

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการมีส่วนร่วมในการจัดประสบการณ์สำหรับเด็กปฐมวัยโรงเรียนอนุบาลเอกชน จังหวัดลำพูน ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำ
2. การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร
3. การมีส่วนร่วมในการจัดประสบการณ์สำหรับเด็กปฐมวัย
 - 3.1 การวิเคราะห์แนวการจัดประสบการณ์
 - 3.2 การนำแนวประสบการณ์ไปปฏิบัติ
 - 3.3 การตรวจสอบและประเมินผลการจัดประสบการณ์
 - 3.4 การสรุปผลการจัดประสบการณ์เพื่อหาแนวทางแก้ไข
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พฤติกรรมภาวะผู้นำ

ในองค์การหรือหน่วยงานใด ๆ ก็ตามต้องประกอบด้วยสมาชิกผู้ร่วมองค์การที่ทำหน้าที่นำพาองค์การนั้นไปสู่เป้าหมายอยู่ด้วยกัน 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้นำกับกลุ่มผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา และภายในองค์การเหล่านั้นมักถือว่าความสำเร็จในการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การได้นั้นนับว่าเป็นเป้าหมายที่สำคัญขององค์การซึ่งผู้นำจะต้องใช้ความสามารถเป็นอย่างมากในการที่จะทำให้งานนั้น ๆ บรรลุเป้าหมาย ดังที่ ฮัลพิน (1966 : 27 - 28) ได้ให้ความหมายอย่างกว้างขวางว่า ผู้นำคือบุคคลมีลักษณะใดลักษณะหนึ่งใน 5 อย่าง ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น

3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลหนึ่งซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ

5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่ง หัวหน้างาน จากการศึกษาตามทฤษฎีของแอนดรู ฮัลพิน (1966 : 87) เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ แบบ 2 มิติ คือ ด้านมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ ของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) เมื่อต้น ค.ศ. 1940 แบบสอบถาม LBDQ (Leadership Behavior Description Questionnaire) สร้างขึ้นโดย เฮมฟีล และ คูนส์ (Hemphill and Coons) โดยแบบสอบถามจะประกอบด้วยพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งงาน จำนวน 29 ข้อ และด้านมุ่งสัมพันธ์ จำนวน 28 ข้อ รวม 57 ข้อ และฮัลพินได้นำไปทดลองใช้กับหน่วยงาน เช่น กองทัพอากาศ กองทัพเรือ โรงงาน อุตสาหกรรม และสถานศึกษา แต่เนื้อหาในแบบสอบถามดังกล่าวยังมีความยาวไม่สะดวกในการรวบรวมข้อมูล ต่อมาฮัลพินจึงได้ปรับปรุงพัฒนาและลดคำถามเหลือเพียง 30 ข้อ ซึ่งมีข้อความสั้น ๆ บรรยายเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้ 1 ใน 5 คำตอบ (Rating Scale) ตั้งแต่ 4 – 0 ดังนี้ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติสม่ำเสมอ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง 2 หมายถึง มีการปฏิบัติบางครั้ง 1 หมายถึง มีการปฏิบัติน้อยครั้ง และ 0 หมายถึง ไม่เคยปฏิบัติในคำถามเชิงนิมิต (Positive) หรือเชิงบวก และให้เลือกตอบกลับกันใน คำถามเชิงนิเสธ (Negative) หรือเชิงลบ โดยแบ่งออกเป็น 2 ด้าน หรือ 2 มิติ คือ แบบสอบถามพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านมุ่งงาน จำนวน 15 ข้อ และด้าน มุ่งสัมพันธ์ จำนวน 15 ข้อ มีดังต่อไปนี้

แบบสอบถามพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านมุ่งงาน

1. แสดงทัศนคติของตนให้ผู้ร่วมงานทราบอย่างชัดเจน
2. ได้ใช้แนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงานกับผู้ร่วมงาน
3. ปกครองอย่างเข้มงวด ☆
4. ดำเนินการทำงานที่ด้อยคุณภาพ
5. พุดในลักษณะที่ไม่ให้มิข้อโต้แย้ง
6. เลือกมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานได้อย่างเหมาะสม
7. ปฏิบัติงานโดยไม่มีแบบแผน ☆
8. รักษามาตรฐานในการทำงานอย่างชัดเจน
9. เน้นการทำงานให้เสร็จตามกำหนด
10. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำงานตามระเบียบแบบแผนเดียวกัน

11. ได้ย่ำในบทบาทหน้าที่ของตนเองที่มีต่อหน่วยงานให้ผู้ร่วมงานเข้าใจ
12. แจ้งให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามกฎข้อบังคับและระเบียบของหน่วยงาน
13. แจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงหน้าที่ที่ควรปฏิบัติ
14. สอดส่องดูแลให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ
15. เอาใจใส่ให้ผู้ร่วมงานทุกฝ่ายทำงานอย่างประสานกัน

หมายเหตุ ข้อที่มีเครื่องหมาย ☆ คำถามเชิงนิเสธ หมายถึง เชิงลบ

แบบสอบถามพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านมุ่งสัมพันธ์

1. ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานเป็นการส่วนตัว
2. ได้ทำสิ่งละอันพันละน้อยเพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดี ในฐานะที่เป็นสมาชิก

คนหนึ่งหน่วยงาน

3. เป็นคนที่เข้าใจง่าย
4. ให้ความสนใจฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน
5. เป็นคนเก็บตัว ☆
6. เอาใจใส่ดูแลในเรื่องสวัสดิภาพส่วนตัวของผู้ร่วมงาน
7. ปฏิเสธที่จะอธิบายการกระทำของตน ☆
8. ปฏิบัติงานโดยไม่ปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน ☆
9. ยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆ ได้ช้า ☆
10. ปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงานทุกคนเหมือนอยู่ในฐานะเท่าเทียมกัน
11. เต็มใจที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
12. มีความเป็นกันเองและง่ายที่จะเข้าหา
13. ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นกันเองเมื่อมีการพบปะสนทนา
14. นำข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานมาใช้ในการปฏิบัติงาน
15. ขอความเห็นชอบจากผู้ร่วมงานในเรื่องสำคัญๆ ก่อนนำไปปฏิบัติ

หมายเหตุ ข้อที่มีเครื่องหมาย ☆ คำถามเชิงนิเสธ หมายถึง เชิงลบ

หลังจากที่ได้คำตอบจากแบบสอบถาม นำคะแนนของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน มาวิเคราะห์ข้อมูล โดยปรับคะแนนจากการตอบคำถามเชิงนิเสธ หรือเชิงลบ ให้เป็นคะแนนของเชิงนิเสธ

ก่อนหรือเชิงบวก ซึ่งคะแนนรวมของแต่ละด้านหรือแต่ละมิติจะมีค่าเป็นไปได้ตั้งแต่ 0-60 คะแนน หลังจากนั้นนำคะแนนรวมทั้งห้มาหาค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านมุงงานและมุงสัมพันธ นำคะแนนรวมด้านมุงงาน และมุงสัมพันธของผู้ตอบแบบสอบถาม แต่ละคนมาเปรียบเทียบกับค่าคะแนนเฉลี่ย เพื่อกำหนดกลุ่มพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ดังนี้

กลุ่มที่ 1 คะแนนรวมของพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านมุงงาน มุงสัมพันธ สูงกว่าค่า คะแนนเฉลี่ย มีผลเป็นบวกทั้ง 2 ด้าน

กลุ่มที่ 2 คะแนนรวมของพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านมุงงานต่ำกว่าค่า คะแนนเฉลี่ย มีผลเป็นลบ ส่วนด้านมุงสัมพันธมีคะแนนรวมสูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยมีผลเป็นบวก

กลุ่มที่ 3 คะแนนรวมของพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านมุงงานและ มุงสัมพันธต่ำกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยมีผลเป็นลบ

กลุ่มที่ 4 คะแนนรวมของพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านมุงงานสูงกว่าค่า คะแนนเฉลี่ยมีผลเป็นบวก ส่วนด้านมุงสัมพันธมีคะแนนรวมต่ำกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยมีผลเป็นลบ ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุงงานและมุงสัมพันธ

ที่มา : แอนดรู ฮัลพิน (1966 : 99)

จากตารางพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารตามทฤษฎีพฤติกรรมของฮัลพิน (1966 : 99) มีจำนวน 4 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 มุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์สูง เป็นผู้บริหารที่สมบูรณ์แบบที่สุดทำให้การดำเนินงานในหน่วยงานมีประสิทธิภาพ

กลุ่มที่ 2 มุ่งงานต่ำ มุ่งสัมพันธ์สูง เป็นผู้บริหารที่มุ่งสัมพันธ์ด้านเดียว ทำให้การดำเนินงานหย่อนยานไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ

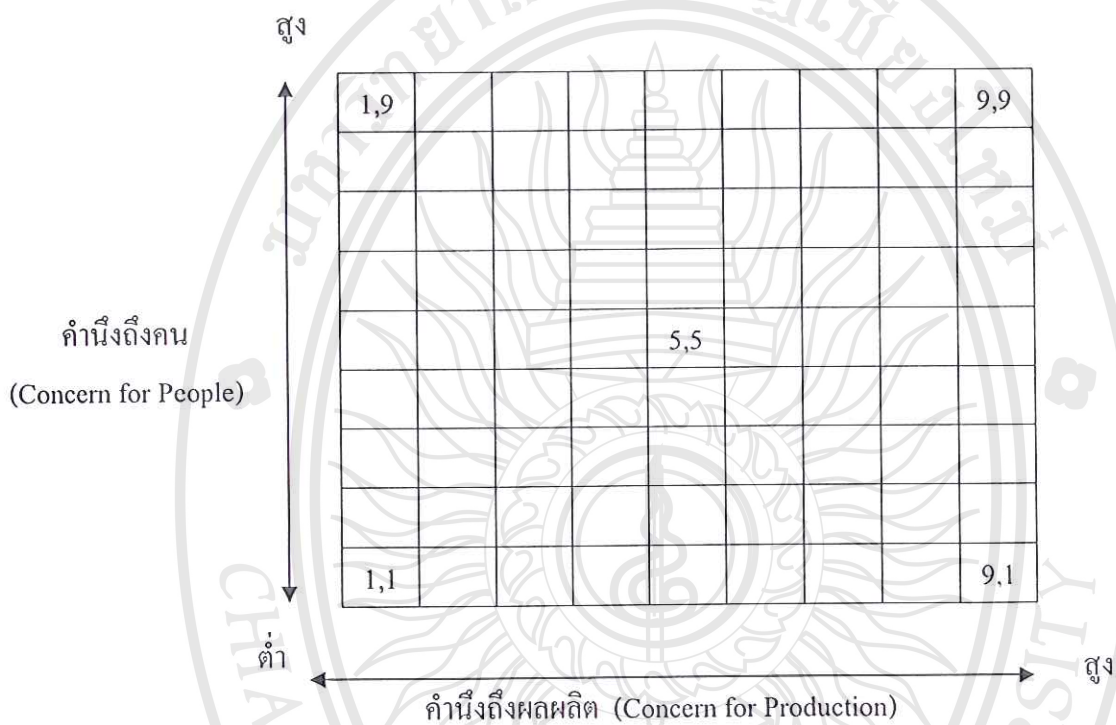
กลุ่มที่ 3 มุ่งงานต่ำ มุ่งสัมพันธ์ต่ำ เป็นผู้บริหารที่เฉื่อยชา ทำให้การดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพ

กลุ่มที่ 4 มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ เป็นผู้บริหารที่มุ่งแต่งานด้านเดียวมีการดำเนินงานที่เข้มงวด ทำให้ผู้ร่วมงานมีแต่ความเครียดในการทำงานจึงทำให้งานไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ

ในทำนองเดียวกับผลการวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบ 2 มิติ ของเรนชีส โลท์เคิธ (Citing Likert, 1967 อ้างใน อาคม วัดโธง, 2547 : 54 - 55) พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เน้นงานเป็นหลัก (Job - Centered Leadership Type) และผู้บริหารที่มุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก (Employee - Centered Leadership Type) ยืนยันว่าผู้บริหารที่เน้นผู้ปฏิบัติงานเป็นหลักพยายามใช้วิธีควบคุมอยู่ห่าง ๆ ไม่เข้มงวดกวดขันใกล้ชิดมาก ผลผลิตที่ได้รับจะมีประสิทธิภาพสูง ได้ปริมาณมากกว่าหน่วยงานที่มีผู้บริหารที่เน้นงานเป็นหลักและใช้วิธีบังคับบัญชาอย่างเข้มงวดกวดขัน ผลการวิจัยของโลท์เคิธ ยังพบอีกว่าองค์การที่มีประสิทธิภาพต่ำจะมีผู้บริหารที่ใช้ระบบการปฏิบัติงานแบบเผด็จการ ตรงกันข้ามกับองค์การใดที่มีประสิทธิภาพสูงจะมีผู้บริหารที่ใช้ระบบการปฏิบัติงานแบบปรึกษาหารือ หรือแบบมีส่วนร่วม แต่อย่างไรก็ตามโลท์เคิธ เชื่อว่าผู้บริหารที่มีระบบการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมจะเป็นผู้บริหารที่ดีกว่าผู้บริหารที่มีระบบการปฏิบัติงานแบบอื่น โลท์เคิธยังได้กล่าวถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารอีก 4 แบบ ดังนี้

1. แบบเผด็จการทรราช (Exploitive Authoritative System) ผู้บริหารใช้อำนาจในการตัดสินใจ โดยไม่ยอมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด
2. แบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ (Benevolent Authoritative System) ผู้บริหารใช้อำนาจในการตัดสินใจ แต่ยอมให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นบ้างเป็นบางครั้ง
3. แบบปรึกษาหารือ (Consultative System) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในบางส่วน แต่ในการตัดสินใจส่วนใหญ่ยังเป็นของผู้บริหารอยู่
4. แบบให้เข้ามามีส่วนร่วม (Participative System) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนการกำหนดวัตถุประสงค์ และมีความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน

ส่วน เบลคและมูตัน (Blake and Mouton, 1964 อ้างใน อาคม วัดไชยง, 2547 : 51-54) ได้เสนอแบบผู้นำที่เรียกว่า ตารางบริหาร (Managerial Grid) โดยอาศัยพื้นฐานการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกน ที่แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็นสองมิติ คือ มิติมุ่งงาน (Concern for Production) และมิติมุ่งสัมพันธ์ (Concern for People) แล้วได้นำพฤติกรรมผู้นำสองมิติมาสัมพันธ์กัน ทำให้เกิดแบบผู้นำหลัก ๆ 5 แบบ ดังภาพ ที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ตารางบริหารงานของเบลคและมูตัน

ที่มา : อาคม วัดไชยง, 2547 : 51 - 54

จากตารางบริหารงานของ เบลคและมูตัน มีการแบ่งแบบผู้นำ ได้ดังนี้

1. ผู้นำแบบเรื้อยเฉื่อย (1,1) ผู้นำแบบนี้ไม่สนใจผลสำเร็จของงานและไม่พยายามกระตุ้นใจสมาชิกให้ทำงาน จะหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ ไม่มีการให้ผลย้อนกลับการทำงานแก่สมาชิก ผู้นำจะสร้างบรรยากาศการทำงานแบบเฉื่อยชา
2. ผู้นำแบบมิตรภาพสังสรรค์ (1,9) ผู้นำแบบมิตรภาพสังสรรค์จะเน้นความเป็นมิตรเป็นกันเองและความพึงพอใจของสมาชิก เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งมิตรภาพในการทำงาน

ผู้นำจะอุทิศตนทำหน้าที่ตัดสินใจและแก้ปัญหาต่าง ๆ ของหน่วยงาน สร้างบรรยากาศให้เป็นที่ยินพอใจแก่ทุกคน และสนใจกิจกรรมทางสังคม มากกว่าที่จะมุ่งผลงานจริง ๆ

3. ผู้นำแบบเน้นงาน (9,1) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญกับผลงานหรือผลผลิตเป็นหลัก ไม่สนใจความรู้สึกนึกคิดของสมาชิก ผู้นำจะเป็นผู้ดำเนินการวางแผน ตัดสินใจแก้ปัญหาเอง มักจะสร้างบรรยากาศให้มีแพ้ - ชนะเกิดขึ้นในองค์กร มีการข่มขู่สมาชิกให้ทำงานและมีการให้ผลย้อนกลับในทางลบ คือมีการตำหนิหรือวิจารณ์การทำงานของสมาชิก จึงเป็นผลทำให้สมาชิกต่อต้านองค์กร หรือหาทางทำลายองค์กร

4. ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (9,9) เป็นผู้นำแบบทำงานเป็นทีม จะให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการเผชิญปัญหา และแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง และร่วมกำหนด วัตถุประสงค์ขององค์กร เขาจะสร้างบรรยากาศขององค์กรบนพื้นฐานการยอมรับ ความเชื่อถือ ความศรัทธาซึ่งกันและกัน เขาจะกระตุ้นใจสมาชิกให้ทำงาน ด้วยปัจจัยกระตุ้น มากกว่าเป็นการจู่โจม การให้ผลย้อนกลับการทำงานของสมาชิก กระทำโดยการประณามและวิจารณ์ด้วยเหตุผล

5. ผู้นำแบบเดินสายกลาง (5,5) ผู้นำแบบนี้อาศัยการโหวตเสียงในการตัดสินใจ ผู้นำจะมีความยุ่งยากในการตัดสินใจว่าจะยอมรับความขัดแย้งหรือไม่ ดังนั้นผู้นำจึงพยายามทำงานให้สำเร็จโดยการรักษาความสมดุลทั้งงานและคน คือให้คนมีขวัญกำลังใจที่จะทำงานให้สำเร็จ มีการให้ผลย้อนกลับแก่สมาชิกแบบไม่จริงจัง การทำงานของสมาชิกภายใต้ผู้นำแบบเดินสายกลาง จะจำกัดความริเริ่มสร้างสรรค์ และจะทำงานเพียงเพื่อรักษาสถานการณ์ให้เป็นปกติเท่านั้น

ในการศึกษาเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำจากเอกสารของนักวิชาการและผู้ที่เกี่ยวข้อง หลาย ๆ ท่าน ที่ได้ให้ความหมายและการจำแนกประเภทของพฤติกรรมของภาวะผู้นำต่าง ๆ ซึ่งมีทั้งส่วนที่แตกต่างและคล้ายคลึงกัน ผู้วิจัยพอสรุปกว้าง ๆ ว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับคนในองค์กรหรือสถาบันนั้นจะเน้นเรื่องที่สำคัญอยู่ 2 ประการ คือ จะมุ่งเรื่องงานที่เป็นภารกิจขององค์กร และมุ่งความสำคัญกับคนในองค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์กรนั้น ๆ ว่าจะเน้นหนักและให้ความสำคัญต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งมากกว่ากัน แต่ทั้งนี้ย่อมเป็นการดำเนินงานเพื่อให้เกิดแนวทางที่เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร สิ่งที่สำคัญที่สุดที่ผู้บริหารควรคำนึงและพิจารณาว่าควรจะต้องแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำอย่างไร จึงจะสามารถทำให้ทุกคนในองค์กรได้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพ และมีความสุขทั้งกายและใจในการทำงาน โดยให้ผลงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเต็มที่ตามความมุ่งหมายที่กำหนดไว้

การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร

การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการที่บุคคลเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในงานของกลุ่ม เป็นคำนิยามที่ใช้กันมากในปัจจุบันทั้งองค์กรของรัฐบาลและองค์กรของเอกชน ซึ่งสมยศ นาวีการ (2525 : 1) ได้ให้ความหมายว่า การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารเข้าไปมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในกระบวนการตัดสินใจ โดยเน้นการใช้ความคิดและความเชี่ยวชาญเพื่อแก้ปัญหา ทั้งนี้ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2539 : 39) ได้แสดงความคิดเห็นว่าการมีส่วนร่วมจะทำให้ผู้บริหาร มีแรงจูงใจในงาน ส่วนสร้อยตระกูล อรรถมานะ (2542 : 127) เห็นว่าการที่ผู้บริหารเข้าไปมีส่วนร่วมคิดในการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ซึ่งการมีส่วนร่วมสำคัญมากที่สุด การเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาเป้าหมายต่าง ๆ ก็จะเกิดความกระตือรือร้นในงานบรรลุตามที่ได้มีส่วนกำหนด การมีส่วนร่วมยังหมายถึงการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในภารกิจต่าง ๆ ขององค์กร ตอบสนองต่อความต้องการในทางสังคม ในขณะที่จันทร์ณี สงวนนาม (2536 : 18) ได้แสดงความคิดเห็นว่าการมีส่วนร่วมของผู้บริหารเป็นการจูงใจให้ผู้ร่วมงานในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมรับผิดชอบและร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจทำงานให้บรรลุเป้าหมาย สำหรับ ศักรินทร์ สุวรรณโรจน์ (2541 : 7) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมว่าเป็น โอกาสให้ผู้บริหารได้ร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ส่วนสมาคมผู้ช่วยผู้บริหารกรมสามัญศึกษา (2544 : 33) ได้สรุปการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงานว่าเป็นยุทธวิธีที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานจัดการศึกษาต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เช่น ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และครู ทั้งนี้เพื่อผลประโยชน์ต่อเด็กและโรงเรียน

ทัศนีย์ ไทยาภิรมย์ (2526 : 15) ได้เสนอแนวคิดลักษณะของการมีส่วนร่วมไว้ดังนี้ คือ

1. ร่วมคิดหาสาเหตุของปัญหา
2. ร่วมวางแผนวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของปัญหา พิจารณาทหาทางเลือก
3. ร่วมดำเนินการตามโครงการที่ได้วางแผนไว้
4. ร่วมติดตามประเมินความสำเร็จ หรือล้มเหลวเป็นระยะ ๆ และปรับแก้ไข

ส่วนปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 120) กล่าวถึงการมีส่วนร่วมว่ามีการกำหนดนโยบายการวางแผนเกี่ยวกับงาน มีการวัดและประเมินผล เป็นกระบวนการเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในด้านการตรวจสอบและวิเคราะห์งาน เพื่อหาวิธีการปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวข้างต้น สามารถสรุปลักษณะของการมีส่วนร่วม ได้ว่าการร่วมรับรู้เป็นการมีส่วนร่วมรับรู้ รับทราบการดำเนินงานของโรงเรียน การร่วมปฏิบัติ

เป็นการมีส่วนร่วมปฏิบัติกิจกรรมของโรงเรียนตามที่โรงเรียนกำหนด การร่วมวางแผนเป็นการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นให้ข้อเสนอแนะ และเสนอแนวทางในการดำเนินงาน การร่วมการตัดสินใจเป็นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทุกขั้นตอนตั้งแต่การกำหนดปัญหา การวางแผน และการประเมินผล ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของการมีส่วนร่วม

จากความหมายและลักษณะของการมีส่วนร่วมของนักวิชาการหลายท่านที่ได้กล่าวมาสามารถนำไปเป็นแนวทางให้ผู้บริหารโรงเรียนนำไปปฏิบัติ ซึ่งจะต้องดำเนินงานบริหารโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (2542 : 9-28) หมวดหนึ่งมาตรา 8 (2) ว่าด้วยหลักการจัดการศึกษาโดยให้สังคมมีส่วนร่วม และในหมวดที่ 7 มาตรา 57 กำหนดให้หน่วยงานทางการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยนำประสบการณ์ ความรอบรู้ ความชำนาญของบุคคลดังกล่าวมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษา

การมีส่วนร่วมในการจัดประสบการณ์สำหรับเด็กปฐมวัย

หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย (2546 : 40) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในการจัดประสบการณ์เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับเด็กปฐมวัยของโรงเรียนอนุบาล หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย (2546 : 40) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในการจัดประสบการณ์เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับเด็กปฐมวัยของโรงเรียนอนุบาลเอกชน ซึ่งผู้บริหารมีความสำคัญต่อการดำเนินงานโดยมีวิธีการดำเนินงานตามหลักวงจรเดมมิง (Deming) หรือขั้นตอน P (Plan) D (Do) C (Check) A (Action) ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการจัดประสบการณ์สำหรับเด็กปฐมวัยในเรื่องการวิเคราะห์แนวจัดประสบการณ์การนำแนวจัดประสบการณ์ไปปฏิบัติ การตรวจสอบประเมินผล และการสรุปเพื่อหาแนวทางแก้ไขดังนี้

1. การวิเคราะห์แนวการจัดประสบการณ์

ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์แนวการจัดประสบการณ์ โดยยึดหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยของกระทรวงศึกษาธิการเป็นหลักในการวิเคราะห์และปรับให้เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน นักเรียน สภาพธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ขนบธรรมเนียมประเพณี ศิลปวัฒนธรรม ความเชื่อ ศาสนา ภูมิปัญญาท้องถิ่น และชุมชน เพื่อที่ครูจะได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดการศึกษาระดับอนุบาลให้มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างเสริมให้เด็กปฐมวัยได้เติบโตและมีพัฒนาการครบทุกด้านอย่างสมดุลและเหมาะสมกับวัยเป็น คนเก่ง คนดี มีความสุขและเจริญเติบโตเป็นพลเมืองที่ดีต่อไป

การวิเคราะห์แนวการจัดประสบการณ์สำหรับเด็กปฐมวัยต้องสอดคล้องกับหลักสูตร การศึกษาปฐมวัยพุทธศักราช 2546 ซึ่งเป็นสาระการเรียนรู้ที่ใช้เป็นสื่อกลางในการจัดกิจกรรม ให้กับเด็ก เพื่อส่งเสริมพัฒนาการทุกด้าน ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา ซึ่งจำเป็นต่อการพัฒนาเด็กให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งนี้สาระการเรียนรู้ประกอบด้วยองค์ความรู้ ทักษะหรือกระบวนการและคุณลักษณะหรือค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม ความรู้สำหรับเด็ก อายุ 3 - 5 ปี จะเป็นเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับตัวเด็ก บุคคลและสถานที่ที่แวดล้อมเด็ก ธรรมชาติรอบตัว และสิ่งต่าง ๆ รอบตัวเด็กที่เด็กมีโอกาสใกล้ชิดหรือมีปฏิสัมพันธ์ในชีวิตประจำวันและเป็นสิ่งที่เด็กสนใจจะ ไม่นั่นเนื้อหาการท่องจำ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับทักษะหรือกระบวนการจำเป็นต้องบูรณาการ ทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับเด็ก เช่น ทักษะการเคลื่อนไหว ทักษะทางสังคม ทักษะการคิด ทักษะการใช้ภาษา คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ เป็นต้น ขณะเดียวกันควรปลูกฝังให้เด็กเกิด เจตคติที่ดี มีค่านิยมที่พึงประสงค์ เช่น ความรู้สึกที่ดีต่อตนเองและผู้อื่น รักการเรียนรู้ รักธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และมีคุณธรรม จริยธรรมที่เหมาะสมกับวัย เป็นต้น

ผู้บริหาร ครูผู้สอน หรือผู้จัดการศึกษาอาจนำสาระการเรียนรู้มาจัดในลักษณะ หน่วยการสอนแบบบูรณาการหรือเลือกใช้วิธีการที่สอดคล้องกับปรัชญาและหลักการจัด การศึกษาปฐมวัย ซึ่งกรมวิชาการ (2546 : 35 - 39) ได้กำหนดจุดมุ่งหมายมาตรฐานคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ของสาระการเรียนรู้กำหนดเป็น 2 ส่วนดังนี้คือ

1.1 ประสบการณ์สำคัญ

ประสบการณ์สำคัญเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาเด็กทางด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญาช่วยให้เด็กเกิดทักษะที่สำคัญสำหรับการสร้างองค์ความรู้ โดยให้เด็กได้มีปฏิสัมพันธ์กับวัตถุ สิ่งของ บุคคลต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวรวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมไปพร้อมกันด้วย ประสบการณ์สำคัญมีดังนี้

1.1.1 ร่างกายเจริญเติบโตตามวัย และมีสุขนิสัยที่ดี

1.1.2 กล้ามเนื้อใหญ่และกล้ามเนื้อเล็กแข็งแรงใช้ได้อย่างคล่องแคล่วและ

ประสานสัมพันธ์กัน

1.1.3 มีสุขภาพจิตดี และมีความสุข

1.1.4 มีคุณธรรม จริยธรรม และมีจิตใจที่ดีงาม

1.1.5 ชื่นชมเหลือตนเองได้เหมาะสมกับวัย

1.1.6 ช่วยเหลือตนเองได้เหมาะสมกับวัย

1.1.7 รักธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม และความเป็นไทย

1.1.8 อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข และปฏิบัติตนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

1.1.9 ใช้ภาษาสื่อสารได้เหมาะสมกับวัย

1.1.10 มีความสามารถในการคิดและการแก้ปัญหาได้เหมาะสมกับวัย

1.1.11 มีจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์

1.1.12 มีเจตคติที่ดีต่อการเรียนรู้ และมีทักษะในการแสวงหาความรู้

1.2 สารที่ควรเรียนรู้

สารที่ควรเรียนรู้ เป็นเรื่องราวรอบตัวเด็กที่นำมาเป็นสื่อในการจัดกิจกรรม ให้เด็กเกิดการเรียนรู้ ไม่เน้นการท่องจำเนื้อหา ผู้สอนสามารถกำหนดรายละเอียดขึ้นเองให้สอดคล้องกับวัย ความต้องการ และความสนใจของเด็ก โดยให้เด็กได้เรียนรู้ผ่านประสบการณ์สำคัญที่ระบุไว้ข้างต้น ทั้งนี้อาจยืดหยุ่นเนื้อหาได้ โดยคำนึงถึงประสบการณ์และสิ่งแวดล้อมในชีวิตจริงของเด็ก สารที่เด็กอายุ 3 – 5 ปี ควรเรียนรู้ มีดังนี้

1.2.1 เรื่องราวเกี่ยวกับตัวเด็ก เด็กควรรู้จักชื่อ นามสกุล รูปร่าง หน้าตา รู้จักอวัยวะต่าง ๆ วิถีระว่างรักษาร่างกายให้สะอาด ปลอดภัย การรับประทานอาหารที่ถูกสุขลักษณะ เรียนรู้ที่จะเล่นและทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองคนเดียว หรือกับผู้อื่น ตลอดจนเรียนรู้ที่จะแสดงความคิดเห็น ความรู้สึก และแสดงมารยาทที่ดี

1.2.2 เรื่องราวเกี่ยวกับบุคคลและสถานที่แวดล้อมเด็ก เด็กควรได้มีโอกาสรู้จักและรับรู้เรื่องราวเกี่ยวกับครอบครัว สถานศึกษา ชุมชน รวมทั้งบุคคลต่าง ๆ ที่เด็กต้องเกี่ยวข้อง หรือมีโอกาสใกล้ชิดและมีปฏิสัมพันธ์ในชีวิตประจำวัน

1.2.3 ธรรมชาติรอบตัว เด็กควรจะได้เรียนรู้สิ่งมีชีวิต สิ่งไม่มีชีวิต รวมทั้งความเปลี่ยนแปลงของโลกที่แวดล้อมเด็กตามธรรมชาติ เช่น ฤดูกาล กลางวัน กลางคืน ฯลฯ

1.2.4 สิ่งต่าง ๆ รอบตัวเด็ก เด็กควรจะได้รู้จักสี ขนาด รูปร่าง รูปทรง น้ำหนัก ผิวสัมผัสของสิ่งต่าง ๆ รอบตัว สิ่งของเครื่องใช้ ยานพาหนะ และการสื่อสารต่าง ๆ ที่ใช้อยู่ในชีวิตประจำวัน การวิเคราะห์แนวการจัดประสบการณ์สำหรับเด็กปฐมวัยเป็นอีกขั้นตอนหนึ่งซึ่งมีความสำคัญ ส่วนจันทราณี สงวนนาม (2536 : 71) กล่าวถึง การมีส่วนร่วมไม่ได้หมายถึงการเข้าไปร่วมทุกขั้นตอน แต่สามารถมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ หรือส่งเสริมสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกโดยที่ผู้บริหารสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมได้หลายวิธีเช่นการเข้าไปมีส่วนร่วมในการพิจารณาหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ หรือหลักสูตรสถานศึกษาโดยตรง และในทางอ้อมผู้บริหารสามารถมีส่วนร่วมโดยการให้คำปรึกษาแนะนำ จัดหาเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น หลักสูตร คู่มือหลักสูตร แนวการวิเคราะห์ ศักยภาพผู้เรียน

2. การนำแนวประสบการณ์ไปปฏิบัติ

ผู้บริหารมีส่วนร่วมโดยการร่วมอำนวยความสะดวกในการจัดหาเอกสารคู่มือต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดประสบการณ์ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับเด็กปฐมวัยและเพื่อสะดวกในการนำไปปฏิบัติในการจัดสภาพแวดล้อม จัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดประสบการณ์เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับเด็กปฐมวัย เพราะสภาพแวดล้อมย่อมส่งเสริมให้พัฒนาการทั้ง 4 ด้านดังกล่าว และในการจัดหาสื่อวัสดุ อุปกรณ์ เพื่อช่วยให้เด็กปฐมวัยได้รับประสบการณ์ตรงโดยผ่านประสาทสัมผัส การชิม การดม การฟัง และการมองเห็น ดังที่ เขียวพา เดชะคุปต์ (2542 : 69-70) ได้กล่าวถึง การนำแนวการจัดประสบการณ์ไปปฏิบัติ (การสอน) ว่าเป็นหน้าที่โดยตรงของครูผู้สอน ส่วนผู้บริหารสามารถมีส่วนร่วมได้หลายวิธี เช่น การร่วมจัดกิจกรรมประสบการณ์ตรง การส่งเสริม สนับสนุน เพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดประสบการณ์สำหรับเด็กปฐมวัย เช่น การจัดหาเอกสาร การจัดสภาพแวดล้อม ให้มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดประสบการณ์ จัดหาสื่อวัสดุอุปกรณ์ ให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อเกิดปัญหา และยังได้กล่าวถึง การตรวจสอบ ประเมินไว้ว่าผู้บริหารสามารถมีส่วนร่วมเพื่อติดตามประเมินและตรวจสอบเช่นการตรวจแผนการจัดประสบการณ์ (แผนการสอน) การสังเกตสภาพการจัดกิจกรรมและสังเกตผลงาน พฤติกรรมของเด็ก สังเกตความเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานของครูการตรวจสอบแบบพิมพ์ต่าง ๆ เช่นบันทึกพฤติกรรม หลังการจัดประสบการณ์ (การสอน) การบันทึกพัฒนาการของเด็กให้เป็นปัจจุบันและถูกต้อง ขณะที่ สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2523 : 85) ได้กล่าวว่าการนำหลักสูตรไปใช้ หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนและครูนำเอาโครงการของหลักสูตรที่เป็นรูปเล่มไปปฏิบัติให้เกิดผล ซึ่งได้แก่ การตีความต่าง ๆ ที่มีในหลักสูตรต้องจัดเตรียมให้พอเพียง สำหรับคู่มือการใช้หลักสูตรประมวลการสอน โครงการสอนหนังสือ แบบเรียน คู่มือครู

3. การตรวจสอบและประเมินผลการจัดประสบการณ์

ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการตรวจสอบประเมินแนวจัดประสบการณ์ของเด็กปฐมวัย โดยมีการตรวจสอบประเมินว่าควรมีการปรับปรุงแก้ไขในเรื่องใดบ้าง เพื่อพัฒนาแนวการจัดประสบการณ์เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับเด็กปฐมวัยให้ดียิ่งขึ้นต่อไป ในขั้นตอนการตรวจสอบประเมินเป็นการวัดและประเมินผลพัฒนาการของเด็กเป็นกิจกรรมที่สอดแทรกอยู่ในการจัดกิจกรรมทุกขั้นตอน เริ่มตั้งแต่ประเมินสภาพของผู้เรียนก่อนลงมือเรียน ประเมินพฤติกรรมขณะลงมือเรียน และประเมินผลการเรียนทั้งด้านความสามารถในการทำและความรู้สึกที่ได้จากการทำกิจกรรมมาแล้ว ซึ่งการวัดและการประเมินจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้การเรียนรู้บรรลุเป้าหมาย โดยช่วยชี้ให้เห็นว่าจะสอนนักเรียนเน้นย้ำในจุดใดได้ผลอย่างไร จะเพิ่มพูนปรับปรุงให้ดีขึ้นได้อีกในด้านใด เพื่อช่วยพัฒนาเด็กให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งนภเนตร ธรรมบวร (2544 : 8) กล่าวว่า

การประเมินผลพัฒนาการเด็กเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นทั้งต่อครู ผู้ปกครองและนักเรียน ข้อดีต่อตัวครูคือ ทำให้ครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับตัวเด็กเพื่อใช้ในการจัดสภาพแวดล้อม และปรับปรุงคุณภาพ การเรียนการสอนของคนให้สอดคล้องกับพัฒนาการและวิธีการเรียนรู้ของเด็ก ข้อดีต่อพ่อแม่ ผู้ปกครองคือ ทราบว่าเด็กของตนมีพัฒนาการและการเรียนรู้อย่างไร เข้าใจเด็กได้ดีขึ้นเพื่อจะได้ให้ความร่วมมือกับครูในการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ของเด็กต่อไป สำหรับข้อดีต่อตัวเด็กมีอย่างอนันต์ ถ้าครูและผู้ปกครองรู้จักนำการประเมินผลมาใช้อย่างถูกวิธีโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับตัวเด็กเป็นหลัก เด็กจะตระหนักในความรู้ ความสามารถ และพัฒนาการของตนเกิดความภาคภูมิใจในตนเองอันจะพัฒนาให้เกิดความมั่นใจในตนเองต่อไปและการประเมินพัฒนาการต้องครอบคลุมทั้ง 4 ด้านคือ

1. การประเมินผลพัฒนาการทางด้านร่างกายมีการเปลี่ยนแปลงชัดเจน ได้แก่ น้ำหนัก ส่วนสูง และโครงสร้างของอวัยวะรวมทั้งกล้ามเนื้อต่าง ๆ ดังนั้นครูจำเป็นต้องทราบลำดับขั้นตอนการพัฒนาการของเด็กในแต่ละช่วงอายุ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินพัฒนาการซึ่งพัฒนาการทางด้านร่างกายของเด็ก มี 2 ลักษณะ คือ ประเมินผลพัฒนาการทางสุขภาพทำได้โดยการชั่งน้ำหนักการวัดส่วนสูง และการตรวจลักษณะทางร่างกายโดยทั่วไปของเด็ก ส่วนการประเมินผลพัฒนาการเคลื่อนไหว คือ การวิ่ง เดิน การจับหรือขว้างลูกบอลและการปีนป่าย เป็นต้น ทำได้โดยการทดสอบ การสังเกตในการส่งเสริมพัฒนาทางด้านร่างกาย เด็กจำเป็นต้องได้รับอาหารที่เป็นประโยชน์เพียงพอ ต้องออกกำลังกายและพักผ่อนอย่างสม่ำเสมอ ได้รับการดูแลรักษาร่างกายให้สะอาดถูกสุขอนามัย ซึ่งจะช่วยป้องกันโรคภัยไข้เจ็บ เด็กควรได้อยู่ในสภาพแวดล้อมที่สะอาด ปลอดภัยได้รับการป้องกันจากโรคภัยไข้เจ็บและอุบัติเหตุต่าง ๆ ตลอดจนได้รับการรักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วย

2. การประเมินพัฒนาการทางด้านอารมณ์ จิตใจ พัฒนาการทางด้านอารมณ์ หมายถึง กระบวนการทางด้านจิตใจ ความคิด และพฤติกรรมการแสดงออกต่าง ๆ ของเด็กถือเป็นเรื่องที่ทำนายและซับซ้อน ทั้งนี้เนื่องจากพฤติกรรมหลายอย่างไม่อาจสังเกตเห็นทันทีทันใด ในขณะที่เดียวกันเด็กก็มีพฤติกรรมแสดงออกหลายรูปแบบ ซึ่งในบางครั้งทำให้ยากแก่การสรุป ครูมีความจำเป็นที่จะต้องใช้การประเมินผลหลายรูปแบบเริ่มตั้งแต่การสังเกต การรวบรวมผลงานของเด็ก การพูดคุย สัมภาษณ์เด็กและผู้ปกครองรวมถึงการใช้แบบทดสอบ การจะเลือกใช้เทคนิควิธีการประเมินผลรูปแบบใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมกับเด็ก ตัวครูและผู้ปกครอง

3. การประเมินผลพัฒนาการทางด้านสังคมเนื่องจากเด็กวัยนี้เน้นวัยแห่งการสร้างบุคลิกภาพ ตลอดจนสร้างความมั่นใจศรัทธาทั้งต่อตนเอง และผู้ที่เกี่ยวข้องรอบข้างคุณลักษณะประจำตัว

เฉพาะของบุคคลและคุณลักษณะที่พึงประสงค์เมื่อต้องใช้การประเมินผลพัฒนาการเด็กโดยการสังเกต การพูดคุย สัมภาษณ์เด็ก

4. การสรุปผลการจัดประสบการณ์เพื่อหาแนวทางแก้ไข

การสรุปเพื่อหาแนวทางแก้ไขเป็นการสรุปผลตรวจสอบประเมินพัฒนาการและพฤติกรรมของเด็กปฐมวัยทั้ง 4 ด้าน คือ ร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา จัดประสบการณ์สำหรับเด็กปฐมวัยซึ่งต้องสรุปจากการปฏิบัติงานของครูผู้สอนนำมาพิจารณาหาแนวทางแก้ไขเมื่อพบปัญหาของการดำเนินงาน และพฤติกรรมของเด็กปฐมวัยที่บันทึกไว้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น บันทึกพฤติกรรมหลังการสอน บันทึกพฤติกรรมรายบุคคลสมุดรายงานประจำตัวนักเรียนเพื่อนำมาพิจารณาถึงผลและปัญหาร่วมกับครูผู้สอนหาแนวทางแก้ไขให้การดำเนินงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และบันทึกไว้เป็นข้อมูลเพื่อนำไปหาวิธีปรับแก้ไขในปีต่อไป ซึ่งตรงกับ รุ่ง แก้วแดง (2544 : 44) ได้กล่าวว่า การสรุปเพื่อหาแนวทางแก้ไขเมื่อนักศึกษาหรือผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานและมีการประเมินผลเรียบร้อยแล้วหากมีปัญหาร่วมกันแก้ไข รวมทั้งจัดเป็นข้อมูลใช้ในการวางแผนดำเนินงานในปีต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้รวบรวมเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำไว้ดังนี้

ประพนธ์ คุณพงษ์ (2536 : 73 - 75) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1 ใน 7 ด้าน คือ (1) ความคิดสร้างสรรค์ (2) พฤติกรรมการปรับปรุงแก้ไข (3) พฤติกรรมการให้ความยอมรับนับถือ (4) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (5) พฤติกรรมการพูดเก่ง (6) พฤติกรรมการประสานงานและ (7) พฤติกรรมการเข้าสังคมได้ดี พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้พฤติกรรมทั้ง 7 ด้านของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามาก

ต่อมาไพโรจน์ พากเพียร (2536 : 101 - 109) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัด ตามการรับรู้ของศึกษานิเทศก์อำเภอในภาคเหนือ พบว่า ศึกษานิเทศก์จังหวัดมีพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งงานมากในด้านความต้องการให้งานบรรลุเป้าหมาย แสดงให้ผู้ร่วมงานเข้าใจการปฏิบัติของตนอย่างชัดเจนเร่งรัดให้ผู้ร่วมงานทำงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผน ให้ผู้ร่วมงานทราบถึงความมุ่งหวังของหน่วยงานที่มีต่อการทำงานของผู้ร่วมงานและพฤติกรรมภาวะผู้นำการมุ่งงานที่พบน้อยคือ ดำเนินผู้ร่วมงานต่อหน้า

ในการทำงานที่บกพร่อง และขอให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามอย่างห่างเหิน ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ที่พบมากคือวางตนให้เป็นที่เชื่อถือของผู้ร่วมงาน กระทำแต่สิ่งที่ดีให้ความเป็นกันเองต่อผู้ร่วมงานและพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ที่พบน้อยคือไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ และวางตนอยู่เหนือผู้อื่น

อุดม สุริยะเดช (2536 : 134 - 147) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามการรับรู้และคาดหวังของครูในกลุ่มของผู้บริหารและกลุ่มผู้สอนในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ครูกลุ่มผู้บริหารมีการรับรู้ว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในด้านมุ่งงานได้ปฏิบัติบ่อยครั้ง แต่ในด้านมุ่งสัมพันธ์ผู้บริหารได้ปฏิบัติเป็นครั้งคราว ในขณะที่ด้วยกันกลุ่มผู้บริหารได้มีความคาดหวังให้ผู้บริหารปฏิบัติบ่อยครั้ง ทั้งในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ ส่วนทางด้านครูผู้สอนมีการรับรู้ว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์เป็นครั้งคราว ในขณะที่ด้วยกันครูผู้สอนมีความคาดหวังให้ผู้บริหารได้ปฏิบัติบ่อยครั้งภาวะผู้นำ ทั้งในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์สำหรับการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ตามการรับรู้ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูผู้สอนพบว่าพฤติกรรมของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ในขณะที่ พงษ์ธาดา สุภาแสน (2539:47-50) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอฟาง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ครูโรงเรียนเอกชนในอำเภอฟางมีการรับรู้ว่าคุณสมบัติโรงเรียนมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำด้านมุ่งงานบ่อยครั้ง ส่วนพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์มีการปฏิบัติเป็นครั้งคราว นอกจากนี้ครูโรงเรียนเอกชนมีความคาดหวังว่าผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ อยู่ในระดับมีการปฏิบัติบ่อยครั้งทั้ง 2 ด้าน

สำหรับ สัมฤทธิ์ เพชรสังกุล (2539 : 82 - 87) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตการศึกษา 9 พบว่าแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ใช้แบบภาวะผู้นำเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุดจากแบบทั้ง 8 แบบ ได้แก่ แบบนักบริหารผู้เผด็จการที่มีศิลปะ นักพัฒนาผู้ยึดระเบียบ ผู้ประนีประนอม ผู้เผด็จการนักบุญ และผู้หนีงาน ในการใช้เป็นแบบหลักแบบสนับสนุน และแบบรวมในการบริหาร และผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ใช้แบบที่มีประสิทธิผลมาก สูงกว่าแบบที่มีประสิทธิผลน้อย ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีทิศทางการใช้แบบภาวะผู้นำในมิติมุ่งประสิทธิผล มิติมุ่งสัมพันธ์ภาพ และมิติมุ่งงาน โดยมีคะแนนเฉลี่ย 2.50, 2.10 และ 1.40 ตามลำดับ ส่วนเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และระยะเวลาดำรงตำแหน่งของผู้บริหารกับการใช้แบบภาวะผู้นำทั้งแบบที่มีประสิทธิผลมาก และประสิทธิผลน้อย ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกกรณี

ขณะที่ สะอาด ราชเฉลิม (2540 : 64 - 76) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำ ความยืดหยุ่นในการใช้แบบภาวะผู้นำและควมมีประสิทธิภาพในการใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรดิษฐ์ พบว่า แบบภาวะผู้นำหลักของผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่คือ แบบเกื้อหนุนผู้นำมีพฤติกรรมเกื้อหนุนสูงบงการต่ำ แบบภาวะผู้นำรองคือ แบบแนะนำกำกับดูแล ผู้นำมีพฤติกรรมบงการสูง เกื้อหนุนสูง ส่วนแบบภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนาคือ แบบมอบหมายงาน ผู้นำมีพฤติกรรมเกื้อหนุนต่ำ บงการต่ำ ส่วนการยืดหยุ่นในการใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ใช้ปานกลางกล่าวคือผู้บริหารโรงเรียนมีการปรับเปลี่ยนการใช้ภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ในการบริหารงานได้ตามสมควร ไม่ได้ยึดภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งตายตัว ผู้บริหารที่มีอายุมากขึ้น และมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งมากขึ้น มีความยืดหยุ่นในการใช้แบบภาวะผู้นำมากขึ้นในขณะที่ความมีประสิทธิภาพในการใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีปานกลางคือ ผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้แบบภาวะผู้นำเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความมุ่งมั่นของผู้ใต้บังคับบัญชาปานกลาง ผู้บริหารที่มีอายุ 41 - 50 ปี และมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งน้อยกว่า 5 ปี มีประสิทธิภาพในการใช้แบบภาวะผู้นำสูงกว่ากลุ่มอื่น ๆ

ส่วน ประพันธ์ วรรณนิยากร (2540 : 47 - 56) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในอำเภอเมืองเชียงราย พบว่า ครูโรงเรียนเอกชนในอำเภอเมืองเชียงรายมีการรับรู้ว่าคุณบริหารโรงเรียนเอกชนอำเภอเมืองเชียงรายมีพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้งด้านมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ที่เท่าเทียมกันโดยมีการปฏิบัติบ่อยครั้งทั้ง 2 ด้าน ในขณะเดียวกันครูก็มีความคาดหวังให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ที่มีการปฏิบัติบ่อยครั้งเช่นกัน

ต่อมา จำนง ชินารักษ์ (2541 : 48-54) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหาและตัดสินใจและผู้บริหารยอมรับการตัดสินใจ เพื่อนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติงานโดยให้กลุ่มรับผิดชอบ และผู้บริหารสนับสนุนเต็มที่

ในขณะที่ อินทรน้อย มลิชัยวงศ์ (2541 : 46 - 50) ได้ศึกษาภาวะผู้นำปวิรรตของผู้บริหารดีเด่นโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน พบว่า ผู้บริหารดีเด่นมีส่วนร่วมในการบริหารกระจายงานให้บุคลากรได้รับผิดชอบอย่างทั่วถึง และสนับสนุนบุคลากรให้มีความกล้าในการแสดงความคิดเห็นได้อย่างทั่วถึงมาก และให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานด้วยตนเองปานกลาง

ส่วน สุทัศน์ แก้วปัญญา (2541 : 67 - 68) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาในจังหวัดเชียงใหม่ ทั้งมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์จะมีการปฏิบัติบ่อยครั้ง ทั้งสองด้านที่ใกล้เคียงกัน โดยที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมด้านมุ่งงานอยู่ในลักษณะที่มีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ และความคาดหวังให้ผู้บริหารปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนเดียวกัน ในขณะที่ครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนมีการรับรู้ว่าคุณบริหารเอาใจใส่ในเรื่องสวัสดิการและคาดหวังให้ผู้บริหารมุ่งสร้างความสัมพันธ์อันดีกับ ครูอาจารย์ หากผู้บริหารโรงเรียนไม่มุ่งมั่นในเรื่องที่ครูปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนมากเกินไปและหันมาเอาใจใส่เรื่องสร้างความสัมพันธ์ อย่างสม่ำเสมอแล้ว ก็จะเกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานและการบริหารงานของโรงเรียนต่ำ ผู้นำที่ดีที่สุดคือผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งความสำเร็จของงานและปฏิบัติงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา

วนิดา สมฤทธิ์ (2541 : 66 - 74) ได้ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอฝาง มีพฤติกรรมที่เน้นทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับแรก รองไปได้แก่พฤติกรรมที่เน้นโครงสร้าง พฤติกรรมที่เน้นสัญลักษณ์ และพฤติกรรมที่เน้นการเมืองตามลำดับ ส่วนด้านลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเป็นลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับแรก รองลงไปที่คือลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นโครงสร้าง ลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นลักษณะและลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นการเมืองเช่นกัน ส่วนการประเมินในภาพรวมพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำและเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพปานกลาง

ในปีต่อมา สมจิต จันทรเทีย (2543 : 48 - 56) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าในภาพรวมครูผู้สอนมีการรับรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ว่าได้ปฏิบัติเป็นครั้งคราว ส่วนความคาดหวังนั้นครูผู้สอนคาดหวังให้ผู้บริหารปฏิบัติบ่อยครั้ง ทั้งสองด้านสำหรับผู้บริหาร ได้รับรู้และคาดหวังว่าได้ปฏิบัติและควรปฏิบัติบ่อยครั้งทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์

ในขณะที่ ปิยพร รองพล (2543 : 89 - 97) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอภักดีชุมพล จังหวัดชัยภูมิ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน มีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบโครงสร้างเป็นอันดับแรก รองลงไปที่คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบทรัพยากรมนุษย์ พฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบการเมืองและพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบสัญลักษณ์ ส่วนด้านลักษณะภาวะผู้นำ ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนเห็นสอดคล้องกันว่าผู้บริหารมีลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบสัญลักษณ์เป็นอันดับแรก รองลงไปที่คือ ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบ

ทรัพยากรมนุษย์ ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบโครงสร้าง และลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบการเมือง สำหรับการประเมินในภาพรวมผู้บริหารเห็นว่า ตนเองเป็นทั้งผู้นำและผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพปานกลางค่อนข้างสูง ส่วนครูผู้สอนเห็นว่าผู้บริหารเป็นทั้งผู้นำและผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพปานกลางเกี่ยวข้องมาก นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารเหล่านี้ใช้ลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารไม่เกิน 2 ลักษณะ และมีเพียงร้อยละ 5 เท่านั้น ที่ใช้ลักษณะภาวะผู้นำทั้ง 4 ลักษณะ และการศึกษายังพบว่าในการบริหารงานที่มีบริบท (Context) ที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดผลในการใช้ลักษณะภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน มีเพียงลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบโครงสร้างเท่านั้นที่ไม่มีความแตกต่างกันในการนำไปใช้เหมือนกับอีก 3 ลักษณะ นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริหารที่ใช้ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบโครงสร้างจะใช้ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะคล้ายคลึงกัน และผู้บริหารที่ใช้ลักษณะภาวะผู้นำกรอบสัญลักษณ์ก็มักจะใช้ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบการเมืองอย่างกลมกลืนกันด้วย และยังพบว่าผู้บริหารที่ใช้ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบสัญลักษณ์ อาจมีการใช้ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบทรัพยากรมนุษย์หรือลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบการเมืองควบคู่กันไปด้วย แต่พบว่ามีน้อยมากที่จะใช้ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบการเมืองควบคู่กับการใช้ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบทรัพยากรมนุษย์

ต่อมา พรสันต์ เลิศวิทย์วิวัฒน์ (2544 : 30 - 33) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนลำปางเทคโนโลยี่ พบว่า ครูผู้สอนมีการรับรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนทางด้านมุ่งมั่นและมุ่งมั่นสัมพันธ์ พบว่า ได้ปฏิบัติเป็นครั้งคราว ในขณะที่มีความคาดหวังในด้านการมุ่งมั่นว่าควรปฏิบัติบ่อยครั้งและด้านมุ่งมั่นสัมพันธ์ว่าควรปฏิบัติสม่ำเสมอ ส่วนผู้บริหารสถานศึกษานั้นมีการรับรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนทางด้านมุ่งมั่นและมุ่งมั่นสัมพันธ์ ได้ปฏิบัติบ่อยครั้งและคาดหวังว่าได้ปฏิบัติสม่ำเสมอ

ในขณะที่ เสาวลักษณ์ เอี่ยมฐานนท์ (2545 : 78 - 86) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา อำเภอร่อนพิบูลย์ จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า โดยภาพรวมของภาวะผู้นำแบบปฏิรูปบุคลากรในโรงเรียนเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช ได้แสดงออกหรือปฏิบัติตามลักษณะภาวะผู้นำเชิงอุดมคติ เชิงจงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ เชิงกระตุ้นให้เกิดสติปัญญาและเชิงใส่ใจเฉพาะรายบุคคลเป็นบางครั้ง ในขณะที่ผู้ช่วยบริหารและหัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่าผู้บริหารได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้งถึงบ่อยครั้ง ส่วนครูอาจารย์ปฏิบัติการสอนเห็นว่าปฏิบัตินาน ๆ ครั้ง หรือถึงบางครั้ง ส่วนภาพรวมของภาวะผู้นำแบบการจัดการบุคลากรในโรงเรียนเห็นว่าผู้บริหารได้แสดงออกหรือปฏิบัติตามภาวะผู้นำ ให้รางวัลผลการปฏิบัติงานตามความสามารถของผู้ร่วมงานนาน ๆ ครั้ง ผู้ช่วยบริหารและหัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่าบ่อยครั้ง สำหรับแบบเข้าไปแทรกแซง เมื่อ

การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามความคาดหวัง และแบบหลักเล็งการตัดสินใจบุคลากรในโรงเรียน ผู้ช่วยบริหารและหัวหน้าหมวดวิชา และครูอาจารย์ปฏิบัติการสอนเห็นว่า ได้แสดงออกและปฏิบัติเป็นบางครั้ง ในขณะที่ความพยายามในการทำให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างความพึงพอใจในงาน บุคลากรในโรงเรียนและครูอาจารย์ปฏิบัติการสอนเห็นว่าผู้บริหาร ได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้ง ผู้ช่วยบริหารและหัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่าผู้บริหาร ได้แสดงออกหรือปฏิบัติเสมอ

สำหรับ ชัยวัฒน์ ใจจิต (2546 : 52 - 57) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนตามการรับรู้และความคาดหวังของตัวผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอ บ้านโฮ้ง จังหวัดลำพูน ในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ พบว่า ครูผู้สอนรับรู้ คาดหวัง ว่าผู้บริหาร โรงเรียนได้แสดงภาวะผู้นำและมุ่งงานบ่อยครั้ง โดยให้ครูปฏิบัติตามกฎและระเบียบของโรงเรียน และให้ครูทราบถึงหน้าที่ที่ควรปฏิบัติแต่บางครั้งผู้บริหารโรงเรียนก็ได้ปฏิบัติงานตามอารมณ์ของตนเองและปกครองอย่างเข้มงวด และครูผู้สอนก็คาดหวังว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรแสดงออกถึงภาวะผู้นำในด้านมุ่งงานบ่อยครั้งเช่นกัน ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ครูผู้สอนรับรู้ ว่าผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกเป็นครั้งคราว ในความเป็นกันเองและง่ายที่จะเข้าหาทำให้ครู รู้สึกเป็นกันเองเมื่อมีการพบปะสนทนา และขอความเห็นชอบจากคณะครูในเรื่องสำคัญๆ ก่อนนำไปปฏิบัติแต่บ่อยครั้งก็พบว่าผู้บริหารเป็นคนเก็บตัวยอมรับความคิดเห็นใหม่ได้ช้า ปฏิบัติงานโดยไม่ปรึกษาหารือกับครู และปฏิเสธที่จะอธิบายการทำงานของตน ซึ่งครูผู้สอนคาดหวังว่า ผู้บริหารควรปฏิบัติบ่อยครั้งในเรื่องที่ได้แสดงออกเป็นครั้งคราวในเรื่องดังกล่าวข้างต้น โดยภาพรวมครูผู้สอนรับรู้ ว่าผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งงานบ่อยครั้ง มุ่งสัมพันธ์เป็นเพียงครั้งคราว และก็คาดหวังว่าผู้บริหารโรงเรียนควรแสดงออกถึงภาวะผู้นำ ทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์บ่อยครั้ง

ในปีต่อมา รัตนา ศรีลา (2547 : 65 - 71) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการมีส่วนร่วมในงานวิชาการศูนย์ศึกษาพระพุทธศาสนาวันอาทิตย์ จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าผู้บริหารที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำมุ่งงานสูง และมุ่งสัมพันธ์สูง มีส่วนร่วมในการจัดหลักสูตรการเรียนการสอนร้อยละ 87.82 การจัดหาตำราและอุปกรณ์การเรียน ร้อยละ 84.62 และการประเมินผลการเรียน ร้อยละ 83.33 ส่วนผู้บริหารที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำ มุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์สูงมีส่วนร่วมในการจัดหลักสูตรการเรียนการสอน ร้อยละ 90 การจัดหา ตำราและอุปกรณ์การเรียน ร้อยละ 84.08 และการประเมินผลการเรียน ร้อยละ 80.93 สำหรับผู้บริหารที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำมุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำมีส่วนร่วมในการจัดหลักสูตร การเรียนการสอน ร้อยละ 83.38 ในขณะที่ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำมุ่งงานสูงและ



มุ่งสัมพันธ์ต่ำมีส่วนร่วมในการจัดหลักสูตรการเรียนการสอน ร้อยละ 86.62 การจัดหาตำราและอุปกรณ์การเรียน ร้อยละ 82.33 และการประเมินผลการเรียน ร้อยละ 84.56

พร้อมบุญ สายช่างทอง (2547 : 67 - 75) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนปริมัสรอยแยลส่ววิทยาลัย พบว่า ในภาพรวมของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพบุคคลากรส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนปริมัสรอยแยลส่ววิทยาลัย ได้ปฏิบัติตามภาวะผู้นำเชิงอิทธิพลด้านอุดมการณ์ เชิงสร้างแรงบันดาลใจ เชิงกระตุ้นการใช้ปัญญา และเชิงมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนบ่อยครั้ง ส่วนภาพรวมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนบุคคลากร ส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติตามภาวะผู้นำเชิงให้รางวัลตามสถานการณ์และภาวะผู้นำเชิงหลีกเลี่ยงการตัดสินใจเป็นบางครั้ง แต่ครูอาจารย์ฝ่ายสนับสนุนการสอนส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนไม่เคยปฏิบัติตามภาวะผู้นำเชิงหลีกเลี่ยงการตัดสินใจเลย ในขณะที่ความพยายามทำให้เกิดงานความมีประสิทธิภาพและการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน บุคคลากรเห็นตรงกันว่าผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติบ่อยครั้ง เป็นกรอบพฤติกรรมของบุคคลต่าง ๆ ในองค์กรได้ดี เป็นผู้มีคามยืดหยุ่นเปิดกว้างให้ทุกคนได้เรียนรู้จากประสบการณ์ มีทักษะด้านความคิด (Cognitive Skills) และมีความเชื่อในวิธีการคิดที่อิงวิชาการ และมีความละเอียดรอบคอบต่อการวิเคราะห์ปัญหา ตลอดจนต้องมีความเป็นนักวิสัยทัศน์ที่มองปัญหาต่าง ๆ ได้ทะลุปรุโปร่ง และมีมุมมองใหม่ได้หลากหลาย

กล่าวโดยสรุป การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนดังที่เสนอมานี้จะเห็นว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทั้งสองด้านมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของผู้บริหารในการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ดังนั้นโรงเรียนที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ดีนั้นควรมีพฤติกรรม ภาวะผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์สูงทั้งสองด้าน