

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่เอื้อต่อพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ตามความคิดเห็นของครูประถมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ผู้วิจัยมุ่งศึกษาพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบ คือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์

การนำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแบ่งออกเป็น 2 ตอน เรียงตามลำดับดังนี้

1. เอกสารที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย
  - 1.1 ความหมายและความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำ
  - 1.2 การวัดพฤติกรรมผู้นำ
  - 1.3 ทฤษฎีการวิจัยเรื่องผู้นำ
  - 1.4 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เอื้อต่อพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
  - 1.5 ผลของความเป็นเมืองต่อพฤติกรรมและความคิดเห็นของมนุษย์
2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 2.1 งานวิจัยต่างประเทศ
  - 2.2 งานวิจัยในประเทศ

### เอกสารที่เกี่ยวข้อง

ความหมายและความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำมีศัพท์ที่ควรทราบดังนี้

ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในบุคคลหลายคนที่มีอำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมี

อิทธิพลเหนือการปฏิบัติการ หรือพฤติกรรมของผู้อื่น (Tanenbaum and others อ้างถึงใน กิติมา ปริัติดิลก, 2529)

ผู้นำ คือ ผู้บริหารงานของกลุ่มโดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอม และการประสานงาน (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526)

ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้า ผู้ตัดสินใจเพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ หมุ่ชนไปในทางดีหรือทางชั่วได้ (อรุณ รักธรรม, 2527)

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในองค์การ หรือในหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็ น ความคิดหรือพฤติกรรมการทำงาน (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2530)

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับแต่งตั้ง หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้า และ เป็นผู้ตัดสินใจ เนื่องจากมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือผู้ที่มีศิลปะให้ตนเองสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และนำบุคคลเหล่านั้นไปโดยเขา ให้ความไว้วางใจ และเชื่อใจอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งให้ความเคารพนับถือ ให้ความร่วมมือ และ มีความมั่นใจในตัวผู้นำอย่างจริงใจ (กิติ ดยัคคานนท์, 2531 : 12)

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น มีความสามารถจูงใจ ให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็นหรือเป้าหมายที่ตนต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการใช้ อิทธิพลต่อผู้อื่นร่วมงานจะเป็นลักษณะการทำงานของผู้ใจ ซึ่งผู้นำแต่ละคนย่อมมีพฤติกรรม ในการบริหารงานที่แตกต่างกัน

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลต่อการกระทำของบุคคล หรือ กลุ่ม ให้เกิดความพยายามในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ต่าง ๆ (Hersey and Blanchard, 1988 : 83)

ภาวะผู้นำ หมายถึง กิจกรรมในการใช้อิทธิพลต่อบุคคลให้เขาเหล่านั้นทำงาน ด้วยความเต็มใจ และสุดความสามารถ เพื่อวัตถุประสงค์ประสงค์ของกลุ่ม (Torry, 1960 . 493 อ้างถึงใน อิทธิชัย ธนเศรษฐ์, 2536 : 6)

ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ ให้ผู้ตามเกิดความ ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องของการ ใช้อิทธิพล การจูงใจกลุ่มคน และเป้าหมายของการดำเนินงาน (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2527 : 83)

ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพล หรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการ ติดต่อกันและกันให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ศิวพร มั่นทุกานนท์, 2527 : 73)

ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำของผู้นำโดยใช้กระบวนการใช้อิทธิพลทางสังคม ในกิจกรรมของกลุ่มบุคคล ในสถานการณ์ต่าง ๆ ให้ปฏิบัติกิจกรรมของกลุ่ม เพื่อนำกลุ่มให้ บรรลุวัตถุประสงค์ (สมพงษ์ ลัพภิตโร, 2531 : 13)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อกิจกรรม ของบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นทำงานให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในแต่ละสถานการณ์

พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำได้แสดงออกถึงความสามารถใน การนำกลุ่ม เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด มีกิจกรรมแก้ปัญหา รวมทั้ง การบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่มด้วย (Halpin, 1966 : 86)

พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารที่แสดงออกในฐานะ ผู้นำกลุ่มให้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย โดยน้อมนำให้ผู้ร่วมงานเข้าใจในบทบาท หน้าที่ ร่วมมือร่วมใจกันทำงานหาทางแก้ปัญหา มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็น อย่างดี (ศิริ เจริญวัน, 2521 : 4)

พฤติกรรมผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้นำจะแสดงพฤติกรรม ศาสนาบริหาร ออกเป็นสองลักษณะ คือ ลักษณะที่บอกให้ผู้ตามทำ และลักษณะที่แบ่งเป็นความ รับผิดชอบร่วมกัน โดยให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นในการ วางแผนปฏิบัติการกิจกรรมร่วมกัน (ประชุม รอดประเสริฐ, 2526 : 19 – 20)

พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร เป็นภาวะการเป็นผู้นำใน ลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ที่มีผลต่อประสิทธิภาพของงาน และมีผลต่อขวัญและกำลังใจของ ผู้ร่วมงาน (ธรรมรส โชติคุณุช, 2528 : 112)

สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การแสดงออกถึงการกระทำ การประพฤติ ปฏิบัติของผู้นำตามลักษณะของภาวะผู้นำ ที่ทำให้ผู้นำได้แสดงพฤติกรรมผู้นำต่อผู้ใต้บังคับ บัญชาหรือสมาชิกในหน่วยงานหรือองค์กร ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมาย

จะพบว่า ความหมายของผู้นำภาวะผู้นำ และพฤติกรรมผู้นำ มีความหมายที่สอดคล้องกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้คำว่า พฤติกรรมผู้นำในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันเป็นหมู่เหล่า เมื่อมนุษย์มาอยู่ร่วมกันเช่นนี้ย่อมก่อให้เกิดชุมชนและในชุมชนนั้นแต่ละบุคคลย่อมมีนิสัย บุคลิกภาพ ความรู้ ทักษะแตกต่างกันออกไป ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะผลักดันให้บางคนเป็นผู้นำและบางคนเป็นผู้ตาม การเป็นผู้นำเกิดจากความสัมพันธ์ของอำนาจสามประการ คือ พลังอำนาจ (Power) อิทธิพล (Influence) และอำนาจหน้าที่ (Authority) การเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสมาชิกยอมรับอำนาจของตน บุคคลที่มีอำนาจแต่ไม่มีใครยอมรับนั้น จะเป็นผู้นำได้ยากและคงจะชักให้หน่วยงานนั้นเจริญได้ยากเช่นกัน (เสริมศักดิ์ วิชาสาครณ์. 2525 : 17) ความสามารถและพฤติกรรมของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับปริมาณ คุณภาพ และคุณค่าขององค์การที่มีผลสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี (สมพงษ์ เกษมสิน. 2521 : 284) เนื่องจากการบริหารในเชิงพฤติกรรมศาสตร์ถือว่า พฤติกรรมผู้นำมีความสำคัญมากกว่าปัจจัยอื่น ๆ เพราะผู้นำเป็นผู้ทำให้เกิดผลโดยตรงต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม หรืออาจจะกล่าวได้ว่าผู้นำเป็นศูนย์กลางของพฤติกรรมทั้งหลายของผู้ร่วมงานนั่นเอง (ภิญโญ สาร. 2517 : 172) จึงเป็นเหตุให้ผู้วิจัยเลือกศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เอื้อต่อพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ตามความคิดเห็นของครูประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ต่อการบริหารงานด้านการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

#### การวัดพฤติกรรมผู้นำ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ มีการใช้เครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำหลายรูปแบบ เช่น พิศะ ชัยศิริ (2537 : 44) วิจัยเรื่องการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้แบบวัดพฤติกรรมผู้นำ Leader Behavior Description Questionnaire - LBDQ ของฮัลปีน (Halpin) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ระบุวิธีการที่ผู้ทำกิจกรรมให้สำเร็จประกอบด้วยข้อความ 15 ข้อ เกี่ยวกับพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ และอีก 15 ข้อเกี่ยวกับพฤติกรรมมุ่งงาน และอิทธิชัย ธนเศรษฐ์ (2536 : 58) วิจัยเรื่องการศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 ได้ใช้แบบวัดพฤติกรรมผู้นำ Leader Effectiveness and Adaptability Description - LEAD ซึ่งเป็นเครื่องมือศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอไอโอ ในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือวัด

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา 2 แบบ คือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ และพฤติกรรมแบบมุ่งงาน ซึ่งเป็นแบบสอบถามวัดเจตคติประเมินค่า 7 ระดับของออสกูด ตัวค่าตามเป็นประโยคบอกเล่า ตามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่เอื้อต่อพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แบ่งบทบาทหน้าที่ ออกเป็น 6 ด้าน ด้านละ 5 ข้อ จำนวนคำถามทั้งหมด 30 ข้อ ในคำถามจะมีคำศัพท์ที่แสดงถึง พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์และแบบมุ่งงาน ตามแนวคิดของทฤษฎีแรงจูงใจดังต่อไปนี้

1. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation) หมายถึง ความต้องการมีความสัมพันธ์หรือติดต่อกับผู้อื่น เช่น การคบเพื่อนไว้พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน หรือการแต่งงานเพื่อตอบสนองความต้องการเป็นที่รักของผู้อื่น แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์จะมีความรุนแรงมากหรือน้อย มักจะขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการเรียนรู้จากการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นในวัยเด็ก เช่น เด็กที่ประสบความสำเร็จในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น เมื่อโตขึ้นเป็นผู้ใหญ่ก็จะไม่มีปัญหาในการปรับตัวและการอยู่ร่วมกับผู้อื่น ส่วนเด็กที่ไม่ประสบความสำเร็จในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น เมื่อโตขึ้นก็มักจะมีปัญหาเรื่องการจัดตัวและการอยู่ร่วมกับผู้อื่น

2. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement) หมายถึง ความต้องการประสบความสำเร็จด้วยความมานะพยายามของตนเองบุคคลใดจะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มากหรือน้อยนั้นมักจะขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่แต่ละคนได้รับมาจากการอบรมเลี้ยงดูของครอบครัว กล่าวคือ เด็กที่ได้รับการอบรมเลี้ยงดูให้รู้จักพึ่งตนเองและแก้ปัญหาได้ด้วยตนเองเมื่อโตขึ้นเป็นผู้ใหญ่ก็จะเป็นผู้ใหญ่ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มากกว่าเด็กที่ไม่ได้รับการอบรมเลี้ยงดูให้รู้จักพึ่งตนเอง

3. ทฤษฎีการจูงใจของแมกเกรกเกอร์ (Mc Gregor) มีความเชื่อว่าเจตคติและข้อสมมุติฐานของผู้บริหารที่มีต่อธรรมชาติของมนุษย์จะเป็นพื้นฐานของการกำหนดวิธีการจูงใจในการทำงานของคนงาน แมกเกรกเกอร์ แบ่งข้อสมมุติฐานของผู้บริหารที่มีต่อธรรมชาติของมนุษย์ออกเป็น 2 ทฤษฎีดังต่อไปนี้

3.1 Theory X หรือทฤษฎีไม่แข็ง หมายถึง ผู้บริหารที่มีข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ในทางลบ เช่น เกียจคร้าน ไม่ชอบทำงาน หาโอกาสหนีงานและไม่สามารถสร้างสรรค์ได้ด้วยตนเองจึงจำเป็นต้องบริหารคนงานโดยใช้วิธีการควบคุมการบังคับข่มขู่ และการลงโทษ เป็นเครื่องมือในการจูงใจให้คนงานตั้งใจทำงานมากขึ้น

3.2 Theory Y หรือทฤษฎีไม่ฉวม หมายถึง ผู้บริหารที่มีข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ในทางบวก เช่น เสียสละ ทุ่มเท และนิสัยรักการทำงาน สามารถคิด



การศึกษาเรื่องผู้นำ

การศึกษาเรื่องผู้นำสามารถจำแนกวิธีการศึกษาผู้นำออกเป็น 3 ประเภทดังนี้

#### 1 การศึกษาเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach)

ในสมัยกรีกและโรมันโบราณนั้น เชื่อกันว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติกับผู้ที่ได้เป็นใหญ่โดยไม่คำนึงว่าผู้นั้นจะมีคุณลักษณะพิเศษหรือไม่ก็ตาม ถ้าเกิดมาได้เป็นใหญ่แล้ว ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นตามมาเอง จึงเกิดทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นใหญ่ และได้เป็นแนวทางให้เกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบอาศัยคุณลักษณะพิเศษของผู้บริหารขึ้น (จ้านงศ์ บุญชู, 2531 : 290 – 291) ดังนั้น ก่อนปี ค.ศ. 1900 ซึ่งเป็นการศึกษาผู้นำในยุคแรกๆ ได้เน้นการศึกษาวิเคราะห์ลักษณะของกัจฉริยบุคคลและศึกษาชีวประวัติของบุคคลสำคัญ ๆ เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกลักษณะ โครงสร้างของร่างกาย ผลงานหรือความสำเร็จในการทำงานของบุคคลเหล่านั้น โดยในระยะแรกเน้นการศึกษาที่สัดส่วน ความสูงต่ำ ทรวดทรงของร่างกาย และลักษณะหน้าตา ต่อมาในระยะหลัง ๆ เมื่อปรากฏว่ามีแบบทดสอบทางจิตวิทยา ก็ได้มีการใช้แบบทดสอบนี้หาคุณลักษณะ คุณสมบัติทางปัญญา ความกล้าคิดกล้าทำ ความสามารถในการรับรู้และความเข้าใจของมนุษย์ ความสามารถในการจดจำ และความสนใจ (วิจิตร วรดบางกุล 2525 : 40) ซึ่งเรียกการศึกษานำในลักษณะนี้ว่า การศึกษาผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theory) โดยมีพื้นฐานความคิดมาจากทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่หรือทฤษฎีอัจฉริยะ (จ้านงศ์ บุญชู, 2531 : 291)

ในระหว่างปี ค.ศ. 1930 – 1950 ได้ปรากฏว่าได้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะพิเศษที่ผู้บริหารหรือผู้เป็นหัวหน้าที่ควรมีกันอย่างกว้างขวาง ทั้งในส่วนของบุคลิกทางร่างกายและทางจิตใจ แต่ผลการวิจัยก็ได้ช่วยให้ประสบผลสำเร็จมากนัก เพียงแต่พอเป็นแนวทางสื่อให้เห็นว่า ผู้บริหารหรือผู้เป็นหัวหน้าควรมีรูปร่างใหญ่โตและมีผิวพรรณผุดผ่องแจ่มใสกว่าบรรดาผู้ได้บังคับบัญชาของตน แต่ก็หาได้เป็นเช่นนั้นมากนัก (จ้านงศ์ บุญชู, 2531 : 29) การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้คงดำเนินการต่อมาเรื่อย ๆ ซึ่งนักวิจัยบางคน สามารถค้นพบคุณลักษณะพิเศษที่ผู้บริหารหรือผู้เป็นหัวหน้าพึงควรมี สำหรับใช้เป็นแนวทางเสริมสร้างภาวะผู้นำให้บังเกิดขึ้นแก่ตน ได้แก่

เดวิส (Davis, 1972 : 103 – 104) ได้สรุปองค์ประกอบด้านคุณลักษณะที่อาจส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำ ดังนี้คือ ปัญญา วุฒิภาวะทางสังคม แรงจูงใจและแรงขับ เจตคติเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์

แจ็ก (Jack, 1978 : 301 – 302, quoted in Ross and Hendry, 1966 : 81)

ได้เสนอคุณลักษณะของผู้นำตามทัศนะของโรส และเฮนดรี (Ross and Hendry) ไว้ดังนี้

1. มีความมั่นใจในตนเอง และความมั่นคงในอารมณ์
2. มีความรับผิดชอบและความรอบรในสถานการณ์ต่าง ๆ
3. มีความสามารถในการประสานเป้าหมายและค่านิยมของคนในกลุ่มเข้า

ด้วยกัน

4. มีความกระตือรือร้น ใฝ่ต่อความรู้สึก และมีความเต็มอกเต็มใจ ที่จะให้คำแนะนำและช่วยเหลือผู้อื่น

5. มีความเข้าใจต่อสมาชิกในกลุ่ม
6. ความเป็นที่ไว้วางใจของผู้อื่น
7. มีความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ

นอกจากนี้ จ้านงศ์ บุญชู (2531 : 292) ได้รวบรวมการค้นพบของนักวิชาการที่ศึกษาเรื่องนี้ ซึ่งมี สตอกดิลล์ (Stogdill) พบว่า คุณลักษณะพิเศษที่ผู้บริหารหรือผู้ที่ป็นหัวหน้าพึงควรมีก็คือในการมีปัญหาสูง ควรมีความรู้ดี การวางตัวเป็นที่พึ่งพิงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ การมีความรับผิดชอบ การให้ออกาสผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมทางสังคม การมีฐานะทางเศรษฐกิจและทางสังคมมั่นคง เกทเซ็นไล (Chiselli) พบว่า คุณลักษณะพิเศษที่ผู้บริหารหรือผู้ที่ป็นหัวหน้าควรจะมีก็คือ การมีปัญหาสูง ควรมีความสามารถในการบังคับบัญชา การมีความคิดริเริ่มดี การมีความมั่นใจในตนเองสูง การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระเลือกวิธีทำงานได้ สำหรับ ดอนลีย์ได้จัดรวบรวมคุณลักษณะพิเศษของผู้นำเป็น 3 กลุ่ม 1. คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Traits) บุคลิกภาพ (Personality) และมีปัญญาสูง (Intelligence) พร้อมทั้งวิจารณ์ไว้ด้วยว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบอาศัยคุณลักษณะพิเศษของผู้บริหารนี้ ไม่ได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ได้มีการกำหนดให้เห็นภาวะความสำคัญที่เกี่ยวข้องกัน (Relative Importance) แห่งคุณลักษณะต่าง ๆ นอกจากนี้หลักฐานการวิจัยขาดความแน่นอน และชนิดของคุณลักษณะที่ค้นพบนั้นเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ อย่างยากที่จะหาจุดจบ ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของเสริมศักดิ์ วิชาสารณ์ (2525 : 25) ที่ได้กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำนั้นไม่สามารถแยกคุณลักษณะที่จำเป็นและที่สำคัญของผู้นำออกจากกันได้เด่นชัด ไม่สามารถชี้บ่งได้ว่าคุณลักษณะใดสำคัญอย่างไร คุณลักษณะใดสำคัญกว่ากัน ผู้นำที่มีคุณลักษณะต่าง ๆ กัน อาจประสบความสำเร็จเหมือนกันก็ได้



เนื่องจากความไม่แน่ชัดของทฤษฎีลักษณะผู้นำ ผู้วิจัยจึงไม่นำมาเป็นแบบ  
ศึกษาวิจัยในครั้งนี้

## 2. การศึกษาเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Approach)

ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นระหว่างปี 1945 ได้มีการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัย  
แห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership) ซึ่งมี ฮัลปีน (Halpin) ไวเนอร์ (Winer) แคทซ์  
(Katz) และคาห์น (Kahn) เป็นคณะวิจัยที่อยู่ในสถาบันวิจัยธุรกิจของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ  
ได้เริ่มโครงการวิจัยเพื่อหาข้อเท็จจริงที่ว่า พฤติกรรมของหัวหน้างานจะแสดงให้เห็นเพียงมิติ  
เดียวได้หรือไม่ โดยกำหนดพฤติกรรมผู้นำไว้ 2 มิติ (วิจิตร วรุตบางกูร, 2525 : 46) คือ

### 2.1 มิติมุ่งงาน (Initiating Structure) ซึ่งหมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่แสดง

ให้เห็นตามความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกของกลุ่มในการสร้างรูปแบบการจัดองค์การที่ดี  
เป็นระเบียบแบบแผน การทำความเข้าใจติดต่อสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกอย่างรัดกุมเกี่ยวกับ  
วิธีและกระบวนการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จได้ทั้งคุณภาพและปริมาณ ความสัมพันธ์ระหว่าง  
ผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

### 2.2 มิติมุ่งสัมพันธ์ (Consideration Dimension) หมายถึง พฤติกรรมที่

แสดงถึงสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความเป็นมิตร ความเป็นกันเอง มีความไว้วางใจ ยกย่อง  
นับถือซึ่งกันและกัน ความเห็นอกเห็นใจกัน มีความรักใคร่กลมเกลียว และสัมพันธ์ภาพ  
อันอบอุ่นระหว่างผู้นำและสมาชิกเพื่อนร่วมงาน

ซึ่งในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำคณะผู้ทำวิจัยของมหาวิทยาลัย

แห่งรัฐโอไฮโอได้พัฒนาแบบสอบถามที่เรียกว่า Leader Behavior Description

Questionnaire หรือ LBDQ เป็นเครื่องมือเก็บข้อมูลในครั้งนี้ ซึ่งได้ออกแบบโดยระบุถึง

วิธีการที่ผู้ทำกิจกรรมให้สำเร็จประกอบด้วยข้อความ 15 ข้อ เกี่ยวกับมิติมุ่งสัมพันธ์ และ

อีก 15 ข้อ เกี่ยวกับมิติมุ่งงาน ซึ่งเป็นข้อความที่เกี่ยวกับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก

แต่ละแบบในแต่ละข้อนั้น จะมีคำตอบกระจายในรูปของความถี่ ด้วยคำว่า เสมอ บ่อย

เป็นครั้งคราว นาน ๆ ครั้ง ไม่เคย ผู้ตอบแบบสอบถามจะพิจารณาความถี่เหล่านี้แล้วตัดสินใจ

ทำเครื่องหมายตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็น เพราะฉะนั้น มิติมุ่งสัมพันธ์ และมิติมุ่งงาน

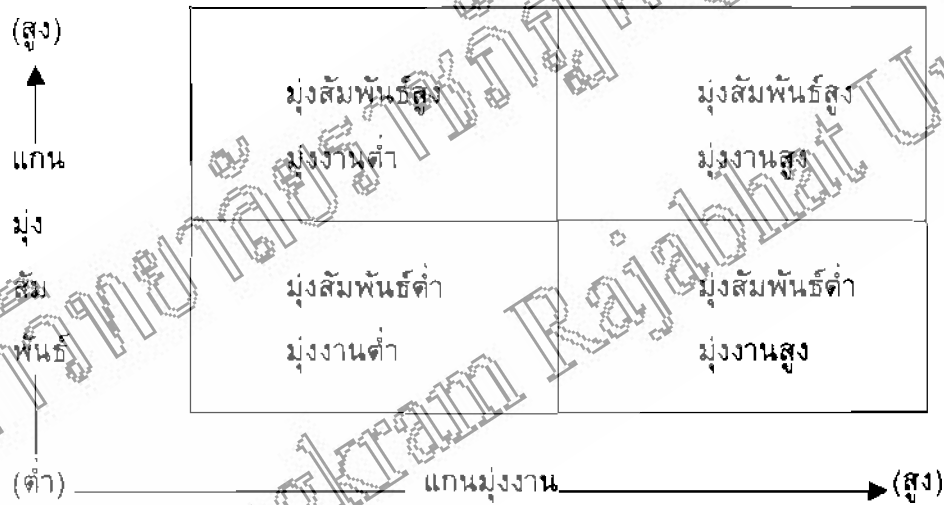
เป็นมิติพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้นำตามความคิดเห็นของผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชา

คณะผู้ทำวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้พบว่า มิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์

เป็นมิติสองมิติที่แตกต่างกันและแยกออกจากกันอย่างชัดเจน คะแนนที่สูงในมิติหนึ่งไม่จำเป็น

ว่าคะแนนจะต่ำในอีกมิติหนึ่ง พฤติกรรมผู้นำเป็นการผสมของสองมิติ (ถวิล เกื้อกุลวงศ์, 2530 : 226) ฉะนั้น พวกหนึ่งมีลักษณะที่มุ่งงาน หวังผลจึงเร่งกลุ่มทำงานอีกพวกหนึ่ง มุ่งส่งเสริมรักษาความสามัคคีในกลุ่มเป็นสำคัญ บางพวกแสดงพฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ควบคู่กันไปและก็อาจมีบางคนที่ไม่มุ่งทั้งสองมิติ และไม่ปรากฏว่ามีพฤติกรรมด้านใดเด่นเลย จึงได้แนวคิดที่ว่า พฤติกรรมผู้นำไม่สามารถแสดงให้เห็นได้เพียงมิติเดียว ดังนั้น พฤติกรรมผู้นำจะสามารถแจกแจงประเภทได้จากแกน 2 แกน มากกว่าที่จะเป็นแกนต่อเนื่องแกนเดียว และเขียนแยกออกเป็น 4 พื้นที่ซึ่งแต่ละพื้นที่ แสดงถึงความผสมผสานของมิติมุ่งงาน และ มิติมุ่งสัมพันธ์ ในอัตราส่วนและปริมาณต่าง ๆ กัน ดังปรากฏในแผนภูมิ 1 (วิจิตร วรดิบางกูร, 2525 : 45)

แผนภูมิ 1 พฤติกรรมผู้นำของไอไอไอ



ที่มา P. Hersey, and K.H. Blanchard, **Management of Organization Behavior** Behavior (New Jersey : Prentice - Hill Inc. 1988.) P. 92.

จากแผนภูมิ 1 แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานต่ำ
2. ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ต่ำแต่มุ่งงานสูง
3. ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์สูงแต่มุ่งงานต่ำ

#### 4. ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์สูงและมุ่งงานสูง

การศึกษาวิจัยพฤติกรรมผู้นำที่โอไฮโอ สรุปความคิดเห็นว่า โดยทางทฤษฎีแล้ว ผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุด ในทางตรงข้ามผู้นำที่มีพฤติกรรมต่ำ ทั้งสองมิติ จะเป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล

ค.ศ. 1946 เริ่มการวิจัยที่มหาวิทยาลัยมิชิแกนท่าการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ศูนย์วิจัยสำรวจที่มหาวิทยาลัยมิชิแกนซึ่งได้พยายามศึกษาภาวะผู้นำ โดยค้นหาแหล่งคุณสมบัติต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน และตัวชี้้นำต่าง ๆ ที่บอกประสิทธิผลการวิจัยได้อธิบายถึงแนวคิด 2 ทาง คือ มุ่งคน (Employee Orientation) และมุ่งผลผลิต (Production Orientation) (Hersey and Blanchard 1988)

ผู้นำซึ่งมุ่งคน จะเน้นมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานให้ความสำคัญและความสนใจคนงานทุกคน สนใจความต้องการส่วนบุคคลและยอมรับความเป็นเอกัตภาพ

ผู้นำที่มุ่งผลผลิตหรืองาน จะถือว่าคนงานเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการทำงานให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์การ

งานวิจัยของลิเคอร์ท (Likert) ในปี ค.ศ. 1947 เป็นระยะเริ่มแรกของการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกนลิเคอร์ท (Likert, 1947, quoted in Hersey and Blanchard, 1988) ได้ทำการวิจัยเปรียบเทียบวิธีการบริหารงาน ของผู้บริหารที่มีผลผลิตสูงและผู้บริหารที่มีผลผลิตต่ำ พบว่า หัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพดีจะเน้นความสนใจเรื่องคนเป็นอันดับแรกด้วยการสนใจในปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา และพยายามสร้างกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิผลและมีเป้าหมายในอรรถปฏิบัติงานสูง หัวหน้างานเหล่านี้เรียกว่าพวกยึดคนเป็นหลัก (Employee – Centered) ส่วนหัวหน้างานอีกพวกหนึ่งจะเน้นความสนใจในเรื่องของผลิตผลอยู่ตลอดเวลา เรียกว่าพวกยึดงานเป็นหลัก (Job – Centered) พบว่า พวกนี้มักมีผลผลิตอยู่ในระดับต่ำอยู่บ่อย ๆ

จ้านงค์ บุญชู (2531 : 296 – 298) ได้สรุปสาระสำคัญผลการวิจัยของลิเคอร์ทไว้

ดังนี้

1. แบบที่ผู้บริหารหรือผู้เป็นหัวหน้าเน้นงานเป็นหลักนั้น ผู้บริหารหรือหัวหน้าจะจัดวางโครงสร้างงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ควบคุมบังคับบัญชาให้มีการปฏิบัติงานตามที่กำหนดให้อย่างใกล้ชิดใช้สิ่งจูงใจ (Incentives) เป็นเครื่องกระตุ้นให้ปฏิบัติงาน รวมทั้งกำหนดเกณฑ์การปฏิบัติงานด้วยการวางแผนระเบียบวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ

2. แบบที่ผู้บริหารหรือผู้เป็นหัวหน้าเน้นผู้ปฏิบัติงานเป็นหลักนั้น ผู้บริหารหรือผู้เป็นหัวหน้าจะให้ความสนใจในปัญหาต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความมีมนุษยธรรม และสร้างกลุ่มงานต่าง ๆ ที่มีประสิทธิผลขึ้นด้วยการวางเป้าหมายหวังผลการปฏิบัติไว้อย่างสูง ทั้งเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ต่าง ๆ แล้วแจ้งให้บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหลายรับทราบและให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้น มีอิสระมากพอที่จะปฏิบัติงานของตน ให้สำเร็จผลตามเป้าหมายที่กำหนด

ลิเคอร์ท ยังได้พบอีกว่า หัวหน้างานที่มีผลผลิตสูงจะอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจอย่างชัดเจนว่า อะไรคือวัตถุประสงค์และอะไรที่จำเป็นต้องทำให้สำเร็จ แล้วให้อิสระในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และพบว่า การควบคุมทั่ว ๆ ไป อย่างไม่เข้มงวดงานทำให้ผลผลิตสูง ความสัมพันธ์อันนี้ได้พบจากการวิจัยหัวหน้าที่เป็นเสมือนบรรณาธิการ

จากผลการวิจัยของลิเคอร์ททั้งหมดนั้น สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำในอุดมคติ และมีประสิทธิผลมากที่สุดสำหรับโรงงานอุตสาหกรรม คือยึดคนเป็นหลักหรือแบบประชาธิปไตย อย่างไรก็ตาม ผลการค้นพบทางวิจัยของเขา ก่อให้เกิดคำถามว่าพฤติกรรมผู้นำดังกล่าว เป็นแบบอุดมคติ หรือพฤติกรรมผู้นำที่ตีแบบเดียวที่สามารถประยุกต์ใช้ได้ในทุกสถานการณ์หรือไม่

ในปี ค.ศ. 1949 ฮัลปินและไวเนอร์ (Halpin and Winer) ได้ปรับปรุงเครื่องวัดพฤติกรรมของผู้นำขึ้น และได้ทดลองใช้กับผู้บังคับการบิน โดยให้นักบิน 52 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม และให้นักบินอีก 300 คน บรรยายพฤติกรรมผู้นำของเขา ผู้วิจัยได้รวบรวมและบรรจุพฤติกรรมผู้นำลงในมิติทั้ง 9 ของ Hemphill และ Coons ไม่สามารถวินิจฉัยและกำหนดลงไปมิติเหล่านี้ได้ จึงได้รวบรวมมิติทั้ง 9 ให้เหลือเพียง 4 มิติ ได้แก่

i ธีระกุล, 2518 : 21)

1. พฤติกรรมผู้นำมิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration)
2. พฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure)
3. พฤติกรรมผู้นำมิติเพิ่มผลผลิต (Production Emphasis)
4. พฤติกรรมผู้นำมิติการรับรู้ (Sensitivity)

ต่อมาในปีเดียวกันนี้ ฟไลชแมน (Fleishman) ได้ศึกษาในโรงงานอุตสาหกรรม ปรากฏว่า มิติสำคัญที่ปฏิบัติอยู่มากคือ มิติสัมพันธ์ภาพ และมิติกิจสัมพันธ์ ซึ่งได้พบความสัมพันธ์ของทั้งสองมิตินี้อย่างชัดเจน และยืนยันอีกครั้งหนึ่งโดยปรับปรุงแบบสอบถาม

พฤติกรรมผู้นำแบบแรกที่ตัดทอนมิติเพิ่มผลผลิตและมิติการรับรู้ออกไป แบบสอบถามนี้ เรียกว่า Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ) ซึ่งแบบสอบถามนี้ สร้างโดย ฮัลปินและไวเนอร์ ผู้ตอบแบบสอบถามชุดนี้มีทั้งที่เป็นผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งได้ทดสอบกับบุคคลที่อยู่ในวงการทหาร ธุรกิจ อุตสาหกรรมและการศึกษาปรากฏว่า ได้ผลดีมาก โดยจำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ

1. มิติกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในลักษณะการแจกแจงงาน การกำหนดระเบียบแบบแผนและวิธีปฏิบัติงาน ตลอดจนการกำหนดช่องทางในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกอย่างรัดกุม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นไป/ตามตำแหน่งหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

2 มิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงความ เป็นมิตร ความเป็นกันเอง ความไว้วางใจ ความเห็นอกเห็นใจ การให้เกียรติยกย่อง ความเป็นกันเอง และความจริงใจอันอบอุ่นที่ผู้นำมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ปี ค.ศ. 1960 คาร์ทไรท์ และ แซนเดอร์ (Cartwright and Zander 1960. อ้างถึงใน วิจิตร วรุตบางกูร, 2525 : 49) ได้ศึกษาผลการวิจัยของกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ศูนย์วิจัยพลังกลุ่ม เขาได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็นหน้าที่สำคัญของหัวหน้างาน ซึ่งมี 2 หน้าที่ด้วยกันคือ

1. หน้าที่ที่จะรักษาพลังกลุ่ม (Group Maintenance Function) หมายถึง หน้าที่ในการสร้างสัมพันธภาพภายในกลุ่มให้อยู่กัน ปลอดภัย ขัดแย้ง ส่งเสริมและบำรุงรักษาขวัญของกลุ่ม สื่อสารต่อกลุ่มอย่างทั่วถึง กระตุ้นให้ทุกคนแสวงหาแนวทางในการทำงานของตนเอง พยายามนำกลุ่มให้เป็นอิสระ ไม่ต้องพึ่งพาคนอื่นตลอดเวลา

2. หน้าที่ในการสร้างสัมฤทธิ์ผลให้เกิดแก่กลุ่ม (Goal Achievement) หมายถึง หน้าที่ในการสนับสนุนให้กลุ่มมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายของการทำงาน พยายามพัฒนาแผนงานและการประเมินคุณภาพของงานให้ชัดเจน พร้อมทั้งจะให้ข่าวสาร ความเคลื่อนไหวความก้าวหน้าขององค์กร และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จโดยดี

ผลการวิจัย พบว่า ผู้นำจะทำหน้าที่สองอย่างนี้ บางคนก็หนักไปในทางใดทางหนึ่ง บางคนก็ทำหน้าที่ทั้งสองอย่างเท่าเทียมและกลมกลืนกัน บางคนก็ไม่มีลักษณะเด่นในทางหนึ่ง ทางใดในสองหน้าที่นี้เลย นอกเหนือจากลักษณะที่กล่าวมาแล้ว ยังไม่ปรากฏว่ามีลักษณะอื่นที่เห็นได้ชัดเจน

ปี ค.ศ. 1964 แบล็ค และมูทอน (Black and Mouton) ได้เสนอรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบทฤษฎีข่ายเชื่อมโยงเกี่ยวกับการบริหาร (Managerial Grid Theory) รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำนั้นสามารถที่จะจัดทำเป็นข่ายเชื่อมโยงสองมิติได้คือ มิติที่ผู้บริหารหรือผู้ที่ทำหน้าที่หัวหน้ามีพฤติกรรมสนใจเกี่ยวกับเรื่องคน (Concern for People) กับมิติที่ผู้บริหารหรือผู้เป็นหัวหน้ามีพฤติกรรมสนใจเกี่ยวกับเรื่องงาน (Concern for People) หมายถึง ทักษะของผู้นำที่มีต่อคุณภาพในวิธีและกระบวนการของการปฏิบัติงาน คุณภาพของความ An ริเริ่มสร้างสรรค์ คุณภาพของการให้บริการ และประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ส่วนการคำนึงถึงคน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกกับผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะที่เห็นแก่บุคคล พยายามสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีสัมพันธภาพต่อกันและกัน (เกษมศักดิ์ โยธภรณ์, 2532 : 27)

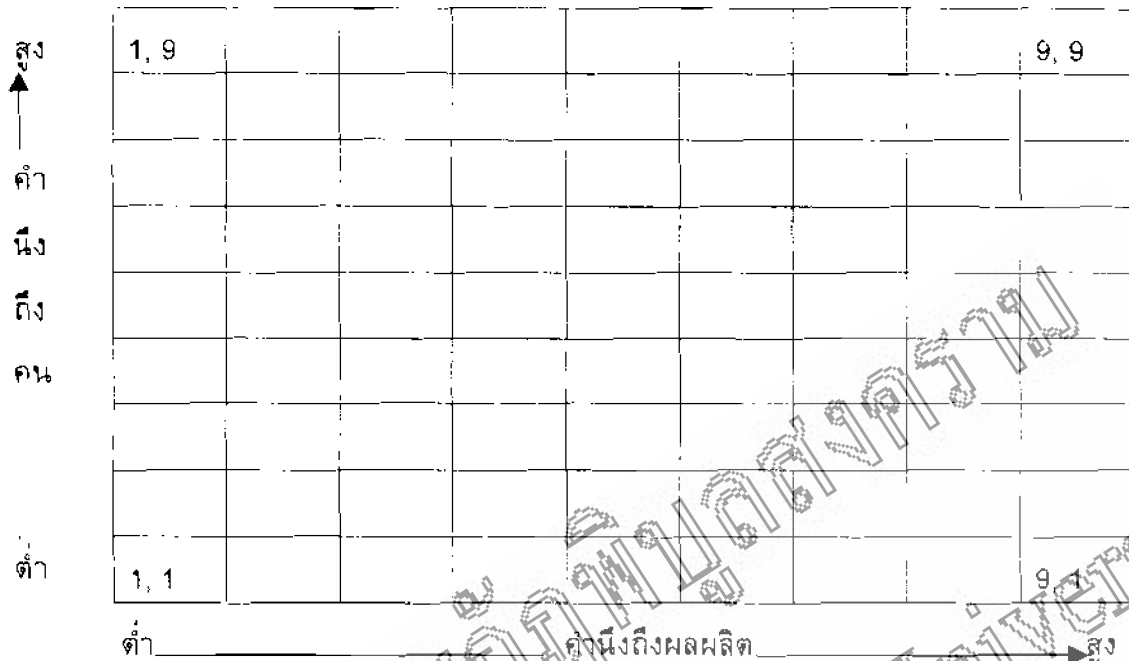
การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบทฤษฎีข่ายเชื่อมโยงการบริหารนี้ทำให้เกิดลักษณะหรือชนิดของผู้นำ 5 ประเภท ภายในพื้นที่ภาวะผู้นำ 4 พื้นที่ เหมือนกับการวิจัยที่มหาวิทยาลัยไอไอโอ ดังปรากฏในแผนภูมิ 2 แสดงข่ายเชื่อมโยงเกี่ยวกับการบริหารของ แบล็ค และมูทอน (Black and Mouton) (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525 : 79 - 81)

โอเวนส์ (Owens อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525 : 79 - 81) ให้คำอธิบายตารางการบริหารไว้ดังนี้

1. ผู้นำแบบ 1,1 Impoverished เป็นผู้นำที่มีความพยายามน้อยในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ รวมทั้งความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีน้อยด้วย การปฏิบัติงานของผู้นำชนิดนี้ขาดความริเริ่มสร้างสรรค์ ทำตนเป็นเพียงนายงานที่มาทำงานตามเวลา นั่งอยู่แต่ในห้องทำงาน คอยเซ็นแต่ชื่อและทำหน้าที่เหมือนบุรุษไปรษณีย์ในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาระดับสูงกับผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมดังกล่าวเป็นพฤติกรรมผู้นำที่อาจเรียกได้ว่า เป็นผู้นำแบบเหนื่อยหน่าย (Impoverished Leader)

2. ผู้นำแบบ 9,1 Task Oriented ผู้นำประเภทนี้มุ่งแต่งาน เน้นผลสำเร็จและประสิทธิภาพของงานเป็นสำคัญมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก เมื่อสั่งงานแล้วจะควบคุมบังคับบัญชาโดยใกล้ชิด ไม่สนใจต่อความต้องการหรือธรรมชาติอันแตกต่างกันของผู้ใต้บังคับบัญชาและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของงาน พฤติกรรมเช่นนี้เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นที่งาน (Task Leader)

แผนภูมิ 2 แสดงการศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยตารางการบริหาร (Managerial Grid)  
ของแบล็ค และมูทอน (Black and Mouton)



ที่มา : R G Owens, Organizational Behavior in Education. (New Jersey : Prentice - Hall Inc. 1987.), P. 113.

3. ผู้นำแบบ 1,9 Country Club ผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมในลักษณะที่ผู้นำไม่ค่อยให้ความสนใจกับผลงาน แต่มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน ชอบสนุกสนานเฮฮา ชนิดลูกน้องเฮที่ไหนเจ้านายก็เอคิ้ว, ซึ่งจะนำไปสู่บรรยากาศที่ราบรื่นเป็นกันเอง พฤติกรรมเช่นนี้เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เรียกว่าผู้นำแบบเน้นที่คน (Club Leader)

4. ผู้นำแบบ 5, 5 Middle of the Road ผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมในการบริหารงานต้องการเอาตัวรอด คือ ได้งานบ้างตามสมควร โดยไม่คาดหวังผลงานไว้สูงมากนัก และมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานแบบครึ่ง ๆ กลาง ๆ การแสดงออกจะเป็นลักษณะที่ออกคำสั่งแล้วติดตามผลบ้าง และให้ความเมตตากรุณากับผู้ใต้บังคับบัญชาตามโอกาสที่เห็นสมควร ซึ่งเป็นการรักษาสมดุลระหว่างงานที่จำเป็นต้องทำให้สำเร็จ และช่วยรักษากำลังใจของผู้ตามให้อยู่ในระดับพอใจเท่านั้น พฤติกรรมเช่นนี้ถือว่าเป็นพฤติกรรมผู้นำแบบเดินสายกลาง (Middle of the Road)

5 ผู้นำแบบ 9, 9 Team ผู้นำประเภทนี้จะมีพฤติกรรมตรงข้ามกับพฤติกรรมผู้นำแบบ 1, 1 เป็นผู้นำที่มีความรับผิดชอบสูง มุ่งทั้งผลงานและมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานพยายามทำงานให้เกิดประโยชน์และสร้างความก้าวหน้าให้กับหน่วยงาน ขณะเดียวกันก็พยายามที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีการอาศัยซึ่งกันและกันเพื่อเป้าหมายร่วมกันขององค์การ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานต่าง ๆ พฤติกรรมเช่นนี้ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เรียกว่า ผู้นำแบบเน้นทีมงานและคนหรือผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (Team Leader) (อิทธิชัย ธนเศรษฐ์, 2536 13 - 15)

### 3. การศึกษาเชิงสถานการณ์ (Situational Approach)

วิธีการศึกษาเชิงพฤติกรรมศาสตร์ นักมนุษยวิทยา (Humanistic Trainers)

มักถกเถียงกันว่า มีแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุด แบบใดแบบหนึ่งเพียงแบบเดียวหรือไม่ โดยตัดสินใจจากความสนใจของผู้นำว่าเน้นด้านไหน เช่น ในทฤษฎีตารางการบริหาร (Managerial Grid) ที่ถือว่าผู้นำที่สนใจคน และสนใจงานสูงสุด (9, 9) คือ แบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุด การตัดสินใจเช่นนั้นจะไม่ถูกต้องนัก ซึ่งโอเวนได้อัจฉการศึกษางานวิจัยต่าง ๆ ของฟิดเลอร์ (Fiedler) และจากการสรุปผลการศึกษาเราไม่อาจกล่าวได้ว่า ระหว่างผู้นำที่เน้นคน (Considerate Leader) และผู้นำที่เน้นงาน (Structuring Leader) ผู้นำประเภทใดมีประสิทธิผลในการบริหารงานมากกว่ากัน อีกทั้งการบริหารงานแบบให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม (Participative Management) ก็อาจมีประสิทธิผลในสถานการณ์หนึ่ง แต่อาจไม่มีประสิทธิผลในอีกสถานการณ์หนึ่ง

นอกจากนี้ฟิดเลอร์ (Fiedler) ยังพบว่า สถานการณ์มีส่วนกำหนดพฤติกรรมของผู้บริหารมากกว่าค่านิยมหรือความตั้งใจของตัวผู้บริหารเอง

ฉะนั้น ตามแนวทฤษฎีนี้จะเน้นพฤติกรรมของผู้นำผู้ตาม และสถานการณ์ที่หลากหลาย อันเป็นตัวแปรของกระบวนการภาวะผู้นำ (Leadership Process) ซึ่งนักวิชาการด้านการบริหารได้พยายามศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรดังกล่าว และผลที่ได้มีความสอดคล้องกัน นั่นคือองค์การต้องการผู้นำที่มีลักษณะยึดหยุ่น สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ และสามารถนำแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมที่สุดมาประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ที่วิเคราะห์ได้ ซึ่งจะกล่าวถึงทฤษฎีที่สำคัญบางทฤษฎี คือ ทฤษฎีของฟิดเลอร์ และเรตติน



### 3.1 ทฤษฎีของฟิดเลอร์ (Fiedler's Theory)

ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1976 อ้างถึงใน เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, 2529 203 – 205) คิดรูปแบบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งได้รับยกย่องให้เป็นบิดาแห่งทฤษฎีบริหารตามสถานการณ์ เขาเชื่อว่า ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างาน หรือผู้นำและสถานการณ์แวดล้อม ซึ่งจะต้องอาศัยความเหมาะสมระหว่างโครงสร้างของแรงจูงใจของหัวหน้างาน ดังที่ได้ระบุไว้ในเป้าหมายที่สำคัญของหน่วยงานกับสิ่งแวดล้อมที่อาจจะเป็นทั้งชนิดที่เป็นที่พอใจ และชนิดที่ไม่เป็นที่พอใจต่อหัวหน้างานก็ได้

ภาวะแรงจูงใจที่เกิดกับหัวหน้างานนี้อาจจะเป็นลักษณะที่เน้นงาน หรือลักษณะที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา ภาวะการจูงใจของหัวหน้างานนี้สามารถจะจัดได้ โดยการใช้มาตราแบบ Least Preferred Co – Worker Scale (LPC) โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามพยายามคิดถึงบุคคลทุกคนซึ่งเขาเคยทำงานด้วย แล้วให้ผู้ตอบอธิบายถึงคุณลักษณะของบุคคลหนึ่ง ซึ่งเขาเคยคิดว่าเขาจะทำงานด้วยได้ยากที่สุด บุคคลนั้นอาจจะเป็นบุคคลซึ่งเขาเคยทำงานด้วยมาก่อนหลายสิบปีมาแล้ว หรือบุคคลซึ่งเขาทำงานด้วยในขณะนี้ก็ได้ ตัวอย่างของคำที่ใช้เพื่อให้ผู้ตอบได้คิดถึงกับบุคคลนั้น มีดังนี้

|             |   |   |   |   |   |   |   |   |               |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------|
| ความสบายใจ  | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | ความไม่สบายใจ |
| เคร่งเครียด | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | หย่อนอารมณ์   |

ถ้าผู้ตอบอธิบายความรู้สึกที่มีต่อบุคคลหนึ่งในด้านลบจะหมายความว่า ผู้ตอบมีเจตคติที่ไม่ดีต่อบุคคลนั้น (LPC ต่ำ) เมื่อให้ตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบอาจจะเน้นอธิบายถึงบุคคลนั้นในลักษณะที่เน้นงานเป็นส่วนใหญ่ ก็เรียกได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นบุคคลที่มีภาวะการจูงใจในตำแหน่งงาน (Task Motivated) และถ้าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดว่าบุคคลที่เขาไม่ชอบมากที่สุดนั้นยังเป็นที่ยอมรับของเขาในบางอย่าง ซึ่งอาจเป็นคุณลักษณะที่ดี หรือน่าชมเชย ก็หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจะมีลักษณะ High LPC Leader ผู้เน้น

สัมพันธ์ภาพว่าเป็นสิ่งจำเป็นต่อความสำเร็จของงาน ซึ่งหมายความว่าบุคคลนั้นมีแรงจูงใจแบบเน้นสัมพันธ์ภาพ (Relationship Motivated)

ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967 อ้างถึงใน ฤกษ์ชัย คุณูปการ, 2539 : 302 – 303) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของลักษณะผู้นำและสถานการณ์ของกลุ่มในการบริหารงานของผู้นำ หรือความยากง่ายในการปกครอง และควบคุมสถานการณ์ของกลุ่ม มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

3.1.1 สถานการณ์ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในกลุ่ม (Leader Member Relations) หมายถึง ระดับการสนับสนุนของกลุ่ม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้นำ เช่น ความเชื่อถือและการยอมรับตัวผู้นำ ความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแบ่งระดับการประเมินออกเป็นดีหรือไม่ดี

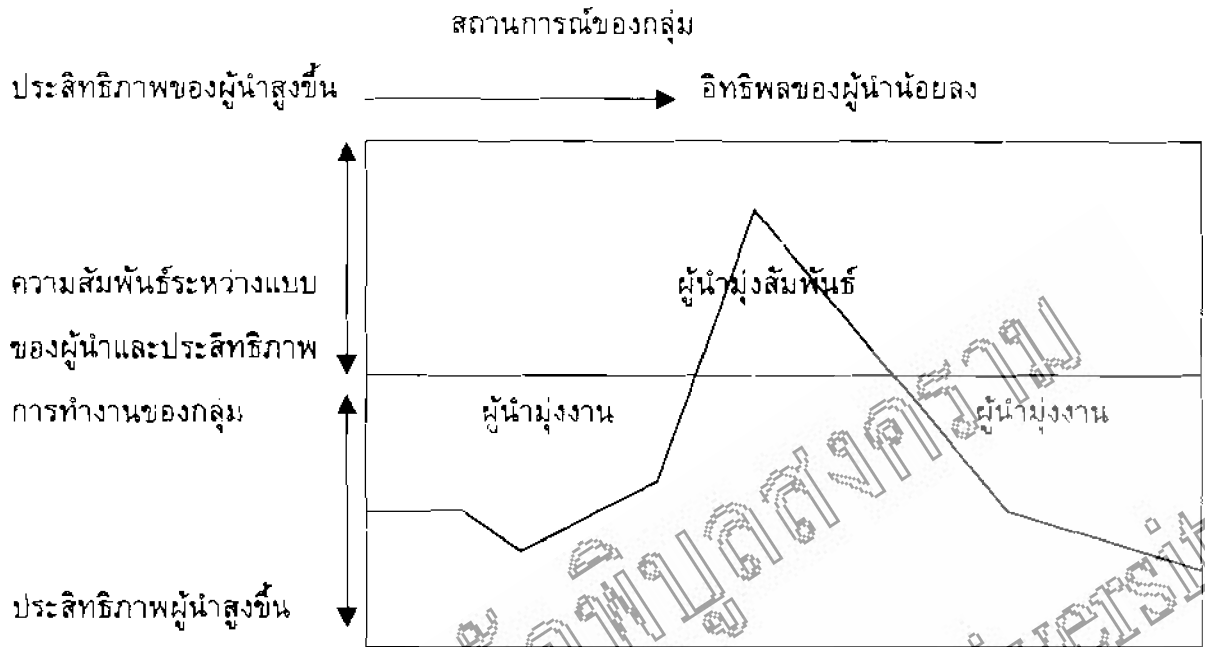
3.1.2 โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง ลักษณะการจัดระเบียบงาน ขอบเขตของงาน เป้าหมาย กระบวนการ และแนวทางการทำงาน ซึ่งแบ่งระดับการประเมินออกเป็น ชัดเจนหรือไม่ชัดเจน

3.1.3 อำนาจประจำตำแหน่งผู้นำ (Position Power) หมายถึง ระดับของอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำในการให้รางวัลหรือลงโทษ ให้คำแนะนำและประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแบ่งการประเมินออกเป็น มากหรือน้อย

องค์ประกอบทั้งสาม มีความสำคัญเป็นสัดส่วนเท่ากับ 4 : 2 : 1 ตามลำดับ และสามารถแบ่งระดับความยากง่ายในการปกครองออกเป็น 8 ระดับ ดังแผนภูมิที่ 3 และสรุปแนวคิดตามทฤษฎีของฟิดเลอร์ได้ว่า การปรับเปลี่ยนงานให้เหมาะสมกับลักษณะของผู้บริหารกระทำได้ง่ายกว่าและมีประสิทธิภาพมากกว่า การพยายามเปลี่ยนลักษณะของผู้บริหารให้เหมาะสมกับลักษณะงาน

จากแผนภูมิ 3 กล่าวได้ว่า ผู้นำแบบมุ่งงาน จะปฏิบัติหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่ 1, 2 หรือ 3 แต่การปฏิบัติหน้าที่จะไม่มีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่ 7 หรือ 8 ส่วนผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะปฏิบัติหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่ 4, 5, 6

แผนภูมิ 3 แสดงแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของฟีดเลอร์



| สถานการณ์ที่             | 1   | 2    | 3      | 4      | 5     | 6     | 7      | 8      |
|--------------------------|-----|------|--------|--------|-------|-------|--------|--------|
| สัมพันธภาพผู้นำกับสมาชิก | ดี  | ดี   | ดี     | ดี     | ไม่ดี | ไม่ดี | ไม่ดี  | ไม่ดี  |
| โครงสร้างของงาน          | ชัด | ชัด  | ไม่ชัด | ไม่ชัด | ชัด   | ชัด   | ไม่ชัด | ไม่ชัด |
| อำนาจประจำตำแหน่ง        | มาก | น้อย | มาก    | น้อย   | มาก   | น้อย  | มาก    | น้อย   |

ที่มา : ฤกษ์ชัย คุณูปการ. (2539). เอกสารคำสอนทฤษฎีและปฏิบัติการทางจิตวิทยาสังคม  
หน้า 303.

### 3.2 ทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน (3-D Management Style)

เรดดิน (Reddin อ้างถึงใน ฤกษ์ชัย คุณูปการ, 2539 307 – 316)

กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้นำ 2 มิติ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน และพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์เป็นตัวกำหนดให้ผู้บริหาร มีลักษณะผู้นำชั้นพื้นฐานในตนเอง 4 แบบ คือ แบบเอาเกณฑ์แบบเอางาน แบบสัมพันธ์ และแบบประสานลักษณะผู้นำชั้นพื้นฐานทั้ง 4 แบบ สามารถพัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น หรือลดทอนให้มีประสิทธิภาพต่ำลงก็ได้ จึงเรียกว่า ทฤษฎีผู้นำ 3 มิติ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 3.2.1 ความหมายของลักษณะผู้นำชั้นพื้นฐาน 4 แบบประกอบด้วย

3.2.1.1 แบบเอาเกณฑ์ (Separated) เป็นผู้นำที่มุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ จึงมีลักษณะอนุรักษ์นิยมยึดถือตนเองเป็นใหญ่ อดทน เก็บตัว ยึดถือระเบียบและกฎเกณฑ์ไม่ต้องการให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน โดยเฉพาะความผิดพลาดซึ่งเกิดจากการทำงาน ของผู้อื่น มักจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่ำเพราะขาดมนุษยสัมพันธ์และไม่มีผลงานเท่าที่ควร

3.2.1.2 แบบเอางาน (Dedicated) เป็นผู้นำที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ มักจะยึดถือผลงานเป็นใหญ่ ขยัน มั่นใจในตนเอง กล้าทำ มีความคิดริเริ่ม กำหนดงานให้ผู้อื่นทำโดยไม่คำนึงถึงจิตใจของผู้ปฏิบัติ จึงกล่าวได้ว่า เป็นผู้นำที่มุ่งงานมากกว่ามุ่งสัมพันธ์

3.2.1.3 แบบสัมพันธ์ (Related) เป็นผู้นำที่มุ่งงานต่ำแต่มีสัมพันธ์สูง สนใจเรื่องของมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน เป็นมิตรกับคนทุกระดับ ชอบเห็นใจผู้อื่น ไม่เอาตัวและไม่ทำในสิ่งที่กระทบกระเทือนจิตใจผู้อื่น กล่าวได้ว่า เป็นผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์มากกว่ามุ่งงาน

3.2.1.4 แบบประสาน (Integrated) เป็นผู้นำมุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง และเชื่อว่าการมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ควรมีความสามัคคี และร่วมมือ ร่วมใจกันทำงานจะทำให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เป็นผู้นำในอุดมคติเพราะสามารถ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักและให้ความร่วมมือในการทำงาน

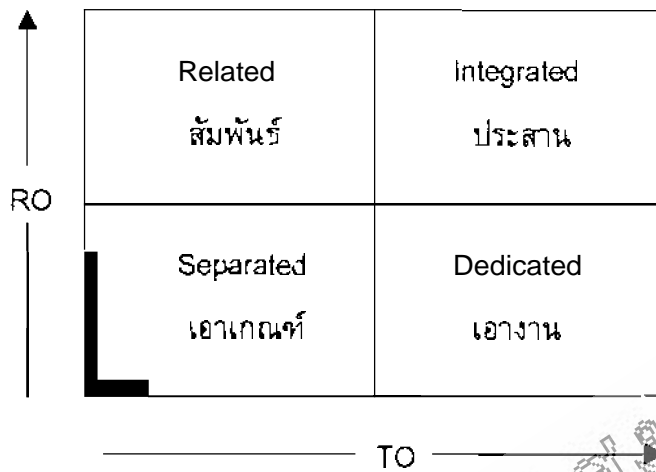
### 3.2.2 การเปลี่ยนรูปแบบของลักษณะผู้นำชั้นพื้นฐาน 4 แบบ

การเปลี่ยนรูปแบบของลักษณะผู้นำชั้นพื้นฐานของแต่ละบุคคล

เปลี่ยนจากแบบหนึ่งไปอีกแบบหนึ่งได้และย้อนกลับมาเป็นแบบเดิมได้เสมอ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การฝึกอบรม สถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนความตั้งใจที่จะเปลี่ยนรูปแบบลักษณะ ผู้นำของตนเอง เช่น รู้ตัวเองว่า เป็นผู้นำที่เห็นแก่พวกพ้องมากเกินไปจนทำให้เสียงาน ก็ต้องปรับปรุงตนเองให้เป็นผู้นำที่สนใจงานมากขึ้น โดยลดการเห็นแก่พวกพ้องให้น้อยลง

กล่าวคือ เพิ่ม TO และลด RO หรือเมื่อรู้ตัวเองว่าเป็นผู้นำที่มีลักษณะแบบเอาเกณฑ์ก็ปรับปรุง ตนเองให้เป็นผู้นำที่มีลักษณะแบบประสานโดยการเพิ่มทั้ง TO และ RO คือ ปรับปรุงตนเอง ให้มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้นตลอดจน ให้ความสนใจงานและศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมให้มากยิ่งขึ้น

แผนภูมิ 4 แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบของเรดดีน (Reddin)



TO . Task Orientation หมายถึง พฤติกรรมมุ่งงาน

RO Relationship Orientation หมายถึง พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์

ที่มา . Reddin, William J. Managerial Effectiveness (New York : McGraw - Hill. 1970)

3.2.3 การเพิ่มหรือลดประสิทธิภาพของลักษณะผู้นำขั้นพื้นฐาน

จากการเปลี่ยนรูปแบบลักษณะผู้นำขั้นพื้นฐาน 4 แบบ ดังได้กล่าวมาแล้ว ผู้บริหารยังสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้ หรืออาจมีประสิทธิภาพลดลงก็เป็นได้ ขึ้นอยู่กับอิทธิพลของสิ่งแวดล้อม และความเหมาะสมของสถานการณ์ กล่าวคือ ถ้าสิ่งแวดล้อมเกื้อหนุนหรือสถานการณ์เหมาะสม ก็จะผลักดันให้ผู้บริหารมีประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น แต่ถ้าสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ไม่เกื้อหนุนก็จะเป็นอุปสรรคให้ผู้บริหารมีประสิทธิภาพการทำงานต่ำลง ดังนั้นลักษณะผู้นำพื้นฐานทั้ง 4 แบบสามารถพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้อีก 4 แบบ และในทางตรงกันข้ามก็สามารถถดถอยไปเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพต่ำลงได้อีก 4 แบบ ด้วยเช่นกัน รวมเป็นลักษณะผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติได้ทั้งหมด 12 แบบ ดังแผนภูมิ 5

ตัวอย่างการเปลี่ยนประสิทธิภาพและรูปแบบของลักษณะผู้นำไปในทางที่ดีขึ้น เช่น นาย ก. ซึ่งเป็นผู้นำแบบเอางาน ถ้าเขาอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดีและมีผู้บังคับบัญชาที่ให้ความรัก

และการสนับสนุน นาย ก. จะทำงานในหน่วยงานนี้ด้วยความสบายใจ และสามารถพัฒนาบทบาทไปเป็นผู้นำแบบเผด็จการที่มีศิลปะได้ ถ้านาย ก. อยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ไม่ดีมีผู้บังคับบัญชาที่เอาแต่ใจตนเอง ไม่เห็นใจและไม่ให้ความเป็นกันเองกับลูกน้อง นาย ก. ก็อาจเปลี่ยนบทบาทให้ถดถอยลงไปเป็นผู้เผด็จการก็ได้ และนาย ก. สามารถพัฒนาจากการเป็นผู้เผด็จการขึ้นไปเป็นผู้เผด็จการที่มีศิลปะได้อีกครั้งหนึ่ง ถ้าหน่วยงานนั้นเปลี่ยนผู้บังคับบัญชาเป็นคนใหม่ และเป็นผู้บังคับบัญชาที่มุ่งงาน มีการให้กำลังใจและสนับสนุนความก้าวหน้าของลูกน้องในทำนองเดียวกัน ผู้นำชั้นพื้นฐานแบบเอาเกณฑ์ ก็สามารถพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น คือ เป็นผู้ทำงานตามคำสั่ง หรือถดถอยไปเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพต่ำลง คือ เป็นผู้หนีงานก็ได้ หรือผู้นำชั้นพื้นฐานแบบสัมพันธ์ก็สามารถพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น คือ เป็นนักพัฒนา หรือถดถอยเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพต่ำลง คือ เป็นนักบุญ หรือผู้นำแบบเอาเกณฑ์สามารถพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นเป็นผู้นำแบบประสาน และพัฒนาให้ดีขึ้นต่อไป จนกระทั่งประสบความสำเร็จ เป็นผู้นำแบบนักบริหารได้ ในทางตรงกันข้ามผู้ที่ประสบความสำเร็จเป็นผู้นำแบบนักบริหาร ก็สามารถถดถอยหรือตกต่ำลงตามลำดับ จนกระทั่งเป็นผู้แบบผู้หนีงานได้เช่นกัน ถ้าเขาประพฤติตนไม่เหมาะสมหรืออยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ไม่ดี

### 3.2.4 ลักษณะของผู้ที่มีประสิทธิภาพสูง 4 แบบ ประกอบด้วย

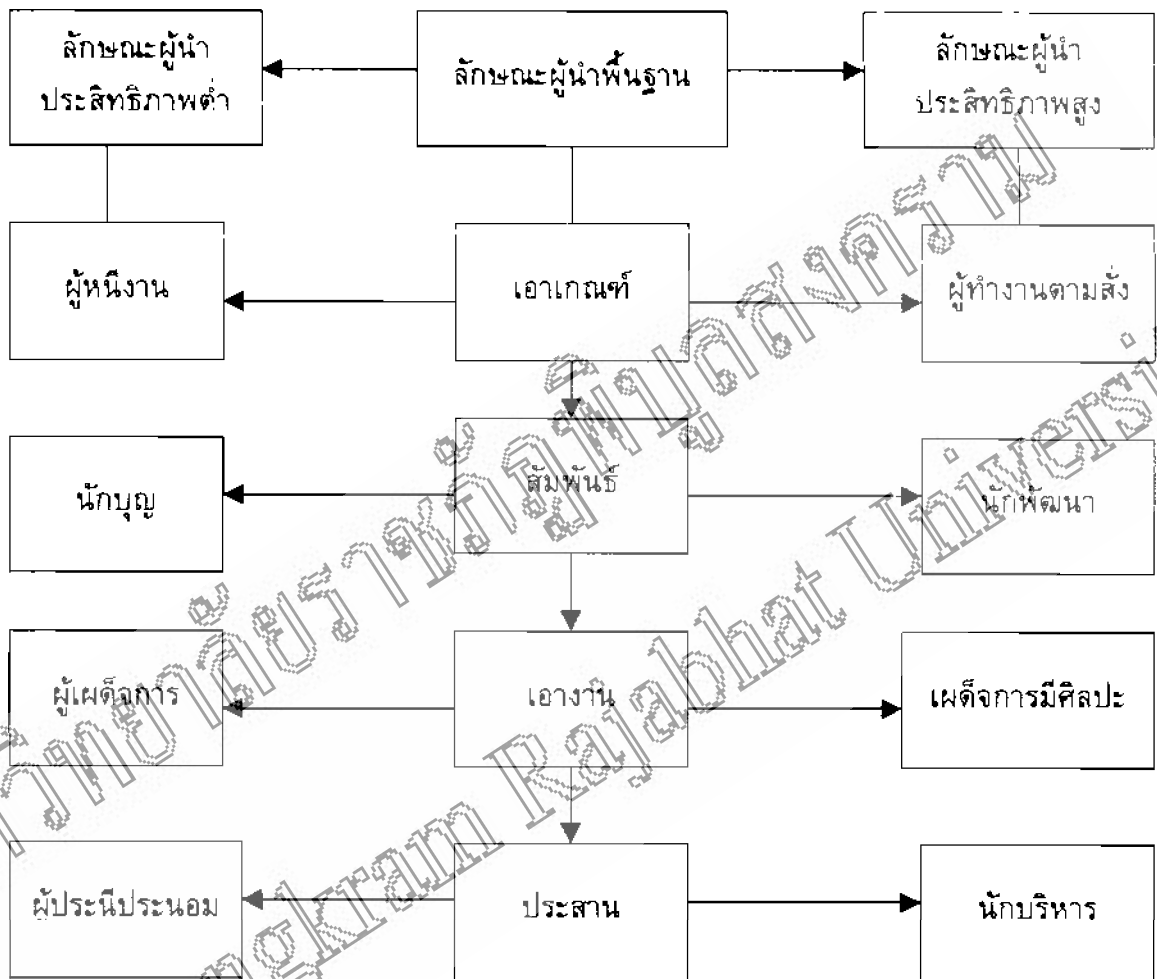
3.2.4.1 ผู้ทำงานตามสั่ง (Bureaucrat) เป็นลักษณะผู้นำที่พัฒนาประสิทธิภาพมาจากผู้นำแบบเอาเกณฑ์เป็นผู้นำที่เข้มงวด การทำตามกฎระเบียบข้อบังคับและคำสั่งต่าง ๆ มักจะทำงานตามวิธีการที่เคยทำกันมา ไม่จำเป็นต้องคิดริเริ่มสร้างสรรค์ขึ้นใหม่ ทำให้ไม่มีการวางแผนระยะยาว สนใจการทำงานแต่ไม่สนใจความก้าวหน้าของงาน

3.2.4.2 นักพัฒนา (Developer) เป็นลักษณะผู้นำซึ่งพัฒนาประสิทธิภาพขึ้นมาจากผู้นำแบบสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการจูงใจและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเป็นหัวหน้า ชยันและมักจะใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นตัวของตัวเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จึงเป็นที่รักใคร่ของผู้ใต้บังคับบัญชาและผลงานมีคุณภาพ

3.2.4.3 เผด็จการที่มีศิลปะ (Benevolent Autocrat) เป็นลักษณะผู้นำที่พัฒนาประสิทธิภาพขึ้นมาจากผู้นำแบบเอางาน เป็นผู้นำที่มีความมั่นใจในงานตนเองมาก มีศิลปะและความชำนาญในการสั่งงาน ผู้ปฏิบัติพึงพอใจ ผลงานดี และมีประสิทธิภาพ รักความก้าวหน้า ปรับปรุงและไต่หาความชำนาญให้กับตนเองอยู่เสมอ เข้าใจกฎระเบียบข้อบังคับ และงานในหน้าที่เป็นอย่างดี ผู้นำชนิดนี้มีอยู่มากในวงการอุตสาหกรรม ขอบกพร่อง

ของผู้นำแบบเผด็จการที่มีศิลปะคือ ขาดความมั่นใจในวิธีการบริหารงานบุคคลให้เป็นประโยชน์มากที่สุด หรือไม่มั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทุ่มเทในการทำงานเพื่อตนเองเสมอไปหรือไม่

แผนภูมิ 5 แสดงประสิทธิภาพของลักษณะผู้นำ 12 แบบ ของทฤษฎี 3 มิติ



ที่มา : อภิชาติพร อภิชาติพร, (2539). เอกสารคำสอนทฤษฎีและปฏิบัติการทางจิตวิทยาสังคม หน้า 312.

3.2.4.4 นักบริหาร (Executive) เป็นลักษณะผู้นำที่พัฒนาประสิทธิภาพขึ้นมาจากผู้นำแบบประสาน เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประพฤติดนเป็นต้นแบบที่ดี สนใจเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน บริหารความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นประโยชน์มากที่สุด มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ใช้อำนาจกดขี่บังคับ ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วม

ในการวางแผนงาน มีการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ยกย่องและให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา ลงโทษผู้ทำความผิดอย่างสมเหตุสมผล ยุติธรรมและไม่ใช้อารมณ์ ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจในการทำงาน รักและเคารพผู้นำ มีความสามัคคี และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน

### 3.2.5 ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่ำ 4 แบบ ประกอบด้วย

3.2.5.1 ผู้หนีงาน (Deserter) เป็นลักษณะผู้นำที่ถดถอยลงจากผู้นำแบบเอาเกนท์ มักจะบริหารงานแบบปล่อยปละละเลยไม่สนใจเรื่องงาน และเรื่องของตัวบุคคล หลบเลี่ยงงานและอาจขัดขวางการทำงานของผู้อื่น มักจะคิดว่าไม่ได้รับความยุติธรรม ทำให้ละเลยงานในหน้าที่หรือทำงานเพียงไม่ให้ตนเองถูกตำหนิ ไม่เกี่ยวข้องกับงานอื่นหรือเกี่ยวข้องให้น้อยที่สุด

3.2.5.2 นักบุญ (Missionary) เป็นลักษณะผู้นำที่ถดถอย ลงมาจากผู้นำแบบสัมพันธ์ เป็นหัวหน้างานที่มีใจเป็นกุศล ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ที่กระหว่างเพื่อนร่วมงานมากกว่าผลงาน ต้องการเป็นคนดีโดยไม่ต้องขัดแย้งกับผู้อื่น ทำให้ผลงานขาดประสิทธิภาพ และแก้ปัญหาเรื่องตัวบุคคลโดยการย้ายคนที่ปัญหาให้ไปอยู่ที่อื่นแทน ยึดถือคติว่าการทำงานที่ดีที่สุดคือ การอยู่ร่วมกันด้วยความสงบเรียบร้อย

3.2.5.3 ผู้เผด็จการ (Autocrat) เป็นลักษณะของผู้นำที่ถดถอยลงมาจากผู้นำแบบเอจันท์ เป็นหัวหน้าที่สนใจแต่เรื่องผลงาน ไม่สนใจเรื่องมนุษยสัมพันธ์มักจะไม่วางใจผู้อื่นเพราะเชื่อว่ามนุษย์ไม่ชอบทำงาน ชอบเลี้ยงงาน ไม่รับผิดชอบ ไม่ทะเยอทะยาน จึงต้องควบคุม บังคับ ลงโทษ และวางแผนงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติโดยไม่ต้องใช้ความคิด ยึดถือคติว่าการทำงานที่ดีที่สุด คือ การทำงานคนเดียว ชอบใช้อำนาจยุติข้อโต้แย้ง มองผู้อื่นในแง่ร้ายไม่ชอบให้อภัยผู้อื่น มักจะมีการต่อต้าน การหนีงาน และพฤติกรรมหน้าไหว้หลังหลอก อยู่เสมอ

3.2.5.4 ผู้ประนีประนอม (Compromiser) เป็นลักษณะผู้นำที่ถดถอยลงมาจากผู้นำแบบประสานเป็นหัวหน้างานที่มุ่งทั้งเรื่องผลงาน และเรื่องมนุษยสัมพันธ์แต่ไม่สามารถประสานความคิดทั้งสองให้เข้ากันได้ ทำให้ขาดความเชื่อมั่นและการประนีประนอม การตัดสินใจจะเปลี่ยนแปลงไปตามแรงกดดันต่าง ๆ และชอบใช้วิธีแก้ปัญหาเฉพาะหน้าไม่หวังผลเลิศในการทำงาน หรือพอใจกับงานที่ดำเนินต่อไปได้ จึงถูกประเมินว่าไม่จริงจังในการทำงาน การตัดสินใจไม่ดี และประนีประนอมมากเกินไป



เนื่องจากการศึกษาเรื่องผู้นำทั้งเชิงพฤติกรรมศาสตร์ และเชิงสถานการณ์ให้ความสำคัญ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์และแบบมุ่งงาน ผู้วิจัยจึงนำพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 แบบมาศึกษาในการวิจัยในครั้งนี้

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เอื้อต่อพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่เอื้อต่อพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยวิเคราะห์ และจำแนกประเภทตามเนื้อหาของแต่ละมาตราในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และอธิบายเพิ่มเติมความคิดเห็นของนักวิชาการที่เขียนไว้ในเอกสารต่าง ๆ จำแนกเป็น 6 ด้าน ดังนี้

1. บทบาทหน้าที่ในการจัดทำหลักสูตรให้สอดคล้องกับท้องถิ่น ผู้บริหารควรมีบทบาทดังนี้ ตามมาตรา 27 ให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่จัดทำสาระของหลักสูตรตามวัตถุประสงค์ในวรรคหนึ่ง คือเพื่อความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองที่ดีของชาติ การดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพตลอดจนเพื่อการศึกษาต่อในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่นคุณลักษณะอันพึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคมและประเทศชาติ มาตรา 28 หลักสูตรการศึกษา รวมทั้งหลักสูตรการศึกษาสำหรับบุคคลตามมาตรา 10 วรรคสอง คือ บุคคลซึ่งมีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม การสื่อสาร และการเรียนรู้ หรือมีร่างกายพิการ หรือทุพพลภาพ หรือบุคคลซึ่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้ หรือไม่มีผู้ดูแลหรือด้อยโอกาส วรรคสามให้จัดการศึกษาสำหรับคนพิการตั้งแต่แรกเกิดหรือพบความพิการโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายในการเรียน และผู้เรียนสามารถจบการศึกษาได้ตามศักยภาพของแต่ละคน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2540 : 138-140)

โดยหลักการแล้ว หลักสูตรระดับโรงเรียนกับหลักสูตรท้องถิ่นมีกระบวนการเดียวกัน ดังนั้นตรงที่ปัจจุบันหลักสูตรท้องถิ่นทำได้จำกัด คือ ทำได้เฉพาะสร้างรายวิชาเลือกใหม่ ๆ ที่ไม่มีในหลักสูตรกระทรวง ทำได้เฉพาะปรับเนื้อหา ปรับกิจกรรม ปรับปรุงสื่อเท่านั้น ในอนาคตหลักสูตรทุกวิชา ทั้งวิชาบังคับและวิชาเลือกจะเป็นบทบาทของทางโรงเรียนที่จะพัฒนาเป็นหลักสูตรระดับโรงเรียน โดยจะนำข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เช่น เอกสารหลักสูตรต่าง ๆ ของกระทรวง ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของโลก ของชาติ ของสังคม ข้อมูลปัญหา ความจำเป็น ความต้องการของชุมชน ฯลฯ นำมาออกแบบเป็นขอบข่ายวิชา (Discipline Areas) กลุ่มเนื้อหาสาระ (Strand) มาตรฐานผลการเรียนรู้ (Quality Standards) ที่จำแนก

แบ่งเป็นลำดับชั้นของจุดประสงค์การเรียนรู้ (Benchmark) กำหนดหัวข้อเรื่อง (Theme) คาบเวลากิจกรรมการเรียนรู้ สื่อ และแหล่งวิชาในท้องถิ่น การประเมินผลหลักสูตรระดับโรงเรียน นอกจากจะช่วยแก้ปัญหา จุดอ่อนของหลักสูตรแบบดั้งเดิมแล้ว ยังสนองแนวคิดใหม่ ๆ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่เปิดโอกาสให้ พ่อ แม่ ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรต่าง ๆ ในท้องถิ่น มีสิทธิหน้าที่ช่วยจัดการศึกษา กระบวนการพัฒนาหลักสูตรระดับโรงเรียน คงจะทำทันทีเมื่อพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติประกาศใช้ และมีกฎหมาย การศึกษาขั้นพื้นฐาน กฎหมายครู กฎหมายการบริหารจัดการออกมาใช้ภายใน 3 ปีนี้ (สงบ ลักษณะ, 2542 : 12)

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาควรมีบทบาทหน้าที่ในการจัดทำหลักสูตร พัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น เพื่อการบริหารงานการศึกษาให้มีประสิทธิภาพใน อนาคต เทียบเท่ากับมาตรฐานสากลตามมาตรา 10 วรรกส คือการจัดการศึกษาสำหรับ บุคคลซึ่งมีความสามารถพิเศษต้องจัดด้วยรูปแบบที่เหมาะสมโดยคำนึงถึงความสามารถของ บุคคลนั้น หลักสูตรต้องมีลักษณะหลากหลายทั้งนี้ให้จัดตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล โดยมุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคลให้เหมาะสมแก่วัยและศักยภาพ สาระสำคัญของหลักสูตร ทั้งที่เป็นวิชาการ และวิชาชีพต้องมุ่งพัฒนาคนให้มีความสมดุลทั้งด้านความรู้ ความ An ความสามารถ ความดี และความรับผิดชอบต่อสังคม (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542 : 21 - 23) การจัดทำหลักสูตรกำหนดผู้รับผิดชอบไว้ 2 ระดับ คือ ระดับชาติให้คณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานกำหนดหลักสูตรแกนกลาง ส่วนท้องถิ่นให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานจัดทำหลักสูตรที่ เกี่ยวกับท้องถิ่น การจัดทำหลักสูตรของส่วนนี้ เป็นการเสริมซึ่งกันและกัน การสอนวิชาตาม หลักสูตรแกนกลางนั้น สามารถนำเอาเนื้อหาสาระของท้องถิ่นเข้ามาเป็นส่วนประกอบได้เสมอ ไม่ว่าจะเป็นวิชาประวัติศาสตร์ ที่มุ่งหมายให้นักเรียนเข้าใจประวัติศาสตร์ความเป็นมาของชุมชน ของตนเองและของชาติ หรือการสอนวิชาชีพก็สามารถนำข้อมูลอาชีพในท้องถิ่นมาเป็นวัตถุดิบ ของการเรียนการสอน จุดมุ่งหมายของหลักสูตรแกนกลาง เพื่อความเป็นไทยนั้นก็หมายถึง ความเป็นไทยในลักษณะที่มีเอกลักษณ์ต่างจากชาติอื่น ฉะนั้น ความเป็นไทยในความหมายนี้ รวมถึงวัฒนธรรมท้องถิ่นภูมิปัญญาท้องถิ่นทุก ๆ แห่งที่ปรากฏในอาณาจักรไทยปัจจุบัน

(วิชัย ดันศิริ, 2542 : 71 - 72) ปัจจัยที่ส่งผลให้การจัดการศึกษามีคุณภาพ ส่วนประกอบที่ สำคัญอย่างยิ่งคือ หลักสูตร ซึ่งจะต้องมีลักษณะกว้าง ยืดหยุ่น และมีความเป็นสากลทัดเทียม มาตรฐานโลก มีเนื้อหาสาระที่จำเป็นต่อการเรียนรู้โลกปัจจุบันและอนาคต เปิดโอกาสให้ชุมชน

หรือสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดและพัฒนาหลักสูตรให้ยืดหยุ่น และหลากหลายสอดคล้องกับสภาพความเป็นอยู่ที่เป็นจริงของชุมชนหรือสังคม ( อารุง จันทวานิช, 2542 : 77)

แนวทางการปฏิรูปหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อเป็นการยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งถือว่าเป็นการศึกษาที่ทุกคนควรจะได้รับเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถเพียงพอที่จะเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ปฏิบัติตนเป็นพลเมืองดี รวมทั้งมีความรู้ความเข้าใจความสามารถเพียงพอที่จะเป็นพื้นฐานในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น จึงได้กำหนดแนวทางในการปฏิรูปหลักสูตร เพื่อพัฒนาประชาชนในชาติให้มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากลในสังคมอนาคต สาขาสัญญาของหลักสูตรมีดังนี้คือ ) สมองความแตกต่างระหว่างบุคคล มุ่งพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ ขณะเดียวกันมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ประสบการณ์และสมรรถภาพพื้นฐานที่จำเป็น 2) เน้นความสมดุลระหว่างวิชาการ วิชาชีพ สมรรถภาพพื้นฐาน และระหว่างความเป็นไทยกับความเป็นสากล 3) สนองความต้องการของท้องถิ่น ให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และพัฒนาหลักสูตร 4) เน้นกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต การเชื่อมโยงการเรียนรู้ทั้งในและนอกระบบโรงเรียน

รูปแบบเนื้อหาโครงสร้างหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานจัดหลักสูตรให้มีความเชื่อมโยงกัน โดย 9 ปีแรกเป็นการพัฒนาพื้นฐานการเรียนรู้และการดำรงชีวิตในสังคมในช่วง 3 ปี เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้ ความสามารถตามความถนัด ความสนใจ สำหรับการศึกษาต่อในระดับสูง หรือเข้าสู่อาชีพโดยใช้ระบบการฝึกอาชีพตามความถนัดของผู้เรียน

2. บทบาทหน้าที่ในการให้การสนับสนุนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด ผู้บริหารควรปฏิบัติตามมาตร 22 การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษา ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ ตามมาตรา 24 การจัดการกระบวนการเรียนรู้ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการดังต่อไปนี้ 1) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 2) ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา 3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียน

ได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง 4) จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรมค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา 5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอน สามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ 6) จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ การประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

มาตรา 30 ให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้สอน สามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับ การศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542 : 17 – 23) กระบวนการเรียนการสอนจะต้องเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลางโดยการสอนมุ่งเน้นการค้นพบ สร้างความรู้ร่วมกับผู้เรียน ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการเรียน ร่วมประเมินผลการเรียนรู้ตนเอง กิจกรรมและสื่อสอดคล้องสัมพันธ์กัน และส่งผลต่อการพัฒนาและความสามารถของผู้เรียนแต่ละคน บทเรียนต้องท้าทายทางปัญญา คำถามต่าง ๆ ต้องพัฒนาทักษะ ความคิด อารมณ์ และความรู้สึก ให้โอกาสในการแสดงออกอย่างอิสระ มีการเรียนมีการคาดหวังความเป็นเลิศของนักเรียนร่วมกันทั้งพ่อแม่ ผู้ปกครอง นักเรียน และครู ใช้แหล่งความรู้ที่เหมาะสมใช้เทคโนโลยีที่กว้างขวางเป็นเครื่องมือการเรียนรู้และสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา ต้องมีความสามารถสูง สามารถจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้อง เพื่อให้ผู้เรียนเท่าทันกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก (ฮาร์ริง จันทวานิช, 2542 : 77 – 78)

การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ตามแนวความคิดของ สมศักดิ์ ศัลประสิทธิ์ (2542 : 12 – 16) ได้กล่าวว่า การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางมีความสำคัญยิ่งเนื่องจากเป็นการพัฒนาคุณภาพคน และสร้างพลังในการพัฒนาประเทศ การจัดการศึกษาในยุคปัจจุบันเน้นการพัฒนาคน ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยเน้นให้มีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

นโยบายการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการก็ได้กำหนดยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แนวคิดที่สำคัญในการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง คือ การจัดประสบการณ์โดยมีกระบวนการที่มุ่งให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยการคิดค้น สร้าง และสรุปข้อความด้วยตนเอง สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ โดยมีหลักการสำคัญได้แก่ 1) เป็นกระบวนการที่ผู้เรียนรับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเองและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน 2) การเรียนรู้ไม่ได้เกิดจากแหล่งเดียวแต่มาจากแหล่งต่าง ๆ 3) การเรียนที่ผู้เรียนเป็นผู้ค้นพบด้วยตนเองมีส่วนช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่ดี 4) กระบวนการเรียนรู้มีความสำคัญต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน 5) การเรียนรู้มีความหมาย และสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันของผู้เรียนได้

สถานศึกษาควรกำหนดแนวการจัดการเรียนการสอนเป็นการระบุสาระสำคัญ เนื้อหาสาระกิจกรรมหรือเทคนิคการสอนที่จะทำให้ผู้เรียนบรรลุวัตถุประสงค์ และเลือกการไปสื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมด้วย กิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางมีลักษณะดังนี้ 1) ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ค้นพบและสร้างความรู้ด้วยตนเอง 2) ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้คิด ได้ทำ และแสดงออกเพื่อแก้ปัญหาหรือสร้างผลงาน 3) ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนหรือกลุ่มเพื่อเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ 4) ส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้และปฏิบัติเป็นกระบวนการ มีขั้นตอน 5) ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีผลงานจากการปฏิบัติและเกิดความรู้ที่ถาวร 6) ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการประเมินผลตนเองและเพื่อน 7) ผู้เรียนสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในชีวิตจริงได้

การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนดังกล่าวจะนำไปสู่การเรียนการสอนที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนเข้าร่วมกิจกรรมและมีบทบาทเป็นผู้ลงมือกระทำมากที่สุด เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจ และเกิดทักษะสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ บทบาทของครูจะต้องปรับเปลี่ยนจากการบอกความรู้มาเป็นผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการค้นหาหรือสร้างความรู้ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้มากที่สุดตามศักยภาพของแต่ละบุคคล โดยจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีความหมายแก่ผู้เรียน กระตุ้นให้ผู้เรียนใฝ่รู้ ใฝ่เรียน ค้นพบด้วยตนเองและครูสามารถบอกแหล่งความรู้ให้ผู้เรียนได้

ทิสนา แชมมณี (2542 : 5 – 30) ได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องของการเรียน การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางโดยให้ความหมายของข้อความที่ว่า ให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง หมายถึง การให้ผู้เรียนเป็นจุดสนใจ (Center of Attention) หรือเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการเรียนรู้ ซึ่งจะดูได้จากการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ ถ้ากิจกรรมการเรียนรู้ที่จัดขึ้น มาก ผู้เรียนก็จะมีบทบาทในการเรียนรู้มาก และควรจะเกิดการเรียนรู้ที่ดีตามมา ครูต้องให้ โอกาสให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ให้มาก ๆ โดยมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้น ดิ้นตัว ดิ้นใจ หรือมีใจจดจ่อ ผูกพันกับสิ่งที่ทำมิใช่ทำไปให้เสร็จเพียงภารกิจเท่านั้น

แนวทางในการออกแบบ (Design) กิจกรรมการเรียนรู้ที่จะช่วยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วม อย่างผูกพัน จนกระทั่งเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ มีดังนี้ 1) กิจกรรมการเรียนรู้ที่ดีที่ควร ช่วยให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมทางด้านร่างกาย (Physical Participation) เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ ผู้เรียนได้มีโอกาสได้เคลื่อนไหวร่างกาย 2) กิจกรรมการเรียนรู้ที่ดีควรช่วยให้ผู้เรียนได้มี ส่วนร่วมทางสติปัญญา (Intellectual Participation) เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เรียนเกิด การเคลื่อนไหวทางสติปัญญาเป็นกิจกรรมที่ท้าทายความคิด 3) กิจกรรมการเรียนรู้ที่ดีควรช่วย ให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมทางสังคม (Social Participation) เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เรียนมี ปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับบุคคล หรือสิ่งแวดล้อมรอบตัว 4) กิจกรรมการเรียนรู้ที่ดีควรช่วยให้ ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมทางอารมณ์ (Emotional Participation) เป็นกิจกรรมที่ส่งผลต่ออารมณ์ ความรู้สึกของผู้เรียน

กิจกรรมดังกล่าว เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมพัฒนาการรอบด้านของบุคคลทั้งทาง ร่างกาย สติปัญญา สังคมและอารมณ์ดังนั้นถ้าสามารถออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ของ ผู้เรียนให้มีลักษณะเช่นนี้ นอกจากจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีแล้ว ยังจะช่วยส่งเสริม พัฒนาการทั้ง 4 ด้านของผู้เรียนไปพร้อม ๆ กันอีกด้วย นอกจากนี้ยังมีแบบของชิปปา (CIPRA) เป็นรูปแบบของการประยุกต์ความรู้ที่ได้รับไปใช้ในชีวิตจริง ซึ่งจะช่วยให้การเรียนรู้ ของผู้เรียนเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง แนวคิดนี้ สามารถสรุปได้ดังนี้

C มาจากคำว่า Construct หมายถึง การสร้างความรู้กิจกรรมที่ดีควร ให้ผู้เรียนมีโอกาสสร้างความรู้ด้วยตนเอง

I มาจากคำว่า Interaction หมายถึง การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นหรือ สิ่งแวดล้อมรอบตัว กิจกรรมที่ดีจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับบุคคล และแหล่งความรู้ที่หลากหลาย

P มาจากคำว่า Physical Participation หมายถึง การให้ผู้เรียนได้มีโอกาสได้เคลื่อนไหวร่างกาย โดยการทำกิจกรรมในลักษณะต่าง ๆ

P มาจากคำว่า Process Learning หมายถึง การเรียนรู้กระบวนการต่าง ๆ กิจกรรมการเรียนรู้ที่ดี ควรเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้กระบวนการต่าง ๆ ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต

A มาจากคำว่า Application หมายถึง การนำความรู้ที่ได้เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ ซึ่งจะให้ผู้เรียนได้รับประโยชน์จากการเรียน เป็นการเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติ

การจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแบบซิปปา ได้มาจากตัวย่อของชื่อ CIPPA ซึ่งเป็นโมเดลทางความคิดในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ หากใช้ชื่อภาษาไทยที่น่าจะเหมาะสมก็คือ การจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแบบประสาน 5 แนวคิดหลัก ดังนี้ 1) แนวคิดการสรรค์สร้างความรู้ (Constructivism) 2) แนวคิดเรื่องกระบวนการกลุ่มและการเรียนแบบร่วมมือ (Group Process and Cooperative Learning) 3) แนวคิดเกี่ยวกับความพร้อมในการเรียน (Learning) 4) แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้กระบวนการ (Process Learning) 5) แนวคิดเกี่ยวกับการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Transfer of Learning) การใช้แนวคิดหลักทั้ง 5 ดังกล่าวข้างต้น ใช้บนพื้นฐานของทฤษฎีสำคัญ 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีพัฒนาการมนุษย์ (Human Development) และทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning)

จากแนวคิดและหลักการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางดังกล่าว หากครูและผู้เรียนให้โอกาสแก่ตนเองและอีกฝ่ายหนึ่งให้การเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางดังกล่าว ก็เชื่อว่าทั้งสองฝ่ายจะเห็นผลประจักษ์ว่าผู้เรียนจะเกิดการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งขึ้น มีความหมายแก่ตนเองมากขึ้นสามารถนำไปใช้ได้มากขึ้น และการเรียนรู้นั้นมีความคงทนอยู่ยาวนานขึ้นเมื่อเทียบกับการเรียนการสอนโดยยึดครูเป็นศูนย์กลาง

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาควรมีบทบาทหน้าที่ในการจัดการศึกษา ให้การสนับสนุนในเรื่องการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เพื่อบริหารงานการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมีมาตรฐานเทียบเท่ากับมาตรฐานสากลในอนาคต

3. บทบาทหน้าที่ให้การสนับสนุนการกระจายอำนาจประสานความร่วมมือกับชุมชน เพื่อพัฒนาการบริหารงานผู้บริหารควรมีบทบาทดังนี้ ในมาตรา 9 การจัดระบบ

โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลักการมีส่วนร่วมของบุคคลครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคม มาตรา 11 บิดา มารดา หรือผู้ปกครองมีหน้าที่จัดให้ บุตรหรือบุคคลซึ่งอยู่ในความดูแลได้รับการศึกษาภาคบังคับตามมาตรา 17 และตามกฎหมาย ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนให้ได้รับการศึกษานอกเหนือจากการศึกษาภาคบังคับ ตามความพร้อม ของครอบครัวมาตรา 12 นอกเหนือจากรัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้บุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น มีสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งนี้ให้เป็นไปตามที่กำหนดใน กฎกระทรวง มาตรา 24 การจัดการกระบวนการเรียนรู้ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทุกสถาน ที่มีการประสานความร่วมมือกับบิดา มารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ มาตรา 29 ให้ สถานศึกษาร่วมกับบุคคลครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริม ความเข้มแข็งของชุมชนโดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชนเพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษา อบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญา และวิทยาการต่างๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้ มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนาระหว่างชุมชน มาตรา 40 ให้มีคณะกรรมการสถาน ศึกษาขั้นพื้นฐาน และสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาของแต่ละสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ประกอบด้วยผู้ปกครองผู้แทน ครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ มาตรา 41 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีสิทธิจัดการศึกษาในระดับใดระดับ หนึ่ง หรือทุกระดับตามความพร้อมความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่น มาตรา 42 ให้กระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น และมีหน้าที่ในการประสาน และส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบาย และได้มาตรฐานการศึกษา รวมทั้งการเสนอแนะ การจัดสรรงบประมาณ อุทิศทุนการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542 : 10 –13) สถานศึกษาทุกแห่งต้องนำเรื่องรัฐธรรมนูญโรงเรียน มาใช้ เพื่อเป็นข้อตกลงว่า โรงเรียนจะให้การศึกษาที่มีคุณภาพและมาตรฐานดีที่สุกแก่ผู้เรียน



ผู้ปกครอง และชุมชนโดยให้สิทธิแก่ผู้ปกครอง ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับพัฒนาการของบุตร และ ผลการดำเนินงานของโรงเรียน โรงเรียนทุกแห่งจะต้องพร้อมกับการกระจายอำนาจและการ บริหารโรงเรียนแนวใหม่ ซึ่งต้องส่งเสริมให้มีสมาคมครูผู้ปกครองในสถานศึกษา เพื่อให้มี บทบาทร่วมมือ ด้านวิชาการ และกิจกรรมการเรียนการสอนมากขึ้น มีสิทธิที่จะได้รับข้อมูล เกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน สามารถแสดงความคิดเห็นได้ทั้งในที่ประชุมสมาคมผู้ปกครอง และผ่านผู้แทนที่อยู่ในคณะกรรมการโรงเรียน โดยวิธีนี้ผู้ปกครองและชุมชนจะมีส่วนร่วมในการ จัดการศึกษาของโรงเรียนมากขึ้น (รุ่ง แก้วแดง, 2542 : 277 – 278)

การมีส่วนร่วมของประชาชนคือเสาเอกของการพัฒนาชุมชนที่ยั่งยืน ความจริงยั่งยืน ในการพัฒนานั้นสำคัญที่คนและชุมชนยิ่งกว่าเครื่องมือเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใด ๆ โรงเรียน เป็นศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ของชุมชน การพัฒนาหลักสูตรให้มีความหลากหลายสอดคล้องกับ สภาพชุมชนต่าง ๆ จนถึงการรวมพลังฝ่ายต่าง ๆ ในชุมชนมาช่วยจัดการศึกษา ล้วนแล้วแต่มี ความจำเป็นยิ่งที่จะต้องมีการถ่ายโอนอำนาจการบริหารการศึกษากลับไปยังประชาชน ชุมชน และท้องถิ่น ในการจัดการศึกษาในอนาคตจำเป็นต้องใช้รูปแบบการบริหารโดยกลุ่มสถานศึกษา และชุมชน เพื่อให้ชุมชนหรือองค์กรชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการศึกษา ตั้งแต่ การวางแผนและกำหนดจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา การจัดทำหลักสูตรให้สอดคล้องกับ ความต้องการของท้องถิ่น ตลอดจนการตรวจสอบคุณภาพและการสนับสนุนทรัพยากร ทั้ง ทรัพยากรการรับรู้และทรัพยากรการเงิน เพื่อให้การศึกษาของเด็กและเยาวชนในชุมชนเป็น การศึกษาที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตและช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนให้ดีขึ้น สถาบัน การศึกษาในท้องถิ่นสามารถที่จะเป็นกลไกประสานความร่วมมือที่สำคัญระหว่างองค์กรใน ท้องถิ่น ระหว่างบ้าน วัด สถาบันศาสนา ชุมชน และโรงเรียน โดยเน้นการจัดกิจกรรมร่วม กันเพื่อให้เกิดความใกล้ชิด การช่วยเหลือซึ่งกันและกันไปจนถึงการเป็นกลไกประสานงานกับ องค์กรภายนอกท้องถิ่นได้อีกด้วย บทบาทสถาบันการศึกษาในเรื่องนี้คือการให้โรงเรียน สถานศึกษา และสถาบันวิชาการในท้องถิ่นดำเนินงานและจัดทำโครงการศึกษาวิจัยและพัฒนา ร่วมกับชุมชนมากขึ้น ซึ่งจะเป็นจุดเริ่มต้นของการค่อย ๆ ทำให้สถาบันการศึกษาในท้องถิ่น กลายเป็นจุดเชื่อมประสานความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกท้องถิ่นได้อย่างสนิทสนม (คณะศึกษาศาสตร์ศึกษาไทยในยุคโลกาภิวัตน์, 2542 : 211 – 220)

ครอบครัวคือโรงเรียนแรกของเด็ก แต่เมื่อสภาพแวดล้อมในครอบครัวไม่พร้อม หรือขาดตกบกพร่องโรงเรียนจะมีหน้าที่พัฒนาเด็กทุกคนให้เต็มศักยภาพ ซึ่งจะต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษในทุกด้าน เมื่อจัดการศึกษาให้แก่เด็กที่มาจากภูมิหลังที่ด้อยโอกาส ปัญหาของเด็กที่ทางครอบครัวไม่สามารถแก้ไขได้ โรงเรียนมีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือแนะนำ แก้ปัญหาในการเรียนรู้ หรือความพิการทางร่างกายของเด็กเหล่านั้น การจัดการศึกษาจะสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับว่าชุมชนเห็นคุณค่าของการศึกษาหรือไม่ ที่ใดที่การศึกษามีค่ามาก และเป็นທີ່ใสสะอาดสว่างหา ชุมชนจะเข้ามามีส่วนร่วมและสนับสนุนภาระหน้าที่และเป้าหมายของโรงเรียน ฉะนั้นโรงเรียนจึงต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้ชุมชนในห้องถิ่นมีบทบาทมากขึ้น ชุมชนต้องมองว่าสามารถนำการศึกษาไปใช้ได้กับสถานการณ์ใด และต้องวิเคราะห์ว่าจำเป็นต้องปรับสิ่งใดบ้างในหลักสูตร เนื้อหาหลักสูตรและอุปกรณ์การสอน ที่ใดที่ผู้ปกครองไม่เต็มใจส่งลูกของตนไปโรงเรียน หากเราจัดให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการประเมินความต้องการโดยเจาะจงติดต่อผ่านสื่อ การอภิปรายในชุมชน ให้การศึกษาและจัดการฝึกอบรมให้แก่ผู้ปกครองเพื่อส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมรับผิดชอบ การส่งเสริมความรับผิดชอบของผู้นำในห้องถิ่นและควรปรับปรุงทักษะทางด้านจัดการและทางเทคนิคโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการควบคุมทางการเงิน กลุ่มสตรีโดยเฉพาะกลุ่มบรรดงแม่ไม่มีส่วนร่วมด้วย จะมีบทบาทสำคัญในการดูแลในงานด้านการศึกษา ดำเนินไปโดยสัมฤทธิ์ผลและยั่งยืน การจัดให้ชุมชนมีส่วนร่วมอาจรวมถึงการใช้หรือจัดตั้งศูนย์ชุมชนสำหรับจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทางด้านการศึกษา ซึ่งรวมถึงการศึกษาสำหรับผู้ปกครอง การศึกษาเพื่อพัฒนาสังคม และการศึกษาเพื่อสามารถประกอบอาชีพได้ดีขึ้น ศูนย์ชุมชนมีประโยชน์หลายประการโดยจัดกิจกรรมว่าด้วยอาหาร กิจกรรมผู้สูงอายุ กิจกรรมสำหรับเยาวชน กิจกรรมด้านสังคมและวัฒนธรรม และกิจกรรมที่นำรายได้มาให้ได้มากที่สุด เมื่อชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิดยิ่งขึ้น ความต้องการด้านบริการก็มีมากขึ้น และควรสนองตอบความต้องการในสิ่งนั้นแก่ชุมชน

การให้ชุมชนมีส่วนร่วมโดยอีกวิธีหนึ่งนั่นก็คือ ใช้นักวิชาการจากชุมชนเป็นครูผู้ช่วยสอนหรือครูเฉพาะกิจในระบบโรงเรียน ในการปฏิรูปการศึกษาในกินีเมื่อเร็ว ๆ นี้ปรากฏว่า การใช้ครูที่จ้างจากชุมชนให้สอนพร้อมกันไปกับครูที่เป็นข้าราชการได้ผลดียิ่ง ในกรณีนี้ ชัยบับเวซึ่งจัดหลักสูตรการศึกษาให้แก่ผู้ลี้ภัยจากโมซัมบิก ชุมชนเห็นด้วยเป็นอย่างมาก และให้การสนับสนุนอย่างแข็งขัน ในการจัดให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยเฉพาะ

อย่างยิ่งการศึกษาขั้นพื้นฐาน รัฐจะต้องรับภาระหน้าที่ของตนและปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็งทั้งนี้ เพราะรัฐมีหน้าที่สำคัญในการดูแลให้เด็กในชุมชนมีโอกาสได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพและให้ ผู้ใหญ่ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่จะเป็นโยบายขึ้นต่อการประกอบอาชีพและปรับปรุงคุณภาพ ของตน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2541 : 152 – 154)

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาคควรมีบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุน การกระจายอำนาจประสานความร่วมมือกับชุมชนเพื่อพัฒนาการบริหารงาน เพื่อพัฒนา การบริหารการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เทียบเท่ามาตรฐานสากลในอนาคต

4. บทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนการศึกษาตลอดชีวิต การศึกษาตลอดชีวิต หมายถึง การศึกษาที่เกิดจากการผสมผสานระหว่างการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อให้สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต จากความหมายของการศึกษาตลอดชีวิตได้อธิบายความหมายของการศึกษาทั้งสามระบบใน มาตรา 15 ดังนี้ การศึกษาในระบบ เป็นการศึกษาที่กำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษาหลักสูตร ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่ แน่นนอน การศึกษานอกระบบเป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนด จุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไข สำคัญของการสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหาและหลักสูตร จะต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับ สภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม การศึกษาตามอัธยาศัย เป็นการศึกษาที่ ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อมและโอกาส โดยศึกษา จากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อ หรือแหล่งความรู้อื่น ๆ การจัดการ ศึกษาสถานศึกษาอาจจัดการศึกษาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือทั้งสามรูปแบบก็ได้ โดยให้มี การเทียบโอนผลการเรียนของผู้เรียนสะสมไว้ในระหว่างรูปแบบเดียวกันหรือต่างรูปแบบได้ ไม่ว่าจะ เป็นผลการเรียนจากสถานศึกษาเดียวกันหรือไม่ก็ตาม รวมทั้งจากการเรียนรู้นอกระบบ ตามอัธยาศัย การฝึกอาชีพ หรือจากประสบการณ์การทำงาน ในมาตรา 23 การจัดการศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ต้องเน้นความสำคัญ ทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับ การศึกษาในเรื่องต่อไปนี้ 1) ความรู้เรื่องเกี่ยวกับตนเอง และความสัมพันธ์ของตนเองกับ สังคม ได้แก่ ครอบครัว ชุมชน ชาติ และสังคมโลก รวมถึงความรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์

ความเป็นมาของสังคมไทยและระบบการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข 2) ความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีรวมทั้งความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์เรื่องการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลยั่งยืน 3) ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปวัฒนธรรม การกีฬาภูมิปัญญาไทย และการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญา 4) ความรู้ และทักษะด้านคณิตศาสตร์ และด้านภาษาเน้นการใช้ภาษาไทยได้อย่างถูกต้อง 5) ความรู้ และทักษะในการประกอบอาชีพ และการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข มาตรา 25 รัฐต้องส่งเสริมการดำเนินงานและการจัดตั้งแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบ ได้แก่ ห้องสมุดประชาชน พิพิธภัณฑ์ หอศิลป์ สวนสัตว์ สวนสาธารณะ สวนพฤกษศาสตร์ อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ศูนย์กีฬาและนันทนาการ แหล่งข้อมูล และแหล่งการเรียนรู้อื่นอย่างเพียงพอ และมีประสิทธิภาพ มาตรา 26 ให้สถานศึกษาจัดการประเมินผู้เรียน โดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติกการสังเกตพฤติกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรม และการทดสอบควบคู่ไปในกระบวนการเรียนการสอนตามความเหมาะสมของแต่ละระดับ และรูปแบบการศึกษา สถานศึกษาใช้วิธีการที่หลากหลาย ในการจัดสรรโอกาสเข้าศึกษาต่อ และให้นำผลการประเมินผู้เรียน ต่อมาวรรคหนึ่งมาใช้ประกอบการพิจารณาด้วย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542 :17 – 21)

การศึกษาที่แท้จริงและเหมาะสมสำหรับสังคมยุคใหม่ คือการศึกษาดลอดชีวิต ผู้เรียนในยุคโลกาภิวัตน์ก็คือคนทุกคนในสังคม คนในสังคมโลกยุคใหม่จำเป็นจะต้องมีการเรียนรู้ตลอดเวลาผู้เรียนคือผู้ที่สามารถเรียนรู้ได้ตั้งแต่ก่อนเกิดจนตาย เรียนรู้ได้ตลอดชีวิต ฉะนั้น ผู้เรียนจึงครอบคลุมไปจนถึงคนที่ศึกษาด้วยตนเอง คนในวัยทำงาน ผู้สูงอายุ ฯลฯ ทุกคนคือลูกค้าของระบบการศึกษา หน่วยงานทางการศึกษาจะต้องนำบริการศึกษาที่มีอยู่ไปให้ถึงลูกค้า ซึ่งก็คือคนไทยให้ได้ทุกคน การเรียนรู้ตลอดชีวิตจะแตกต่างกันตามลำดับพัฒนาการของวัยต่าง ๆ ตั้งแต่ก่อนเกิดจนถึงตาย ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การเรียนรู้ก่อนเกิด การเรียนรู้ในช่วงนี้ส่วนหนึ่งเป็นการเรียนรู้ของบุคคลที่เป็นแม่ เกี่ยวกับการดูแลรักษาลูกในครรภ์ เนื้อหาความรู้ก็คือเรื่องอนามัย เรื่องโภชนาการ เรื่องการพัฒนาจิตใจ และการฝึกทักษะของลูกตั้งแต่อยู่ในครรภ์ ซึ่งในปัจจุบันมีหลักฐานทางการแพทย์และจิตวิทยาที่พิสูจน์แน่นอนแล้วว่า เด็กสามารถที่จะเรียนรู้ได้ตั้งแต่อยู่ในครรภ์มารดา และสามารถที่จะเรียนรู้ได้ทุกเรื่อง การให้การศึกษที่เหมาะสมตั้งแต่

ก่อนเกิดสามารถช่วยให้ลูกที่เกิดมามีอุปนิสัยที่ดี และเฉลียวฉลาด เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพ

ระยะที่ 2 การเรียนรู้ช่วงวัย 0 – 5 ปี ถือว่าเป็นวัยทองของการเรียนรู้ เพราะวัยนี้สมองจะเติบโตอย่างรวดเร็ว ถ้าได้รับการพัฒนาที่ถูกต้องแล้ว จะช่วยพัฒนาเซลล์สมอง เจตคติต่อการเรียนรู้ และวางพื้นฐานของการเรียนรู้ ช่วยให้ทักษะการเรียนรู้พัฒนาไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระยะที่ 3 การศึกษาช่วงอายุ 6 – 24 ปี ถือได้ว่าเป็นวัยเรียนในสถานศึกษา โดยเริ่มตั้งแต่ระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา จนกระทั่งถึงระดับอุดมศึกษา การเรียนในช่วงนี้จะเป็นการเรียนรู้ เพื่อให้มีพัฒนาการทุกด้านอย่างสมบูรณ์ทั้งทางด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม แหล่งการเรียนรู้ของวัยนี้จะอยู่ในสถานศึกษาเป็นหลัก แต่การเรียนรู้ที่จะต้องส่งเสริมให้มีมากขึ้นก็คือ การเรียนรู้จากครอบครัว ชุมชน สถานประกอบการ ธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม การจัดการศึกษาจะต้องหลากหลาย สื่อต่าง ๆ จะเริ่มมีบทบาทและมีความสำคัญมากขึ้น

ระยะที่ 4 การเรียนรู้ช่วงวัยทำงาน อายุระหว่าง 24 – 60 ปี คนวัยทำงานจะเรียนรู้จากสื่อการศึกษาตามอัธยาศัยมากกว่าการเรียนจากสถานศึกษา และจะมีการเรียนรู้จากสถานประกอบการเรียนรู้ จากเพื่อนร่วมงาน จากสื่อมวลชนจากเทคโนโลยีสารสนเทศ จากสิ่งแวดล้อมและธรรมชาติมากขึ้น เนื่องจากวัยนี้ส่วนใหญ่จะอยู่ที่ทำงานหรือสถานประกอบการ จึงเป็นการระหน้าที่ของนายจ้างที่จะต้องพัฒนาให้คนวัยนี้หรือฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการประกอบอาชีพอยู่เสมอ

ระยะที่ 5 การเรียนรู้ในช่วงวัยสูงอายุ คืออายุ 60 ปีขึ้นไป คนสูงอายุสามารถเรียนรู้ได้มากมายหลายอย่าง โดยผ่านกิจกรรมที่เหมาะสมกับวัย เช่น กีฬาสำหรับผู้สูงอายุ การดูแลสุขภาพอนามัยของตนเอง ดนตรี ศิลปหัตถกรรม กิจกรรมอาสาสมัคร การท่องเที่ยวอย่างอนุรักษ์ คนสูงอายุบางคนสามารถค้นคว้าหาความรู้ทางวิชาการเพื่อแสดงออกในรูปการบรรยายและการเขียน รวมทั้งการเป็นกรรมการมูลนิธิ ชมรม สมาคมต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้ประโยชน์ให้สังคมได้อีกมาก

จะเห็นว่าผู้เรียนแต่ละวัยมีพัฒนาการทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และความต้องการในการเรียนรู้แตกต่างกัน การจัดการศึกษาต้องคำนึงถึงผู้เรียนเป็นหลัก และจัดเนื้อหาการเรียนที่สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละวัย และจะต้องเปิดโอกาสให้ทุกคน

ได้รับการศึกษาระบบใดระบบหนึ่งใน 3 ระบบ โดยถือว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด และการเรียนรู้ก็เป็นกิจกรรมที่ทำได้ตลอดชีวิต ถ้านำแนวคิดสองแนวคิดที่ว่า คนมีความสำคัญกับศักยภาพในการเรียนรู้ตลอดชีวิตมาบูรณาการเข้าด้วยกันจะช่วยปฏิวัติแนวคิดเรื่องการจัดการศึกษาของประเทศได้ (รุ่ง แก้วแดง, 2542 : 78 – 87)

การเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นกุญแจที่จะนำไปสู่ศตวรรษที่ 21 การเรียนรู้ตลอดชีวิตก้าวไกลไปกว่าการแบ่งออกเป็นการเรียนรู้เบื้องต้น และการศึกษาต่อเนื่องดังที่เคยเข้าใจกัน โดยโยงเข้ากับความคิดรวบยอดอีกความคิดหนึ่งซึ่งมักจะมีผู้นำเสนออยู่บ่อย ๆ นั่นก็คือความคิดรวบยอดในเรื่องสังคมแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพของเราได้อย่างเต็มที่ โดยอาศัยหลักสำคัญ 4 ประการ หรือเรียกว่าสี่เสาหลักทางการศึกษา ซึ่งได้สรุปไว้ดังนี้

- 1) การเรียนรู้เพื่อรู้ เป็นการเรียนรู้โดยผสมผสานความรู้ทั่วไปที่กว้างขวางเพียงพอเข้ากับโอกาสที่จะศึกษาบางวิชาอย่างละเอียดลึกซึ้ง การเรียนรู้เพื่อรู้ หมายรวมถึงการฝึกฝนในวิชาเรียนรู้เพื่อจะได้ดึงดวงผลประโยชน์จากการศึกษาไปจนตลอดชีวิต
- 2) การเรียนรู้เพื่อปฏิบัติ ได้จริง เป็นการเรียนรู้เพื่อจะได้ไม่เพียงแต่มีความชำนาญทางด้านวิชาชีพเท่านั้น แต่ที่กว้างกว่านี้คือ สามารถรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ และปฏิบัติงานเป็นหมอคณะ เป็นการเรียนรู้โดยอาศัยประสบการณ์ต่าง ๆ ทางสังคมและในการประกอบอาชีพซึ่งอาจเป็นการเรียนรู้นอกระบบโรงเรียน ทั้งนี้สืบเนื่องจากสภาพในห้องถิ่น หรือประเทศนั้น ๆ หรืออาจเป็นการเรียนรู้ในระบบโรงเรียน โดยใช้หลักสูตรซึ่งประกอบด้วยการเรียนในภาคทฤษฎีสลับกับการฝึกปฏิบัติงาน
- 3) การเรียนรู้เพื่อที่จะอยู่ร่วมกัน ด้วยควรสอนให้เข้าใจผู้อื่นและตระหนักดีว่า มนุษย์เราจะต้องพึ่งพาอาศัยกันดำเนินโครงการร่วมกันและเรียนรู้วิธีแก้ปัญหาคัดแย้งต่าง ๆ โดยชี้ให้เห็นว่าความหลากหลาย ความเข้าใจอันดีต่อกัน และสันติภาพนั้นล้ำค่า และคู่ควรแก่การวางแผน
- 4) การเรียนรู้เพื่อชีวิต เป็นการเรียนรู้เพื่อจะได้สามารถปรับปรุงบุคลิกภาพของตนได้ดีขึ้น คือเนื้องานต่าง ๆ โดยอิสระเสรียิ่งขึ้น มีดุลยพินิจและความรับผิดชอบต่อตนเองมากขึ้น เกี่ยวกับเรื่องนี้ ในการจัดการศึกษา เราจะต้องไม่ละเลยศักยภาพในด้านใดด้านหนึ่งเป็นอันขาด เช่นในเรื่อง ความจำ การใช้เหตุผล ความซาบซึ้งในสุนทรียภาพ สมรรถนะทางร่างกาย และทักษะในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น การศึกษาในระบบมักจะเน้นเรื่องการได้รับความรู้ จึงเป็นผลเสียกับการเรียนรู้ประเภทอื่น ๆ ไป แต่บัดนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่เราจะต้องมองการศึกษาในวงกว้าง วิสัยทัศน์ดังกล่าวควรช่วยวางพื้นฐาน และให้แนวทางในการดำเนินงาน

ปฏิรูปและวางนโยบายการศึกษาทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับเนื้อหาสาระของหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอนอีกด้วย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2541 : 121)

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาควรมีบทบาทหน้าที่ในการให้การสนับสนุนการศึกษาตลอดชีวิต ซึ่งเป็นมิติใหม่ในการจัดการศึกษาในอนาคต เพื่อพัฒนาการศึกษาให้ได้มาตรฐานสากลในอนาคต

#### 5. บทบาทหน้าที่ในการประกันคุณภาพการศึกษาและมาตรฐานการศึกษา

วิชัย ดันศิริ (2542, 48 – 49) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า มาตรฐานการศึกษา หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะคุณภาพที่พึงประสงค์และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง และเพื่อให้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมและกำกับดูแล การตรวจสอบการประเมินผล และการประกันคุณภาพทางการศึกษา คุณลักษณะหมายถึง สิ่งที่เป็นลักษณะสำคัญของการศึกษาในสถานศึกษา เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา การบริหาร หลักสูตร กระบวนการเรียนการสอนของครู ในการกำหนดมาตรฐานการศึกษา จะต้องกำหนดคุณลักษณะเหล่านี้ก่อน คุณภาพ หมายถึง คุณภาพของคุณลักษณะดังกล่าว เช่น มีคุณภาพสูง คุณภาพต่ำ ส่วนคุณภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง พึงประสงค์ของสังคม มาตรฐาน หมายถึง ความมีบรรทัดฐานที่ยอมรับกันให้เป็นมาตรฐาน การกำหนดมาตรฐานเป็นการกำหนดขึ้นโดยผู้รับผิดชอบในเรื่องนั้น ประกันคุณภาพ ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า Quality Assurance ซึ่งหมายถึง ทำให้มั่นใจในคุณภาพ การประกันคุณภาพเป็นการสร้างระบบเพื่อให้เกิดคุณภาพ การประกันคุณภาพมี 2 แบบ คือ การประกันคุณภาพภายใน และการประกันคุณภาพภายนอก การประกันคุณภาพภายใน หมายความว่า การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายในโดยบุคลากรของสถานศึกษานั้นคือ หรือโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษานั้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบตนเอง ส่วนการประกันคุณภาพภายนอก หมายความว่า การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากภายนอก โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา บุคคล หรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรอง เพื่อเป็นการประกันคุณภาพและโดยการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

พ.ศ. 2542 มาตรา 47 ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอก ระบบหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวงมาใช้ มาตรา 48 ให้หน่วยงานต้นสังกัด และสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก มาตรา 49 ให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา มีฐานะเป็นองค์กรมหาชน ทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำการประเมินผลการจัดการศึกษาเพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความมุ่งหมาย และหลักการ และแนวการจัดการศึกษาในแต่ละระดับตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้ ให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปีนับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้าย และเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน มาตรา 50 ให้สถานศึกษาให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสารหลักฐานต่างๆ ที่มีข้อมูลเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ตลอดจนให้บุคลากร คณะกรรมการของสถานศึกษา รวมทั้งผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาให้ข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนที่พิจารณาเห็นว่าเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการของสถานศึกษา ตามคำร้องขอของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาหรือบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรองที่ทำการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษานั้น มาตรา 51 ในการที่ผลการประเมินภายนอกของสถานศึกษาได้ไม่ได้มาตรฐานที่กำหนด ให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาจัดทำข้อเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขภายในระยะเวลาที่กำหนด หากมิได้ดำเนินการดังกล่าวให้สำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษารายงานต่อคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือคณะกรรมการการอุดมศึกษา เพื่อดำเนินการให้มีการปรับปรุง แก้ไข (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542 . 35 – 38)



ปัจจัยที่ส่งผลให้การจัดการศึกษามีคุณภาพประกอบด้วย หลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน ครูและบุคลากรทางการศึกษา และกระบวนการบริหารจัดการกล่าวคือ หลักสูตรจะต้องมีลักษณะกว้าง ยืดหยุ่น และมีความเป็นสากล ทัดเทียมมาตรฐานโลก มีเนื้อหาสาระที่จำเป็นต่อการเรียนรู้โลกปัจจุบันและอนาคต เปิดโอกาสให้ชุมชนหรือสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดและพัฒนาหลักสูตรให้ยืดหยุ่นและหลากหลายสอดคล้องกับสภาพความเป็นอยู่ที่แท้จริงของชุมชนหรือสังคม กระบวนการเรียนการสอน จะต้องเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางโดยสอนมุ่งเน้นการค้นหา สร้างความรู้ร่วมกันกับผู้เรียน ผู้เรียนมีส่วนร่วมในวางแผนการเรียน ร่วมประเมินผลการเรียนรู้ด้วยตนเอง กิจกรรมและสื่อสอดคล้องสัมพันธ์กัน และส่งเสริมต่อการพัฒนาและความสามารถของผู้เรียนแต่ละคน บทเรียนต้องทำขงยทางปัญญา คำถามต่าง ๆ ต้องพัฒนาทักษะการคิด อารมณ์ และความรู้สึกรให้โอกาสในการแสดงออกอย่างอิสระ มีการเรียน มีการคาดหวังความเป็นเลิศของนักเรียนร่วมกันทั้งพ่อแม่ ผู้ปกครอง นักเรียน และครูใช้แหล่งความรู้ที่เหมาะสม ใช้เทคโนโลยีที่กว้างขวางเป็นเครื่องมือการเรียนรู้ และสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา ต้องมีความสามารถสูง สามารถจัดการเรียนการสอน ที่สอดคล้องเพื่อให้ผู้เรียนรู้เท่าทันกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง มีระบบการสรรหา ผลิต และการพัฒนาครูและบุคลากรที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการพัฒนาการศึกษาในอนาคต และมีกระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีการกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่นและสถานศึกษาตลอดจนให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรพัฒนาเอกชน หน่วยงานรัฐและภาคเอกชน มีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น โดยมีคุณภาพการศึกษาเป็นสิ่งที่สำคัญและมีความจำเป็นยิ่งต่อการพัฒนา กบ และสังคมดังกล่าวมาแล้ว รัฐบาลจึงกำหนดนโยบายที่สำคัญในด้านการศึกษาไว้โดยให้เร่งพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้ผู้เรียนได้เรียนอย่างมีความสุข มีพัฒนาการรายด้าน โดยเฉพาะมีคุณภาพ และมีความสามารถในการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยตนเอง จัดให้มีมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ และระบบการประเมิน และประกันคุณภาพ

กระบวนการที่เป็นกลไกสำคัญในการผลักดันให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยอาศัยหลักการสำคัญดังกล่าวข้างต้น คือ การประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งกระบวนการของการประกันคุณภาพการศึกษา จะมีความสัมพันธ์กับปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนา

คุณภาพการศึกษาโดยจัดกลไกผลักดันให้ทุกปัจจัยมีคุณภาพ และนำไปสู่การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างแท้จริง

การดำเนินงานการประกันคุณภาพทางการศึกษาระดับจังหวัด

พบว่า การประกันคุณภาพทางการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลกนั้นมีลักษณะดังนี้ 1) การกระจายอำนาจทางการศึกษาในรูปแบบที่ผสมผสานกันระหว่างรูปแบบที่เรียกว่าการแบ่งอำนาจ และการให้อำนาจ 2) การมีส่วนร่วมในทางการศึกษาในรูปแบบของการผสมผสานกันระหว่างรูปแบบของการเข้ามามีส่วนร่วม และการร่วมคิด 3) การจัดการและบริหารการศึกษาโดยใช้แผนยุทธศาสตร์ปรับปรุงโรงเรียนกับรัฐธรรมนูญโรงเรียนเพื่อสร้างพันธมิตรร่วมกันในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาในทุกระดับ 4) การยกย่องกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นการบังคับรัฐให้ดำเนินการ และสนับสนุนการดำเนินการบริหาร และการจัดการศึกษา โดยใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษา ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นระบบการสร้างความสำเร็จและความรับผิดชอบในการผลิตกับระบบการตรวจสอบ และรับรองคุณภาพให้เกิดมีขึ้นในกลุ่มผู้ให้และผู้รับบริการ ในส่วนของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลกที่จะมีแนวคิดในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาตามนโยบายการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้วยการประกันโอกาสประกันคุณภาพและประกันประสิทธิภาพ โดยมีคั้งงหมายของการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นผลจากการศึกษาวิเคราะห์ความหมายของ Quality Assurance ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าระบบการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ในการที่จะสร้างความเชื่อมั่นในศักยภาพของนักเรียนที่จะต้องออกไปดำรงชีวิตในชุมชน และสร้างความมั่นใจในกระบวนการจัดการและบริหารการประถมศึกษา เพื่อสร้างและบรรลุในระดับความพึงพอใจและระดับความศรัทธาในการบริการจัดหน่วยงานในสังกัดของกลุ่มลูกค้าอันได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานในระดับสูง และองค์กรต่าง ๆ ในชุมชนทั้งภาครัฐและเอกชน

ปัจจัยที่สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลกควรตระหนักและให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียนมีดังต่อไปนี้ 1) ปัจจัยตัวบ่อน ได้แก่ ปรัชญาของหน่วยงาน หลักสูตร บุคลากร และแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ 2) ปัจจัยกระบวนการ ได้แก่ การจัดการเรียนการสอน กิจกรรมนักเรียน การบริหารและการจัดการ การเงินและงบประมาณ อาคารสถานที่ การวิจัย การวัดและประเมินผล การติดตามและรายงาน และการชุมชนสัมพันธ์

3) บัณฑิตผลิตได้แก่ ผู้เรียนในระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้นโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา ตามมติคณะรัฐมนตรี บัณฑิตในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาดังกล่าวนี้ จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความสำคัญ ศรัทธา ความเชื่อมั่น ความมั่นใจในกระบวนการผลิต นักเรียนที่จะเป็นไปตามมาตรฐานที่ทุกฝ่ายร่วมกันกำหนด และผลักดันให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ลูกค้าของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดได้กำหนดขึ้นตามความต้องการของเขา และเป็น การกระทำที่เกิดขึ้นจากตัวของเขาเอง (ภาณุวัฒน์ ภักดีวงศ์, 2542 : 34 – 39)

การดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาระดับโรงเรียนมีหลักการดำเนินงาน ดังนี้

1. การควบคุมคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย

1.1 การปรับเปลี่ยนมาตรฐานการศึกษาด้านปัจจัยกระบวนการและผลผลิตให้ สอดคล้องกับท้องถิ่น

1.2 จัดทำข้อมูลพื้นฐานการศึกษาด้านปัจจัย กระบวนการ และผลผลิต

1.3 จัดทำรายงานข้อมูลพื้นฐานการศึกษาด้านปัจจัย กระบวนการ และ ผลผลิต

1.4 จัดทำมาตรฐานการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับท้องถิ่น

1.5 พัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น

1.6 พัฒนาสื่อการเรียนการสอน

1.7 พัฒนาเอกสารหลักสูตร

1.8 แต่งตั้งกรรมการโรงเรียน

1.9 จัดทำและปฏิบัติตามธรรมนูญโรงเรียน

1.10 บริหารโดยใช้มาตรฐานการศึกษา

1.11 พัฒนาระบบสารสนเทศ

1.12 ทำงานเป็นมาตรฐาน โดยจัดทำคู่มือนโยบาย คู่มือขั้นตอน การทำงาน แนวการปฏิบัติ และวิธีการและคู่มือการทำงาน

1.13 ควบคุมคุณภาพและประเมินตนเอง

1.14 เป็นสมาชิกชมรมทางวิชาการของจังหวัด

1.15 เป็นเครือข่ายศูนย์วิทยบริการ

### 1.16 พัฒนาครูและบุคลากร

#### 2 การตรวจสอบและแทรกแซงคุณภาพการศึกษาประกอบด้วย

2.1 การทบทวนคุณภาพในเรื่องคุณภาพสถานศึกษาและคุณภาพการสอน  
ทุกปี

2.2 การจัดทำรายงานความก้าวหน้าทุก 6 เดือนและสิ้นปี ต่อผู้ปกครอง  
ชุมชน และจังหวัด

2.3 นำข้อมูลต่าง ๆ ไปพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและคุณภาพการสอน

2.4 นำมาตรการมาปรับปรุงสถานศึกษาแล้วนำไปดำเนินการ

3. การประเมินคุณภาพการศึกษา เป็นการทบทวนคุณภาพการศึกษาของ  
สถานศึกษา การประเมินเพื่อรับรองมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา และการประเมินผล  
การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในภาพรวม แล้วนำผลการประเมินคุณภาพการศึกษาไปปรับปรุง  
พัฒนาให้การศึกษาที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานตามที่กำหนด

การดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา ตามแนวทางที่กล่าวถึงนี้ จะเป็น  
มาตรการหนึ่งที่จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นได้ว่าสถานศึกษาที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน  
จะสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ นักเรียนหรือผู้จบการศึกษาจะมีคุณภาพตาม  
มาตรฐานที่กำหนดไว้ นอกจากนี้การประกันคุณภาพยังเป็นกระบวนการที่จะช่วยยกมาตรฐาน  
ของโรงเรียนต่าง ๆ ที่ยังมีคุณภาพไม่ถึงมาตรฐาน ให้พัฒนาเข้าสู่มาตรฐานโดยมุ่งเน้นการใช้  
ข้อมูลคุณภาพมาตรฐานของโรงเรียนป้อนกลับมาเพื่อรายงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ร่วมกัน  
สนับสนุน และพัฒนาโรงเรียนให้ได้มาตรฐาน ทั้งนี้โดยมีความเชื่อว่า ถ้ากระบวนการประกัน  
คุณภาพการศึกษา มีการวางระบบการดำเนินงานที่ถูกต้อง เหมาะสมแล้ว คุณภาพทาง  
การศึกษาที่ดีที่พึงประสงค์ก็จะตามมา (อ่ำรุ่ง จันทวานิช, 2542 : 77 – 82)

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาคควรมีบทบาทหน้าที่ในการประกันคุณภาพ  
การศึกษา และมาตรฐานการศึกษา เพื่อพัฒนาการบริหารงานการศึกษาให้มีคุณภาพได้  
มาตรฐานการศึกษาตามที่กำหนดไว้ เพื่อเตรียมรับการประกันคุณภาพการศึกษาจากหน่วยงาน  
ภายนอกในอนาคตต่อไป

6. บทบาทหน้าที่ในการระดมทรัพยากรจากแหล่งชุมชนมาใช้ในการจัดการศึกษา  
ผู้บริหารโรงเรียนควรมีบทบาทหน้าที่ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

มาตรา 9 การจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลักการ 6 ข้อ หนึ่งในหกข้อก็คือ การจัดการศึกษาให้ยึดหลักการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา มาตรา 57 ให้หน่วยงานทางการศึกษาระดมทรัพยากรบุคคลในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยนำประสบการณ์ ความรู้ ความชำนาญ และภูมิปัญญาท้องถิ่นของบุคคลดังกล่าวมาใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาและยกย่องเชิดชูผู้ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา มาตรา 58 ให้มีการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณการเงินและทรัพย์สิน ทั้งจากรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่นและต่างประเทศมาใช้จัดการศึกษาดังนี้ 1) ให้รัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาโดยอาจจัดเก็บภาษีเพื่อการศึกษาได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด 2) ให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กร ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา โดยเป็นผู้จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาบริจาคทรัพย์สินและทรัพยากรอื่นให้แก่สถานศึกษา และมีส่วนร่วมรับภาระค่าใช้จ่ายทางการศึกษาตามความเหมาะสมและความจำเป็น ทั้งนี้ให้รัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่งเสริมและให้แรงจูงใจในการระดมทรัพยากรดังกล่าว โดยการสนับสนุนการอุดหนุน และใช้มาตรการลดหย่อนหรือยกเว้นภาษีตามความเหมาะสมและความจำเป็น ทั้งนี้ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542 : 8 - 43)

จากการวิจัยเรื่อง การเรียนรู้วิถีชุมชน ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ พบว่า ปัจจุบันแต่ละชุมชนมีการศึกษานอกระบบโรงเรียนโดยองค์กรชาวบ้าน มีการถ่ายทอดความรู้ของอาสาในเรืองการเกษตร การออมทรัพย์ สมุนไพร YAY แม้ว่าปัจจุบันหน้าที่ในการจัดการศึกษาจะอยู่ที่โรงเรียนเป็นส่วนใหญ่ก็ตาม ในความเป็นจริงสถานศึกษาก็คือเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน และหนึ่งในหลักการบริหารโรงเรียนก็คือ การบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน แต่บางแห่งโรงเรียนกับชุมชนมีสภาพต่างคนต่างอยู่จนเกือบจะไม่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเลย ในอนาคตอันใกล้เมื่อประเทศไทยมีองค์การบริหารส่วนตำบลอย่างทั่วถึง ชุมชนจะมีบทบาทในการจัดการศึกษามากขึ้น การศึกษาจะไม่มีแต่ในรั้วโรงเรียนอีกต่อไป ชุมชนสามารถจัดการศึกษาตลอดชีวิต รวมทั้งช่วยเสริมการศึกษาในโรงเรียนได้เพราะในชุมชนมี

ทรัพยากรมากมาย นับตั้งแต่ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ทรงภูมิปัญญาชาวบ้าน ที่สามารถให้การศึกษาได้ เป็นอย่างดี ชุมชนมีแหล่งความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาไทยอยู่อย่างสมบูรณ์ เช่น ประวัติศาสตร์ การประกอบอาชีพเกษตรกรรม หัตถกรรมธรรมชาติและแหล่งท่องเที่ยว แหล่งอุตสาหกรรม โบราณสถานวัดวาอาราม ฯลฯ กล่าวได้ว่า ชุมชนมีทั้งบุคคล องค์ความรู้และสถานที่ สามารถให้การศึกษาโดยจัดเป็นศูนย์การเรียนรู้ภูมิปัญญาไทยในลักษณะการศึกษานอกโรงเรียน และการศึกษาตามอัธยาศัยได้ สรุปได้ว่าชุมชนสามารถให้ความรู้เรื่องภูมิปัญญาไทยได้อย่าง สมบูรณ์

ภูมิปัญญาไทย หมายถึง องค์ความรู้ ความสามารถและทักษะของคนไทยอันเกิด จากการสั่งสมประสบการณ์ที่ผ่านกระบวนการเลือกสรร เรียนรู้ ปรับแต่ง พัฒนาและถ่ายทอด สืบต่อกันมา เพื่อใช้แก้ปัญหา และพัฒนาวิถีชีวิตของคนไทยให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและ เหมาะสมกับยุคสมัย ภูมิปัญญาไทยแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ภูมิปัญญาชาติหรือ ภูมิปัญญาไทย กับภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือภูมิปัญญาชาวบ้าน จากการศึกษาวิธีการกำหนด สภาพหรือประเภทภูมิปัญญาไทยของสถาบันต่าง ๆ ทั้งสถาบันทางวิชาการ หน่วยงานรัฐ และเอกชน พบว่าเนื้อหาของภูมิปัญญาไทยสามารถแยกประเภทออกเป็นสาขาต่าง ๆ ได้ 11 สาขา ดังนี้

1. สาขาเกษตรกรรม หมายถึง ความสามารถในการผสมผสานองค์ความรู้ ทักษะ และเทคนิคด้านการเกษตรกับเทคโนโลยี โดยการพัฒนาขึ้นพื้นฐานคุณค่าดั้งเดิม ซึ่งคนสามารถ พึ่งพาตนเองในภาวะการณ์ต่าง ๆ ได้เช่น การทำเกษตรแบบผสมผสาน การแก้ปัญหาการเกษตร ด้านต่าง ๆ

2. สาขาอุตสาหกรรมและหัตถกรรม (ด้านการผลิตและการบริโภค) หมายถึง การรู้จักประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการแปรรูปผลผลิตเพื่อชะลอการนำเข้าตลาดแก้ปัญหา ด้านการบริโภคอย่างปลอดภัย ประหยัด และเป็นธรรม อันเป็นกระบวนการให้ชุมชนในท้องถิ่น สามารถพึ่งตนเองได้

3. สาขาการแพทย์แผนไทย หมายถึง ความสามารถในการจัดการป้องกันและ รักษาสุขภาพของคนในชุมชน โดยเน้นให้ชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองทางด้านสุขภาพ และ อานามัยได้

4. สาขาการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม หมายถึง ความสามารถ

เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ทั้งการอนุรักษ์ การพัฒนา การใช้ประโยชน์ที่คุ้มค่าอย่างสมดุลและยั่งยืน

5. สาขาทุนและธุรกิจชุมชน หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการด้านการสะสมและบริการกองทุน และธุรกิจชุมชน ทั้งที่เป็นเงินสดและโภคทรัพย์ เพื่อเสริมสร้างชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกในชุมชน

6. สาขาสวัสดิการ หมายถึง ความสามารถในการจัดสวัสดิการในการประกันคุณภาพชีวิตของคนให้เกิดความมั่นคงทางเศรษฐกิจสังคม และวัฒนธรรม

7. สาขาศิลปกรรม หมายถึง ความสามารถในการผลิตผลงานทางทัศนศิลป์สาขาต่าง ๆ เช่น จิตรกรรม ประติมากรรม วรรณกรรม ทัศนศิลป์ คีตศิลป์

8. สาขาการจัดการองค์กร หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการดำเนินงานขององค์กรชุมชนต่าง ๆ ให้สามารถพัฒนาและบริหารจัดการดำเนินงานขององค์กรของตนเองได้ตามบทบาทหน้าที่ขององค์กร เช่น การจัดการองค์กรของกลุ่มแม่บ้าน

9. สาขาภาษาและวรรณกรรม หมายถึง ความสามารถในการผลิตผลงานเกี่ยวกับภาษา ทั้งภาษาถิ่น ภาษาโบราณ ภาษาไทย และการใช้ภาษา ตลอดทั้งทางตัววรรณกรรมทุกประเภท

10. สาขาศาสนาและประเพณี หมายถึง ความสามารถในการประยุกต์และปรับใช้หลักธรรม คำสอนทางศาสนา ความเชื่อ และประเพณีดั้งเดิมที่มีคุณค่า ให้เหมาะสมต่อการประพฤติปฏิบัติให้บังเกิดผลดีต่อบุคคลและสิ่งแวดล้อม

11. สาขาการศึกษา หมายถึง ความสามารถในการถ่ายทอดการอบรมเลี้ยงดู การบ่มเพาะ การสอนสั่ง การสร้างสื่อและอุปกรณ์การวัดความสำเร็จ

การนำภูมิปัญญาไทยกลับมาสู่ระบบการศึกษาจะช่วยให้เราสามารถแก้ปัญหาการศึกษาได้ เช่น เรื่องการขาดแคลนครู เรื่องการอ่านโดยขาดภาคปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิชาที่สอนยากคือ วิชาคุณธรรมและจริยธรรมก็จะมีครูที่มีความรู้ และปฏิบัติได้จริงมาสอน ไม่ใช่เรียนโดยการท่องจำแบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และลดค่าใช้จ่ายด้านการศึกษาลงได้ และยังทำให้เด็กไทยได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภูมิปัญญาไทย มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทยที่ไม่ได้จลลानน้อยไปกว่าคนชาติอื่นเลย เราจะเป็นชาติที่อยู่ในสังกัดโลกยุคโลกาภิวัตน์อย่างมีศักดิ์ศรี (รุ่ง แก้วแดง, 2542 : 205 – 243) พลาคิตย สิทธิธัญกิจ (2542 : 18) ได้กล่าวว่า

การศึกษาและการสืบทอดภูมิปัญญาซึ่งเป็นครูของชาวบ้านนี้เป็นสติปัญญาของการแก้ปัญหา และการดำรงชีวิตของชุมชนให้มั่นคง ดังนั้นการศึกษาโดยเรียนรู้จากภูมิปัญญาก็เป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้ได้รับการเรียนรู้จากผู้จริงของท้องถิ่นเพื่อเชื่อมโยงต่อกับรากเหง้าพื้นเพอดีตของตนเองได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะเรื่องความมีอิสระในการคิดทำมากขึ้น สามารถตัดสินใจอย่างมีความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งเกิดความพยายามปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบันโดยคงรากเหง้า แห่งคุณค่าทางวัฒนธรรมไว้อย่างมีศักดิ์ศรี ด้วยเหตุนี้ การถ่ายทอดเชื่อมโยงภูมิปัญญาชาวบ้าน จึงเป็นการแสวงหาของใหม่ จากรากเหง้าพื้นเพเดิมที่มั่นคงและมีเอกลักษณ์

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาควรมีบทบาทหน้าที่ในการระดมทรัพยากรจากแหล่งชุมชนมาใช้ในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานการศึกษาเพื่อรองรับการประกันคุณภาพการศึกษาจากหน่วยงานภายนอกในอนาคตต่อไป

ผลของความเป็นเมืองต่อพฤติกรรมและความคิดเห็นของมนุษย์

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า การเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ดำเนินไปในอัตราที่รวดเร็ว และกว้างขวางมากจนแทบไม่มีที่ไหนที่การเปลี่ยนแปลงจะส่งผลไปไม่ถึง การเปลี่ยนแปลงในแต่ละแห่งของสังคมนั้นมีผลกระทบต่อกิจกรรมชีวิตของบุคคลในสังคมอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น

แหล่งที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสังคมด้านต่าง ๆ ในปัจจุบันนี้ส่วนใหญ่มาจากตัวเมืองซึ่งเป็นศูนย์รวมความเจริญทางสังคม เศรษฐกิจและวัฒนธรรมสมัยใหม่ เทคโนโลยีและวิทยาการใหม่ ๆ ส่วนแล้วแต่ได้จับการส่งเสริมและพัฒนาเริ่มแรกจากภายในเมือง จากนั้นจึงแพร่กระจายไปสู่ชนบท ซึ่งเป็นแหล่งที่มีความเจริญทางเทคโนโลยีและวิทยาการน้อยกว่า อัตราการยอมรับวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลงอย่างอื่นทางสังคมสมัยใหม่นั้นคาดว่าจะมีมากในกลุ่มเยาวชนในชนบทเช่นกัน พบว่าเยาวชนในชนบทนั้นมีการยอมรับวัฒนธรรมสมัยใหม่อย่างรวดเร็วมากข้อนี้สังเกตจากการแต่งกาย วิถีทางแห่งชีวิตการเลือกประกอบอาชีพ และกระตุ้นตัวในการเสาะแสวงหาโอกาสที่ดีกว่าของชีวิต

อิทธิพลของวัฒนธรรมเมืองได้แผ่ครอบคลุมวิถีทางแห่งชีวิตของเยาวชนในชนบททุกภาคของประเทศไทย เยาวชนรุ่นใหม่ในชนบทได้พยายามเลียนแบบวิถีทางการดำเนินชีวิตแบบชาวเมืองที่เขาได้มีโอกาสไปสัมผัสและได้พบเห็น



ปรีชา สุกใส (2540) ได้ศึกษาอิทธิพลของเมืองที่มีต่อเยาวชนในจังหวัดพิษณุโลก พบว่า เยาวชนในชนบทแต่ละระดับของการพัฒนา จะได้รับอิทธิพลของเมืองเหมือนกันเกือบทุกแง่มุม ยกเว้นความต้องการใช้เวลาว่างไปเที่ยวในเมือง การทราบราคาผลผลิตจากสื่อมวลชนและการได้รับความรู้ในการประกอบอาชีพจากสื่อมวลชนของเยาวชนในชนบทที่แตกต่างกัน ก็แสดงว่าอิทธิพลเมืองมีผลต่อเยาวชนในชนบท และไพฑูรย์ เครือแก้ว (ไพฑูรย์ เครือแก้ว, 2536 อ้างจาก ปรีชา สุกใส, 2540 : 19) ได้ศึกษาการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมของคนชนบทในจังหวัดลำปาง มีแนวโน้มที่จะมีมากขึ้นอันเป็นผลมาจากการคมนาคม ที่เจริญขึ้นทำให้คนในชนบทเรียนรู้ลักษณะ และพฤติกรรมของสังคมเมือง โดยการเดินทางเข้าไปในเมืองและจากการอ่านหนังสือพิมพ์และคนในเมืองนำเอาลักษณะและพฤติกรรมทางสังคมใหม่ ๆ เข้ามาในชนบท คนในชนบทมีความต้องการที่จะมีความเป็นอยู่และโอกาสในการหารายได้ที่ดีขึ้น ทำให้เริ่มหันหลังให้กับวัฒนธรรมชนบท และหันไปยอมรับสถาบันทางสังคมและเศรษฐกิจใหม่แทน ที่เคยหวังว่าจะทำให้เขามีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และหมู่บ้านที่มีการติดต่อกับเมืองมากจะมีระดับของการเปลี่ยนแปลงสูง

จากการศึกษาค้นคว้าดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่าอิทธิพลของความเป็นเมืองมีความเกี่ยวข้องกับความเจริญและความเป็นอยู่ของบุคคลในชนบท ผู้วิจัย จึงคาดว่าอิทธิพลของความเป็นเมือง น่าจะมีผลทำให้ครูในเมืองและครูในชนบทมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแตกต่างกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยต่างประเทศ

ค็อกซ์ (Cox, 1974) ใช้แบบสอบถาม LBDQ มุ่งศึกษาพฤติกรรมผู้นำมติดิจิทัลสัมพันธ์และมิตติมตรสัมพันธ์ของคณบดีฝ่ายวิชาการ ในวิทยาลัยครูชุมชนในรัฐคาโรไลนาเหนือ ทั้งในลักษณะที่เป็นจริงและในอุดมคติ กลุ่มตัวอย่างประชากรได้แก่ อธิการ 27 คน คณบดีฝ่ายวิชาการ 28 คน และคณะอาจารย์ 305 คน จากการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มที่ระดับนัยสำคัญ .05 wu

1. คะแนนพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านในความเป็นจริงและในอุดมคติแตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างความคิดเห็นของคณะอาจารย์กับอธิการ คณะอาจารย์กับคณบดี ฝ่ายวิชาการ และอธิการกับคณบดีฝ่ายวิชาการ

2. คะแนนเฉลี่ยที่ได้อยู่ในเกณฑ์ต่ำ แสดงว่าความคาดหวังอยู่ในระดับสูงมาก ความเป็นจริงกับความคาดหวังจึงแตกต่างกันอย่างชัดเจน

ฟอย (Foy, 1974) ได้วิจัยพฤติกรรมผู้นำในความเป็นจริง และในอุดมคติของ คณบดีฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยชุมชนในเท็กซัสที่เปิดทำการสอนในระดับปีที่ 2 โดยการ สอบถามคณบดีฝ่ายวิชาการ หัวหน้าแผนก และผู้นำนิสิต ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ในลักษณะ ของการเปรียบเทียบความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นจริง และ พฤติกรรมในอุดมคตินั้น ปรากฏว่า มีความเห็นไม่ตรงกันทั้งมิติกิจสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์ โดยผู้ร่วมงานต้องการให้คณบดีฝ่ายวิชาการมีพฤติกรรมทั้งสองด้านสูงมากกว่าที่เป็นอยู่ใน ขณะนี้

อิกเคน (Aiken, 1997) ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมของหัวหน้าของบุคคลที่จะดำรง ตำแหน่งผู้อำนวยการท้องถิ่นของโรงเรียนอาชีวศึกษาในรัฐเทนเนสซี โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ กับผู้อำนวยการและอาจารย์ในโรงเรียนอาชีวศึกษา 30 แห่ง พบว่าผู้อำนวยการและ อาจารย์มีความคิดเห็นในมิติกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และมิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

1. เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้อำนวยการและอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรม ที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร มิติกิจสัมพันธ์ และมิติมิตรสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน อย่างมีนัยสำคัญ

2. จากการเปรียบเทียบพฤติกรรมที่เป็นจริง และพฤติกรรมที่ควรจะเป็นของ ผ้ำนวยการ ทั้งผู้อำนวยการและอาจารย์ต่างเห็นว่า ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมมิติกิจสัมพันธ์ และมิติมิตรสัมพันธ์สูงกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

เอเดลแมน (Adelman, 1981) ได้ศึกษาวิเคราะห์แบบพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ตามความต้องการของครูใหญ่และครูโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ผลจากการวิจัย พบว่า

1. ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาและครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา มีความต้องการ พฤติกรรมผู้นำมิติปฏิบัติงานและมิติมุ่งสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน

2. ครูโรงเรียนประถมศึกษาามีแนวโน้มความต้องการที่จะให้ครูใหญ่แสดงพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์มากกว่ามิติมุ่งงาน ส่วนครูโรงเรียนมัธยมศึกษามีความต้องการให้ครูใหญ่แสดงพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงานมากกว่ามิติมุ่งสัมพันธ์

จากผลการวิจัยของ ก็อก (Cox) ฟอย (Foy) อิกเคน (Aiken) และเอเดลแมน (Adelman) พบว่า โดยทั่วไปแล้วในสภาพความเป็นจริง พฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านจะแตกต่างกัน มิติมิตรสัมพันธ์มักจะสูงกว่ามิติกิจสัมพันธ์ และพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านในความเป็นจริงต่ำกว่าพฤติกรรมผู้นำในอุดมคติ และ Adelman ยังได้พบว่า ครูโรงเรียนประถมศึกษาต้องการให้ครูใหญ่แสดงพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์มากกว่ามิติมุ่งงาน แต่ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาต้องการให้ครูใหญ่แสดงพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงานมากกว่ามิติมุ่งสัมพันธ์

#### งานวิจัยในประเทศ

กล้าหาญ สุดแสน (2521) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดในประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถาม LBQD สอบถามหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดสังกัดกรมสามัญศึกษา ทั่วประเทศ ผลการวิจัยพบว่าความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดที่ควรจะเป็นควรจะสูงทั้งด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ แต่พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดที่เป็นอยู่จริงมีความคิดเห็นว่า ตนเองมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำค่อนข้างสูงอยู่แล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน แต่กลุ่มศึกษานิเทศก์จังหวัดมีความคิดเห็นว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดที่เป็นอยู่จริงอยู่ในระดับปานกลางทั้งสองด้าน คือ ด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ ในการเปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดกับศึกษานิเทศก์จังหวัด ปรากฏว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่ควรจะเป็นทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่พฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เป็นอยู่จริงทั้งสองด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในการเปรียบเทียบพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่ควรจะเป็นกับที่เป็นอยู่จริง กลุ่มหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดมีความคิดเห็นว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านมุ่งงานที่เป็นจริงต่ำกว่าที่ควรจะเป็น แต่พฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ที่ควรจะเป็นกับที่เป็นอยู่จริงไม่แตกต่างกัน กลุ่มศึกษานิเทศก์จังหวัดมีความคิดเห็นว่า พฤติกรรมความเป็น

ผู้นำที่เป็นจริงแตกต่างกับที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้งพฤติกรรมความเป็นผู้นำ  
ด้านปฏิบัติงานและด้านมุ่งสัมพันธ์

ทัศนาศาสตร์ (2521) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์พฤติกรรมความเป็น  
ผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ สอบถามผู้บริหาร  
การศึกษาและอาจารย์ในวิทยาลัยอาชีวศึกษาสังกัดกองวิทยาลัยทั้งสองส่วนและส่วนภูมิภาค  
รวม 38 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา มีความเห็นว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ทั้งที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็นด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านปฏิบัติงาน
2. อาจารย์อาชีวศึกษา มีความเห็นว่า พฤติกรรมด้านความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่เป็นอยู่จริง ด้านปฏิบัติงานสูงกว่าด้านมุ่งสัมพันธ์ ส่วนพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่ควรจะเป็นด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านปฏิบัติงาน
3. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา โดยส่วนรวม ด้านปฏิบัติงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา พฤติกรรมที่เป็นอยู่จริงแตกต่างกับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
4. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา โดยส่วนรวม ด้านปฏิบัติงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ตามความคิดเห็นของอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา พฤติกรรมที่เป็นอยู่จริงแตกต่างกับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
5. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ที่เป็นอยู่จริง ทั้งพฤติกรรมความเป็นผู้นำโดยส่วนรวม ด้านปฏิบัติงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01
6. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่ควรจะเป็น พฤติกรรมความเป็นผู้นำโดยส่วนรวม และด้านปฏิบัติงานระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษาไม่แตกต่างกัน แต่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ของพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์

ศิริ เจริญวัย (2521) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผลงานของ  
วิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ ผลการศึกษาวิจัย พบว่า  
พฤติกรรมผู้นำทั้งสองแบบมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และพฤติกรรมผู้นำแบบปฏิบัติงาน

มีคะแนนเฉลี่ยมากกว่าผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ และพฤติกรรมทั้งสองแบบมีความสัมพันธ์กับผลงานของวิทยาลัยครูในระดับสูง

นิโรธ งามมัน (2527) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ตามความต้องการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 2 พบว่า ครูมีความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับสูงทั้งสองมิติในทุกตัวแปร และมีความต้องการพฤติกรรมผู้นำ มิติมุ่งสัมพันธ์สูงกว่ามิติมุ่งงาน โดยมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 6 ปี ต้องการให้ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติในระดับค่าคงที่ที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 6 ปีขึ้นไป มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนในกลุ่มตัวแปรอื่นคือ เพศ อายุ และวุฒิ ไม่มีความแตกต่างกัน

สุรภิตดี กิตติระพงษ์ (2528) ได้ทำวิจัยเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 11 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตการศึกษา 11 มีมิติด้านมิตรสัมพันธ์มากกว่ามิติด้านกิจสัมพันธ์ซึ่งอาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนมากมีประสบการณ์ในการทำงานกันมากพอสมควร และประสบการณ์ได้สอนให้ผู้บริหารโรงเรียนเกิดความเข้าใจว่า คนเป็นบ่อเกิดแห่งงาน ความสำเร็จของงานอยู่ที่คนก่อน หากคนไม่ทำงานย่อมไม่สำเร็จ งานย่อมไม่เกิดขึ้น หากเอาแต่ใจคนไว้แล้วผลงานก็จะตามมาทีหลัง เพราะคนเป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ

จันทนา ชมวรกุล (2529) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมูลนิธิภราดาเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ สอบถามผู้บริหารและครูอาจารย์ เพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติจริงกับที่ควรจะเป็น ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติจริงกับที่ควรจะเป็นด้านกิจสัมพันธ์โดยส่วนรวมแล้วปรากฏว่าอยู่ในระดับสูง

2. ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติจริงกับที่ควรจะเป็นด้านสัมพันธ์ภาพ โดยส่วนรวมแล้วปรากฏว่าอยู่ในระดับสูง

3. ความคิดเห็นของครู อาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติจริงกับที่ควรจะเป็นด้านกิจสัมพันธ์ โดยส่วนรวมแล้ว ปรากฏว่า พฤติกรรม

ที่ปรากฏจริงอยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมที่ควรจะเป็นอยู่ในระดับสูง

4. ความคิดเห็นของครู อาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติจริงกับที่ควรจะเป็นด้านสัมพันธภาพ โดยส่วนรวมแล้วปรากฏว่า พฤติกรรมที่ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมที่ควรจะเป็นอยู่ในระดับสูง

5. เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ด้านกิจสัมพันธ์และด้านสัมพันธภาพที่ปฏิบัติจริงกับที่ควรจะเป็นไม่แตกต่างกัน

6. เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครู อาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนด้านกิจสัมพันธ์และด้านสัมพันธภาพ ที่ปฏิบัติจริงกับที่ควรจะเป็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วรเชษฐ์ สุขแสง (2529) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นในส่วนภูมิภาคที่ได้รับพระราชทานรางวัล สังกัดกรมสามัญศึกษา ตามความรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์โดยใช้แบบสอบถาม LBDO สอบถามผู้บริหารและครูอาจารย์ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นในส่วนภูมิภาคที่ได้รับพระราชทานรางวัล สังกัดกรมสามัญศึกษา ซึ่งแยกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ทั้งพฤติกรรมด้านมุ่งงาน พฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธภาพ และพฤติกรรมทั้งสองด้านรวมกันอยู่ในระดับปานกลาง

2. พฤติกรรมทางการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นในส่วนภูมิภาคที่ได้รับพระราชทานรางวัล สังกัดกรมสามัญศึกษา การรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ โดยผู้บริหารโรงเรียนแต่ละขนาดประเมินค่าคะแนนพฤติกรรมของตนเองสูงกว่าค่าคะแนนที่ครูอาจารย์เป็นผู้ประเมิน ทั้งพฤติกรรมด้านมุ่งงาน พฤติกรรมทางด้านมุ่งสัมพันธภาพ และพฤติกรรมทั้งสองด้านรวมกัน

เสริมศักดิ์ ดิษฐปาน (2531) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์ตามความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา ในภาคใต้ของประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถามประชากรทั้งหมด จำนวน 478 คน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาของศึกษานิเทศก์ในภาคใต้

ของประเทศไทยมีระดับความต้องการให้ศึกษาธิการอำเภอแสดงพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงานและ มิติมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงทั้งสองมิติและไม่แตกต่างกัน ส่วนผู้ได้บังคับบัญชา เพศชายและ เพศหญิงมีระดับความต้องการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งสองมิติ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับความต้องการพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน ผู้ได้ บังคับบัญชาที่มีวุฒิทางการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีระดับความ ต้องการพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งสองมิติ

สมพงษ์ ลัพทิตโร (2531) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามความ ต้องการของครูอาจารย์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา โดยใช้แบบสอบถาม สอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 528 คน พบว่าครูอาจารย์มีความต้องการ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับสูงทั้งสองมิติ มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำ มิติมุ่งสัมพันธ์สูงกว่ามิติมุ่งงาน และมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และความต้องการพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติในกลุ่มตัวแปรคือ เพศ วัยวุฒิ คุณวุฒิ และ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานการสอนไม่แตกต่างกันในแต่ละมิติ

ธนพงศ์ ธนพุทธิวิโรจน์ (2532) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถม ศึกษาจังหวัดมุกดาหาร โดยใช้แบบสอบถาม สอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 425 คน พบว่า โดยส่วนรวมพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์และแบบกิจสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาอยู่ในระดับสูง และเมื่อเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนแบบมิตรสัมพันธ์ และแบบกิจสัมพันธ์ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์และแบบกิจสัมพันธ์สูงความ พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารโรงเรียนที่มีพฤติกรรมผู้นำ แบบมิตรสัมพันธ์และแบบกิจสัมพันธ์ต่ำ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับต่ำ

ไพฑูรย์ คักค์แก้ว (2534) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถม ศึกษาตามความต้องการของครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่ โดยใช้ แบบสอบถาม ถามกลุ่มตัวอย่างครูอาจารย์ จำนวน 331 คน พบว่า ครู อาจารย์ผู้ชายมีความ

ต้องการพฤติกรรมผู้นำมีตึกจัมพ์พั้นท์ และมิติมิตรสัมพันธ์สูงกว่าผู้หญิง มีความแตกต่างกัน  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 05 ส่วนครูอาจารย์ที่มีวิทยวุฒิ คุณวุฒิ และประสบการณ์  
ต่างกัน มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติไม่แตกต่างกัน

พระ ชัยศิริ (2537) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการเขต  
สังกัดกระทรวงศึกษาธิการผลการวิจัยพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาโดยส่วนรวมมีความคิดเห็นว่า  
พฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการเขตทั้งมิติจัมพ์พั้นท์และมิติมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง  
การจำแนกผู้ได้บังคับบัญชาตาม เพศ ประสบการณ์การปฏิบัติราชการ วุฒิการศึกษา และ  
ตำแหน่งหน้าที่ ไม่มีผลต่อความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มองพฤติกรรมผู้นำของ  
ศึกษาธิการเขตยกเว้นการจำแนกตามอายุ กลุ่มที่มีอายุระหว่าง 21 - 30 ปี มีความคิดเห็นต่อ  
พฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการเขต มิติจัมพ์พั้นท์ อยู่ในระดับปานกลาง แต่มิติมิตรสัมพันธ์อยู่  
ในระดับสูง ส่วนกลุ่มช่วงอายุอื่น ๆ เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการเขต ทั้งสองมิติอยู่ใน  
ระดับปานกลาง

จากผลการวิจัยดังกล่าว พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำ  
ทั้งสองด้านในความเป็นจริงอยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านในความเป็นจริง  
จะต่ำกว่าพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็น นอกจากนี้ ทศนา แสงศักดิ์ (2521) ยังพบว่า  
พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่เป็นจริง มีดีมุงงานสูงกว่ามิติมุ่งสัมพันธ์  
ศิริ เจริญวิทย์ (2521) พบว่า พฤติกรรมผู้นำของอธิการวิทยาลัยครูมีพฤติกรรมแบบมุ่งงาน  
มากกว่า แบบมุ่งสัมพันธ์ และพฤติกรรมทั้งสองแบบจะมีความสัมพันธ์กับผลงานของวิทยาลัย  
ครูในระดับสูง ส่วนสุรศักดิ์ กิตติธระพงษ์ (2528) ได้พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
เขตการศึกษา 11 มีมิติด้านมิตรสัมพันธ์มากกว่ามิติด้านจัมพ์พั้นท์ ส่วนนิโรธ งามมัน (2527)  
พบว่า ครูมีความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมิติมุ่งสัมพันธ์สูงกว่ามิติมุ่งงาน  
จากการศึกษา แนวความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำและงานวิจัยของนักวิชาการ  
ต่าง ๆ จะเห็นว่าพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกมาจะเป็นที่สนใจของบุคคลทั่วไป  
โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา การประพฤติปฏิบัติตนของผู้บริหารจะ  
อยู่ในสายตาและความสนใจของผู้ได้บังคับบัญชาตลอดเวลา ถ้าพฤติกรรมของผู้นำตรงกับ  
ความคาดหวังของผู้ร่วมงานมากเพียงใดก็จะสามารถโน้มน้าวจิตใจของผู้อื่นได้ง่ายขึ้น  
พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การประสบความสำเร็จ



สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นการสมควรที่จะต้องศึกษาและ  
เข้าใจพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในองค์กรต่าง ๆ ถึงแม้ว่าจะมีทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรม  
ผู้นำที่สำคัญและปฏิบัติกันมาก โดยแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ พฤติกรรมผู้นำ  
แบบมุ่งสัมพันธ์ และแบบมุ่งงาน จากการศึกษาผลการวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ  
พบว่า ผู้บริหารมักจะประเมินพฤติกรรมผู้นำของตนเองทั้งสองด้านสูงกว่าผู้ร่วมงานเสมอ และ  
ปรากฏว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ตนเองคาดหวังกับพฤติกรรมของผู้บริหารที่ปฏิบัติจริง  
ไม่สอดคล้องกัน และพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ในความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับ  
บัญชา ผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมผู้นำสูงทั้งสองด้าน ดังนั้นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร  
จึงน่าจะให้บุคคลอื่นเป็นผู้ประเมินมิใช่ให้ผู้บริหารประเมินตนเอง ผู้วิจัยจึงได้สนใจที่จะศึกษาวิจัย  
พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เอื้อต่อพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ  
พ.ศ. 2542 ตามความคิดเห็นของครูประถมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก พฤติกรรมผู้นำของ  
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทั้งสองแบบตามความคิดเห็นของครูประถมศึกษาว่าเป็นอย่างไร  
ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพิจารณาหาวิธีการปรับพฤติกรรมผู้นำของ  
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี  
Pibulsongkram Rajabhat University