ทุกครั้งที่เกิดการเรียนการสอน
 - 5.2 การจัดทำวิจัย พัฒนาหรือแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียนอย่างสม่ำเสมอ
 - 5.3 การนำผลงานวิจัยไปใช้พัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีผลการสอนอย่างสม่ำเสมอ
 - 5.4 การเผยแพร่ผลการวิจัยทุกครั้งที่ทำงานวิจัย
 - 5.5 การจัดทำวิจัยในชั้นเรียนทุกปีการศึกษา
 - 5.6 ผลงานวิจัยผ่านการตรวจรับรองจากฝ่ายบริหารทุกปีการศึกษา
2. การจัดระบบดูแลช่วยเหลือเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน

ประกอบไปด้วย การวางแผนการจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน การคัดกรอง จัดระบบ ข้อมูลนักเรียนเป็นรายบุคคล การจัดกิจกรรมส่งเสริม/ป้องกัน/แก้ไข การจัดกิจกรรมแนะแนว/โฮม รุม การเยี่ยมบ้านนักเรียน การประชุมผู้ปกครองเครือข่าย

สรุปได้ว่าผลการปฏิบัติงานวิชาการของครู ด้านการจัดระบบดูแลช่วยเหลือเพื่อการ ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน ดังนี้

2.1 วางแผนการจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนสอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา
 2.2 การคัดกรอง จัดระบบข้อมูลนักเรียนเป็นรายบุคคลอย่างเป็นระบบ
 2.3 การจัดกิจกรรมส่งเสริม/ป้องกัน/แก้ไข นักเรียนที่มีปัญหาให้มีผลการเรียนผ่าน เกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด

- 2.4 การจัดกิจกรรมแนะแนว/โฮมรุมทุกชั่วโมงที่มีวิชาแนะแนว/โฮมรุม
 2.5 การเยี่ยมบ้านนักเรียนทุกปีการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ
 2.6 การจัดประชุมผู้ปกครองเครือข่ายทุกภาคเรียน

3. การร่วมมือปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษาเกี่ยวกับหลักสูตรสื่อ เทคโนโลยี นวัตกรรมทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น อันประกอบไปด้วย การจัดทำหลักสูตร สถานศึกษา การเป็นผู้นำหรือผู้ตาม ด้านหลักสูตร สื่อ เทคโนโลยี การใช้เทคโนโลยี นวัตกรรมทาง การศึกษา การใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ความมุ่งมั่นในการร่วมปฏิบัติงานวิชาการของ สถานศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนเพื่อร่วมงานในการปฏิบัติงานวิชาการ

สรุปได้ว่าผลการปฏิบัติงานวิชาการของครู ด้านการร่วมมือปฏิบัติงานวิชาการของ สถานศึกษาเกี่ยวกับหลักสูตรสื่อ เทคโนโลยี นวัตกรรมทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญา ท้องถิ่น ดังนี้

3.1 การมีส่วนร่วมการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2 การเป็นผู้นำหรือผู้ตาม ด้านหลักสูตร สื่อ เทคโนโลยีทุกครั้งที่มีการจัดทำ ภายในโรงเรียน

- 3.3 การใช้เทคโนโลยี นวัตกรรมทางการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ
 3.4 การใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างสม่ำเสมอ
 3.5 การมีความมุ่งมั่นในการร่วมปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษา
 3.6 การส่งเสริมสนับสนุนเพื่อร่วมงานในการปฏิบัติงานวิชาการอย่างสม่ำเสมอ
 3.7 การศึกษาดูงานแหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานที่ทุกปีการศึกษา

4. การประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียน ตามศักยภาพ อันประกอบไปด้วย มีแผน/โครงการ/กิจกรรมเกี่ยวกับประสานความร่วมมือ ประสานความร่วมมือผู้ปกครองและชุมชนเพื่อพัฒนาผู้เรียน การปฏิบัติงานร่วมกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อพัฒนาผู้เรียน การระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ ความพึงพอใจของผู้ปกครองและชุมชนในการให้ความร่วมมือ การสรุปและรายงานผลการประสานความร่วมมือ

สรุปได้ว่าผลการปฏิบัติงานวิชาการของครู ด้านการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ ดังนี้

4.1 ครูมีแผน/โครงการ/กิจกรรมเกี่ยวกับประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน

4.2 ครูมีการประสานความร่วมมือผู้ปกครองและชุมชนเพื่อพัฒนาผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้สูงขึ้นอย่างชัดเจน

4.3 ครูมีการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สูงขึ้นอย่างชัดเจน

4.4 ครูมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพให้สูงขึ้นอย่างชัดเจน

4.5 ครูมีความพึงพอใจมากต่อผู้ปกครองและชุมชนในการให้ความร่วมมือ

4.6 ครูมีการสรุปและรายงานผลการประสานความร่วมมือให้ผู้บริหารทราบอย่างสม่ำเสมอ

5. การพัฒนาตนเองและการพัฒนาวิชาชีพ อันประกอบไปด้วย มีการประชุม/อบรม/สัมมนา/ศึกษาต่อ ไม่น้อยกว่า 20 ชม./ปี การรายงานการประชุม/อบรม/สัมมนา/ศึกษาต่อฯ การขยายผล จัดทำเอกสาร/เสนอองค์ความรู้ต่อที่ประชุม การสังเคราะห์องค์ความรู้เพื่อพัฒนางานในหน้าที่/ตนเอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในหน่วยงาน ความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

สรุปได้ว่าผลการปฏิบัติงานวิชาการของครู ด้านการพัฒนาตนเองและการพัฒนาวิชาชีพ ดังนี้

5.1 ครูมีการเข้าประชุม/อบรม/สัมมนาอย่างสม่ำเสมอ

5.2 ครูมีการจัดทำรายงานการประชุม/อบรม/สัมมนา/ศึกษาต่อผู้บริหารสถานศึกษาทุกครั้ง

5.3 ครูมีการขยายผล จัดทำเอกสาร/เสนอองค์ความรู้ต่อเพื่อนครูทุกครั้งี่ประชุม

5.4 ครูมีการสังเคราะห์องค์ความรู้เพื่อพัฒนางานในหน้าที่/ตนเองอย่างสม่ำเสมอ

5.5 ครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ

5.6 ครูประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสูงขึ้นไปชัดเจน

4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

สุดใจ ทองอ่อน (2522, หน้า 59) และศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้ใหญ่และความพึงพอใจในการทำงานของครูและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานีพบว่าในกลุ่มโรงเรียนที่ครูใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานต่ำกว่าด้านมุ่งความสัมพันธ์นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่าอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ .05 ดังนั้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนย่อมจะสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพในการบริหารงานวิชาการด้วยหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

จินตนา เวปุลละ (2521, หน้า 65) ได้ทำการศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในประเทศไทยพบว่าอายุของผู้บริหารมีผลต่อพฤติกรรมของผู้นำทั้งแบบมุ่งงานและแบบมุ่งความสัมพันธ์แต่ประสบการณ์ไม่มีผลต่อพฤติกรรมผู้นำทั้งสองแบบ

ปัญญา รอดแพง (2542, บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารกับขวัญกำลังใจของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่นผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่นมีภาวะผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นส่วนใหญ่วัดเป็นร้อยละ 67.92 โดยรวมขวัญกำลังใจของครูอยู่ในระดับสูงซึ่งโรงเรียนที่มีผู้นำแบบเน้นการประสานประโยชน์ขวัญกำลังใจจะอยู่ในระดับสูงกว่าโรงเรียนที่มีผู้นำแบบยึดสถาบันและโรงเรียนที่มีผู้นำแบบยึดบุคคลโดยรวมความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารกับขวัญกำลังใจของครูอยู่ในระดับสหสัมพันธ์ของอ้วนแบบของผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์ที่ยึดบุคคลและที่อยู่สถาบันมีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของครูอยู่ในระดับพอควร

จันทนา คูหะรัตน์ (2544, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในเขตการศึกษา 12 พบว่าพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในเขตการศึกษา 12 อยู่ในระดับมากและพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษาประสบการณ์และประเภทของงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการ

ประถมศึกษาอำเภอเขตการศึกษา 12 อยู่ในระดับมากและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษาประสบการณ์และประเภทของอายุและพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอด้านบารมี การคล้อย การกระตุ้น การใช้ปัญญาและการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน

สิริเกรียงไกร ธรรมโชติ (2545, บทคัดย่อ) การศึกษาความสัมพันธ์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามพื้นฐานจังหวัดละเชิงเทร่าเป็นผู้นำแบบกิจสัมพันธ์สูงและมีมิตรสัมพันธ์สูงความพึงพอใจในการทำงานของครูสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดละเชิงเทร่าโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากพฤติกรรมของผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดละเชิงเทร่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกและพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์

นเรศ ธานี (2547, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานประถมศึกษาอำเภอสำโรงจังหวัดอุบลราชธานีพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอสำโรงจังหวัดอุบลราชธานีมีพฤติกรรมผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับเหมาะสมมากมีพฤติกรรมผู้นำด้านมิติสัมพันธ์อยู่ในระดับเหมาะสม ส่วนด้านมิติมุ่งงานอยู่ในระดับเหมาะสมปานกลาง

ศิริชัย พลับพินุลย์ (2547, บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการดำเนินงานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์อยู่ในระดับมากในขณะที่พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ผลการดำเนินงานของโรงเรียนอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากในขณะที่การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชนมีการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อยและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของโรงเรียนในระดับปานกลาง ในขณะที่พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแบบกิจสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของโรงเรียนในระดับปานกลางส่วนพฤติกรรมแบบมิตรสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของโรงเรียนระดับน้อย

ราชย์ จันท์หัวโตน (2542 , บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมการบริหารและการบริหารวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษา อำเภอยุวมแพ จังหวัดขอนแก่น พบว่า

1. ผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอยุวมแพ จังหวัดขอนแก่น มีกิจกรรมการบริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับ คือ ด้านการกำหนด มาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม ด้านการเป็นผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร การกำหนด เป้าหมาย และ ด้านการปฏิสัมพันธ์ ด้านการจูงใจและด้านการตัดสินใจ ด้านการควบคุมงาน ด้าน การเรียนการสอน

2. ผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอยุวมแพ จังหวัดขอนแก่น มีการบริหารงานวิชาการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับ คือด้านงานวางแผนการกำหนดวิธีดำเนินงาน ด้านการวัดผลประเมินผลทางการศึกษา ด้านวัสดุประกอบหลักสูตร และสื่อการเรียนการสอน ด้านงานหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ ด้านงานการเรียนการสอน ด้านงานห้องสมุด ด้านการประชุมอบรมทางวิชาการ ด้านงานส่งเสริม การเรียนการสอนและด้าน งานนิเทศการศึกษา

3. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารกับการบริหารวิชาการ ของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอยุวมแพ จังหวัดขอนแก่นพบว่าในภาพรวม มีความสัมพันธ์ต่อกันในทางบวกค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่า สัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์เท่ากับ .868

พันธุ์เทพ ใจคำ (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะ ผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิผลของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 พบว่า

1. ผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 มีพฤติกรรมภาวะ ผู้นำแบบสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม และแบบเน้นความสำเร็จอยู่ในระดับมาก ส่วนแบบบงการมี พฤติกรรมภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง

2. โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 มีประสิทธิผลของโรงเรียน ในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากด้านที่มีประสิทธิผลสูงสุดคือ ด้านอุทิศเวลาให้กับงานใน หน้าที่ รองลงมาคือ ด้านการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบและเป้าหมายของ โรงเรียน ด้านความสัมพันธ์ ที่ีระหว่างโรงเรียนและชุมชน ด้านบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม และด้านความเอาใจใส่ต่อคุณภาพ การจัดการเรียนการสอนตามลำดับ

3. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน แบบสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม และแบบเน้นความสำเร็จ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้นด้านการอุทิศเวลาให้กับงานในหน้าที่ ด้านความสัมพันธ์ที่ีระหว่าง โรงเรียนและชุมชน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ทอมสัน (Thomson, 1981, Abstract) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสรรพตัวแปรด้าน ประสบการณ์ทางการศึกษาผลวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างประเทศกรรมมิติกิจสัมพันธ์กับประสบการณ์ของการเป็นครูใหญ่และขนาดโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติส่วนความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์กับมิติสัมพันธ์ ภาพ กับประสบการณ์ของครูใหญ่ทางการบริหารที่ผ่านมารได้รับ การฝึกอบรมและจำนวนครูที่อยู่ในความดูแลไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

มาร์ติเนซ แอนโตเนตตี (Martinez-Antonetty, 1985, Abstract) ศึกษาความแตกต่างของภาวะผู้นำของครูใหญ่ระหว่าง โรงเรียนมัธยมที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผลผลการวิจัย ไม่พบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำของครูใหญ่ในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผล จะมีลักษณะมุ่งงานน้อยกว่าแต่มีลักษณะมุ่งผลพอกกับ โรงเรียนที่ไม่มีประสิทธิผล

กิลล์เมตต์ (Guillmette, 1992, Abstract) ได้ศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ การบริหารภายในองค์การซึ่งประกอบด้วยรูปแบบการปฏิบัติงานการทำงานเป็นทีมความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้บริหารการรับรู้สภาพแวดล้อมการปรับตัวเข้ากับองค์การการรับรู้เป้าหมายขององค์การและค่านิยมในการทำงาน โดยศึกษาตัวแปรเหล่านี้ว่ามีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานความผูกพันกับองค์กรการตั้งใจในการทำงานการคงอยู่ในงานการจัดหาบุคลากรเข้าทำงาน โดยศึกษาในพยาบาลประจำการ 4คนใน โรงพยาบาลของรัฐผลการศึกษาพบว่ารูปแบบของการทำงานเป็นทีมมีความพึงพอใจมากกว่าการทำงานไม่เป็นทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแต่ไม่มีความแตกต่างกับความผูกพันกับองค์กรการตั้งใจทำงานการคงอยู่และการจัดหาบุคลากรความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานกับผู้บริหารมีความร่วมมือสูงมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจงานความผูกพันกับองค์กรและการตั้งใจในการทำงานแต่ไม่มีความแตกต่างกันกับการจัดหาบุคลากร และการคงอยู่ในงาน ระดับการรับรู้สิ่งแวดล้อมสูงขึ้นความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานความผูกพันกับองค์กรความตั้งใจในการทำงานแต่ไม่แตกต่างกันกับการจัดหาบุคลากรและการคงอยู่ในงาน