

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดอก เขต 2 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยได้นำเสนอตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดหลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 1.1 ความหมายของผู้นำ
  - 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 1.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ
  - 2.1 ความหมายของประสิทธิผลองค์การ
  - 2.2 แนวการประเมินประสิทธิผลองค์การ
3. การบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 3.1 การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
    - 3.1.1 ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
    - 3.1.2 ความสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
    - 3.1.3 หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
    - 3.1.4 รูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
    - 3.1.5 แนวทางการดำเนินงานของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
    - 3.1.6 ยุทธศาสตร์ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
  - 3.2 โครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษา
    - 3.2.1 ด้านวิชาการ
    - 3.2.2 ด้านงบประมาณ
    - 3.2.3 ด้านบุคลากร
    - 3.2.4 ด้านบริหารทั่วไป
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ

## 4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

### 1. แนวคิด หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้นำเสนอเรียงตามลำดับหัวข้อ คือ ความหมายของผู้นำ ความหมายของภาวะผู้นำ และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1.1 ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) กับภาวะผู้นำ (Leadership) มีความหมายแตกต่างกัน ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของผู้นำ (Leader) ไว้ซึ่งสรุปได้ดังนี้

ประเวศ วะสี (2540 : 10) เสนอว่า ผู้นำคือผู้ที่สามารถก่อให้เกิดสังคมมีจุดมุ่งหมายร่วมกันและรวมพลังกันปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

สมยศ นาวิการ (2543 : 155) ให้ความหมายของผู้นำว่าเป็นการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้กระทำการที่ผู้นำต้องการให้พวกเขากระทำ

ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2544 : 230, 237) กล่าวว่า ผู้นำคือ สมาชิกกลุ่มผู้ที่มีบทบาทสำคัญกว่าผู้อื่นในด้านการนำผู้อื่น บุคคลที่มีอิทธิพลมากที่สุดในกลุ่มและเป็นผู้ใช้อิทธิพลนั้นดำเนินกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มที่ได้ตั้งเอาไว้ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของการยอมรับของสมาชิกกลุ่มด้วย

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544 : 19) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นผู้เป็นหัวหน้า ผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะนำผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้โดยใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันละกันในอันที่บรรลุเป้าหมาย และความสามารถที่จะชักจูงผู้อื่นความร่วมมือร่วมใจกับตนดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายของตนได้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 8) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับการมอบหมายอาจจะโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับ

ฮาลปิน (Halpin 1966 : 43) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะประการใดประการหนึ่งในห้าประการต่อไปนี้ คือ

1. มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. มีบทบาทเหนือผู้อื่น

3. มีบทบาทที่สำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวกให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ
4. ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำหรือหัวหน้าในหน่วยงาน

วิภาดา คุปตานนท์ (2544: 237) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์การดำเนิน ไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้ อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น

DuBrin. (1998 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544: 12) กล่าวถึงผู้นำ (Leader) ว่าเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

สรุปได้ว่า ผู้นำคือผู้มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในกลุ่ม เป็นผู้มีความสามารถในการจูงใจคน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้ที่ได้รับการมอบหมายหรือเป็นผู้ที่สมาชิกให้การยอมรับให้มี อิทธิพลหรือบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถทำให้สมาชิกในกลุ่มรวมพลังเพื่อให้การปฏิบัติการกิจของกลุ่มประสบความสำเร็จ

## 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ไว้ซึ่งสรุปได้ ดังนี้

ภาวะผู้นำ (Leadership) ตามคำจำกัดความของ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ภาวะผู้นำ คือ พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบองค์กร ไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์” (อ้างถึง โดย รศ.นิติย์ สัมมาพันธ์ ในหนังสือ ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ, 2546, หน้า 31)

ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2544 : 234) ภาวะผู้นำเป็นศักยภาพของบุคคลในการสร้างกระบวนการเพื่อจูงใจให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปตามแผนงานและจุดประสงค์ที่วางไว้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของคนหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มที่ได้กำหนดไว้ หรือสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำคือรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence)

ประเวศ วะสี (อ้างถึงใน สงวน นิตยารัมภ์พงษ์และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ บรรณาธิการ 2544: 47) ได้เสนอแนะลักษณะสภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติควรมีลักษณะ ดังนี้คือ

1. ผู้นำตามธรรมชาติเป็นคนฉลาด
2. เป็นคนเห็นแก่ส่วนรวม
3. เป็นคนที่ติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นรู้เรื่อง
4. เป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยอัตโนมัติ

สงวน นิตยารัมภ์พงษ์ (อ้างถึงใน สงวน นิตยารัมภ์พงษ์และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ บรรณาธิการ 2544:73) ได้เสนอแนะภาวะผู้นำที่คาดหวังในยุคปัจจุบัน 4 ลักษณะดังนี้

1. ผู้นำยึดหลักการ
2. ผู้นำผู้มีความรู้และวิสัยทัศน์
3. ผู้นำผู้เป็นนักปฏิบัติ
4. ผู้นำผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน

ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม (อ้างถึงใน สงวน นิตยารัมภ์พงษ์และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ บรรณาธิการ 2544:99) ได้เสนอแนะภาวะผู้นำของไทยในอนาคตไว้ 5 ประการดังนี้

1. สภาพจิตมีความมั่นคง หรือมีความกล้าในระดับหนึ่งเป็นภาวะของจิตวิญญาน
2. เป็นผู้มีความเมตตากรุณา รักความถูกต้อง และรู้จักเสียสละ คุณธรรมนี้ยอมทำให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับนับถือ
3. เป็นผู้ที่มิทัศนคติมุ่งไปข้างหน้า มุ่งไปในทางสร้าง มุ่งไปในทางแก้ มุ่งไปในทางทำ คือมีวิธมองโลก มีวิธมองคนในเชิงบวกมากกว่าเชิงลบ เดินหน้ามากกว่าจะถอยหลัง รื้อหรือยอมแพ้คือมองหาอนาคตแทนการบ่นถึงอดีต สิ่งนี้เป็นเรื่องสำคัญ เพราะเสมือนเป็นการต่อ ยอดให้พลังจิตนั่นเอง เพราะฉะนั้น
4. เป็นผู้มีความสามารถในการพูด การแสดงออกเนื่องจาก ผู้นำต้องพูดกับคน ต้องเกี่ยวกับคนเพราะฉะนั้นความสามารถในการพูดการแสดงออกในการสื่อความต่างๆจึงเป็นลักษณะสำคัญ
5. เป็นผู้ทำอะไรให้ได้ผลที่จริงจัง มีผลงาน จะบริหารงานก็บริหารได้ ทำอะไรเองก็ทำได้ ต้องแก้ปัญหาที่แก้ได้

สมยศ นาวิการ (2538 : 192 ) กล่าวว่าภาวะผู้นำ คือกระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้างอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือของกลุ่ม เพื่อก่อให้เกิดความพยายามในการที่จะบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์หนึ่งๆ

จักรพรรดิ วิชา (2538 : 31) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นความสามารถในการชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติในสิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ รวมทั้งความสามารถในการเข้าใจถึงสภาพความแตกต่างของมนุษย์ ความสามารถในการจูงใจและให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน และความสามารถในการแสดงพฤติกรรมการบริหารให้เหมาะสม

พระธรรมปิฎก (2542 : 3) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า คือคุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมาย

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำคือ ความสามารถของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษาเป็นการแสดงออกถึงความมีวิสัยทัศน์ความสามารถในการตัดสินใจ ชักจูงหรือกระตุ้นให้บุคคลหรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาหรือองค์กร

### 1.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ เริ่มต้นขึ้นเมื่อต้นศตวรรษที่ 20 โดยมีการศึกษาตามแนวความคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำในแต่ละช่วง และนำมาใช้ในการพัฒนาผู้นำกลุ่มและองค์การเมื่อเกิดการตระหนักว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์การและการแข่งขันทางธุรกิจมาก นักวิชาการในหลายยุคหลายสมัยจึงทุ่มเทศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกันเป็นจำนวนมาก จนก่อให้เกิดเป็นแนวคิดและทฤษฎีที่คิดและมองในมุมที่ต่างกันอย่างมากมาย ซึ่งสามารถจัดกลุ่มแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ เป็น 3 กลุ่ม คือ 1.ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach) 2.ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) 3.ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach) ซึ่งแต่ละแนวคิดมีเนื้อหาโดยสังเขป ดังต่อไปนี้

#### 1.3.1 ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach)

แนวคิดนี้ได้มุ่งอธิบายบุคลิกลักษณะของผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป นักวิชาการกลุ่มแนวคิดนี้จึงมุ่งศึกษาคุณสมบัติที่แตกต่างดังกล่าว จากการศึกษาผู้นำที่มีความโดดเด่นหลายๆคน สามารถแบ่งคุณสมบัติที่ค้นพบได้เป็น 3 กลุ่ม คือ 1) ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ เป็นต้น 2) ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น 3) ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว เป็นต้น (ไบรแมน, 1992 อ้างถึงใน แฮร์ดอร์ค และคูปแมน, 2001: 167) แต่ก็มีงานวิจัยมากมายที่ขัดแย้งกันและกัน จนไม่สามารถพบข้อสรุปที่ชัดเจน อีกทั้งยังมีการศึกษาที่พบว่าคุณสมบัติของผู้นำไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์อีกด้วย (วิภาดา คูปตานนท์, 2544: 241) ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ เป็นการศึกษา

คุณลักษณะความเป็นผู้นำ เริ่มตั้งแต่ก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับลักษณะผู้นำทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพและจิตใจของผู้นำ โดยมีข้อสังเกตว่า คนที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวในการศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำ มีวิธีการศึกษา 2 แบบ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2536 : 44) คือ

1. เปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำกับที่ไม่ได้เป็นผู้นำ
2. เปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จกับบุคคลที่ไม่ประสบความสำเร็จ

นอกจากนั้นสตอกคิลล์ (Stogdill 1950 : 40) ได้วิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ สรุปว่าคุณลักษณะของผู้นำแต่เพียงอย่างเดียวไม่สามารถบ่งชี้ภาวะความเป็นผู้นำได้อย่างพอเพียง ไม่สามารถวิเคราะห์หรือพยากรณ์ภาวะผู้นำได้อย่างสมบูรณ์ และสตอกคิลล์ยังสรุปว่า คุณลักษณะภาวะของผู้นำแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ธรรมชาติของกลุ่มและความต้องการของกลุ่ม ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลเกี่ยวข้องกับลักษณะส่วนบุคคลและทักษะของผู้นำ

**1.3.2 ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิบัติการ** เป็นการศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่สืบเนื่องมาจากการศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำซึ่งไม่สามารถที่จะให้คำตอบเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพได้ ในการวิจัยเพื่อศึกษาผู้นำเชิงปฏิบัติการนั้น มีวิธีการศึกษา 2 แบบ คือ

1) **ศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (Leadership Functions)** มุ่งเน้นการศึกษาหน้าที่ที่ผู้นำปฏิบัติภายในกลุ่มด้วยความเชื่อที่ว่ากลุ่มจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากมีบุคคลหนึ่งปฏิบัติหน้าที่ที่สำคัญ 2 ประการคือ 1) หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ (Task – Related) หรือหน้าที่ในการแก้ปัญหา เช่น การเสนอแนะวิธีแก้ปัญหา การให้ข้อมูล การให้ความคิดเห็น เป็นต้น 2) หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษากลุ่ม (Group Maintenance) หรือหน้าที่ทางสังคม เช่น การแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นต้น

2) **ศึกษาแบบของผู้นำหรือแบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles)** มุ่งเน้นการศึกษาแบบของผู้นำที่ใช้ในการจัดการกับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแบ่งแบบผู้นำออกเป็น 2 แบบคือ แบบมุ่งงาน และแบบมุ่งคน ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task – Orented Styles) ผู้นำแบบมุ่งงานมักจะสั่งการ ชี้นำ และนิเทศงานอย่างใกล้ชิด มุ่งเน้นความสำเร็จของงานมากกว่าการพัฒนาหรือการสร้างความสำเร็จให้แก่ลูกน้อง ผู้นำแบบมุ่งคน (Employee Orented Styles) จะพยายามสร้างแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าการควบคุมลูกน้อง พยายามให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างความเชื่อถือศรัทธา และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกของกลุ่ม (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2536 : 48 – 50)

นอกจากนั้น เลวิน ลิปปิท และไวท์ (Lewin, Lippit and White 1939 : 271-29) ได้จำแนกภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการเป็น 3 แบบ คือ แบบเผด็จการ (Autorcrati) แบบประชาธิปไตย (Democratic ) และแบบตามสบาย (Laissez - faire) โดยที่ผู้นำแบบเผด็จการ (Autorcrati) จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่มและตัดสินใจโดยผู้นำ ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) จะเน้นการมีส่วนร่วมของกลุ่มและกฎเกณฑ์เป็นสำคัญ และผู้นำตามสบายจะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆน้อยมาก แนวคิดนี้ศึกษาถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและประสิทธิผลตามที่ผู้นำต้องการ โดยผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป มหาวิทยาลัยและสถาบันต่างๆในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสนใจและทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลสรุปที่สำคัญๆ มีดังต่อไปนี้ (วิภาดา คุปตานนท์, 2544: 242-247) 1.ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยและผู้นำแบบเผด็จการ (Democratic leadership – Autocratic leadership) Tannenbaum และSchmidt อธิบายว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตย นิยมกระจายอำนาจ มอบหมายงานให้สมาชิก และเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้าม ผู้นำแบบเผด็จการมักนิยมใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจด้วยตัวเอง และมักไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2.การศึกษาของ University of Michigan ได้แจกแจงพฤติกรรมของผู้นำที่แตกต่างกันใน 3 ลักษณะอย่างเห็นได้ชัด คือ 1) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน (People-oriented behaviors) ที่ให้ความสำคัญต่อสมาชิกหรือพนักงาน เข้าใจความแตกต่างและยอมรับความสำคัญของพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนใจ และเข้าใจความต้องการของคนงาน 2) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented behaviors) ที่ผู้นำเน้นความสำเร็จของการทำงาน เน้นการสร้างงานและผลผลิตที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย 3) การศึกษาของ Ohio State University ได้สรุปว่าพฤติกรรมของผู้นำสามารถแบ่งได้เป็น 2 ด้าน คือ 1) พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation structure) ที่ผู้นำให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ การบังคับบัญชา เน้นบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง และเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง 2) พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิก และมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิก Managerial Grid เป็นตัวอย่างหนึ่งของการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่ผนวกแนวคิดทางพฤติกรรมต่างๆเข้าด้วยกัน โดย Blake และ Mouton ได้สร้างตาราง 2 มิติ โดยให้แกนนอนแทนผู้นำที่มุ่งผลงาน (Production-oriented leader) และแกนตั้งแทนผู้นำที่มุ่งคน (People-oriented leadership) ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคน (มัลลิกา ต้นสอน, 2544: 52)

**1.3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์** ในทศวรรษ 1970 เริ่มมีการศึกษาแบบผู้นำตามสถานการณ์ โดยเชื่อว่าพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลจะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ จากสถานการณ์หนึ่งไปสู่อีกสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งการเป็นผู้นำที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ ในสถานการณ์ที่ต่างกันต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน ดังที่ อาร์โนลและเฟลแมน (Arnold and Feldman 1978 : 10) กล่าวว่าการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่ดีที่สุด “Best Way” เหมาะสมกับความต้องการของสภาพการณ์ต่างๆ ซึ่งได้มีการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ เชิงสถานการณ์ไว้หลายรูปแบบ (ยุพา เสนาะพิน, 2546: 12 – 13) ได้แก่

1) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler 1965 : 538-551) ซึ่งอธิบายว่าสถานการณ์ขึ้นอยู่กับ 3 องค์ประกอบ คือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โครงสร้างของงาน และอำนาจโดยตำแหน่งของผู้นำ กล่าวคือหากผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างของงานชัดเจน และมีอำนาจ ผู้นำก็สามารถควบคุมสถานการณ์ได้

2) ทฤษฎีสามมติของเรดดีน (Reddin 1970:11-12) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำ ได้แก่ มิติพฤติกรรมด้านงาน มิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ และมิติประสิทธิผล ซึ่งได้กำหนดลักษณะผู้นำออกเป็น 8 แบบ จำแนกเป็นแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ จำนวน 4 แบบ ได้แก่แบบนักบุญ (Missionary) แบบผู้เผด็จการ (Autocrat) แบบผู้หนีงาน (Deserter) และแบบผู้ประนีประนอม (Compromiser) แบบที่มีประสิทธิผลสูง จำนวน 4 แบบ ได้แก่ แบบผู้ยึดระเบียบ (Bureaucrat) แบบนักบริหาร (Executive) แบบนักพัฒนา (Developer) และแบบเผด็จการแบบมีศิลป์ (Benevolent Autocrat)

3) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard 1993: 158-170) สรุปได้ว่าเป็นความพยายามที่จะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างแบบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลกับระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม ฐานคิดดีคือประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับ การจับคู่กันระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวุฒิภาวะของกลุ่มหรือของบุคคล มีองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วนคือ 1) พฤติกรรมผู้นำ แบ่งออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ แบบการมอบหมาย (Deregating) แบบการมีส่วนร่วม (Participation) แบบการแนะนำ (Selling) และแบบการสั่ง (Telling) 2) สถานการณ์ จากมีวุฒิภาวะไปจนถึงไม่มีวุฒิภาวะ ซึ่งจำแนกเป็นวุฒิภาวะเกี่ยวกับงานและวุฒิภาวะทางจิตวิทยาแบ่งออกเป็น 4 อย่างได้แก่ มีความสามารถมากที่สุด มีความสามารถค่อนข้างมาก มีความสามารถบ้าง มีความสามารถแต่เพียงเล็กน้อย และวุฒิภาวะทางจิตวิทยา แบ่งออกเป็น 4 อย่างได้แก่ มีความเต็มใจเป็นประจำหรือเสมอ มีความเต็มใจบ่อยๆ มีความเต็มใจบ้าง ในบางครั้งไม่ค่อยมีความเต็มใจ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ เป็นการศึกษาที่เน้นการปรับสภาพการนำ หรือการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะของการนำก็จะเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดนี้จะหา

รูปแบบการนำที่เหมาะสมและเกิดผลดีในสถานการณ์ต่างๆ (ดิลก ถือกกล้า, 2547: 71) 1. การศึกษาของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ สมาชิก และสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ สิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ (มัลลิกา ดันสอน, 2544: 54) 2. ทฤษฎีมุ่งสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) ทฤษฎีนี้พยายามอธิบายผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อการจูงใจ ความพึงพอใจ และการปฏิบัติงานของสมาชิก (สร้อยตระกูล (ศิวยานนท์) อรรถมานะ, 2543: 272) มีการเน้นที่เป้าหมาย โดยดูพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออก เพื่อให้สมาชิกประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคลและองค์การ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้สมาชิกบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลและองค์การ ผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจ ความพึงพอใจแก่ผู้ตามได้ โดยการให้รางวัล 3. การศึกษาของ Hersey-Blanchard ได้นำแนวคิดของมหาวิทยาลัยโอไฮโอมาประยุกต์ คือ พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation structure) และพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) และอธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบต่างๆ ประกอบกับความพร้อมของสมาชิกทำให้เกิดรูปแบบของการทำงานของผู้นำ 4 รูปแบบ คือ การบอกกล่าว (Telling) การนำเสนอความคิด (Selling) การมีส่วนร่วม (Participation) และการมอบหมายงาน (Delegation)

ต่อมาเบิร์น (Burns 1987 : 20) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นแนวทางที่ 4 ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ซึ่งสรุปทฤษฎีในแต่ละแนวคิด ได้ดังนี้

**1.3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ** เป็นการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ เจตคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงกลุ่มหรือองค์การให้มีประสิทธิภาพ โดยมีแนวคิดว่าการศึกษาภาวะผู้นำในระยะที่ผ่านมา ยังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน ยังเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเสริมแรง (Contingent Reinforcement) และเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยน (Exchange Process) อันเป็นพฤติกรรมความต้องการของมนุษย์ขั้นพื้นฐาน (First Order Change) เท่านั้น จึงทำให้เกิดแนวคิดของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ มีนักวิชาการที่ใช้แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ได้แก่ เบิร์น และบาสและอโวลีโอ (ยุพา เสนาะพิน, 2546: 14 – 16)

เบิร์นส์ (Burns 1987 : 55-80) ได้เสนอความเห็นว่าการศึกษาภาวะผู้นำจะต้องนำความคิดเกี่ยวกับผู้นำและผู้ตามมารวมกัน ทำให้ผู้นำและผู้ตามกลายเป็นพันธมิตรร่วม คือการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของผู้นำและผู้ตาม และให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นการทำให้ผู้ตามปฏิบัติให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตาม และมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะคือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) คือภาวะผู้นำที่ใช้วิธีการติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันด้วยกระบวนการต่อรองโดยผู้นำใช้รางวัลสนองความต้องการของผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนกับความทุ่มเทพยายามในการทำงานให้สำเร็จ ซึ่งถือว่าทั้งผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับแรกของระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy Theory)

2. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) คือภาวะผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม พัฒนาผู้ตาม ผลของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพคือผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์กันในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และเปลี่ยนผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไปเป็นผู้นำจริยธรรม

3. ภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่ยกระดับความประพฤติของมนุษย์และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งสองฝ่ายให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย โดยที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิมทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีการปฏิบัติสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการอย่างแรงกล้าและเป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิมตามระดับความต้องการ ของมาสโลว์ แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะทำให้ผู้ตามร่วมมือกันเคลื่อนไหวไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงและยังประโยชน์ทั้งแก่ผู้นำและผู้ตาม

บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio 1990 :13 – 20) (อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จำแนกเป็น 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ดังนี้

1. แบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Change Theory) โดยเน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ต่างพึ่งพาซึ่งกันและกันเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์บางอย่าง ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานที่สำคัญว่าจะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทน ถ้าหากผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำและจะให้บางสิ่งบางอย่างที่ผู้ตามต้องการเพื่อที่จะได้รับอะไรบางอย่างเป็นการตอบแทน ในสภาพเช่นนี้ ผู้นำจะมีอิทธิพลมากเพราะผู้ตามมักจะสนใจทำแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) จะพัฒนาวิธีการรักษาคุณภาพและปริมาณของการปฏิบัติงาน วิธีปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์กร

วิธีลดแรงต่อต้านการปฏิบัติงาน และวิธีตัดสินใจ องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มี 2 องค์ประกอบ คือ

1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) เป็นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งเน้นการแลกเปลี่ยนคือผู้นำจะให้รางวัลที่เหมาะสมเมื่อผู้ตามปฏิบัติงานตามข้อตกลง หรือใช้ความพยายามในการทำงาน ผู้นำจะศึกษาความต้องการของผู้ตามแล้วประสานสัมพันธ์ระหว่างการเสนอความต้องการของผู้ตามกับผลงานที่ผู้นำต้องการให้เกิดขึ้น การให้รางวัลตามสถานการณ์นั้น จะเป็นการจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทนเป็นการจูงใจเพื่อสนองความต้องการเบื้องต้น ตามแนวคิดของมาสโลว์ และเป็นการจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives) เป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นหากผู้นำมีชื่อเสียงไม่เพียงพอหรือขาดทรัพยากรที่จะสนองความต้องการของผู้ตามได้ก็จะทำให้เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพไป และยิ่งไปกว่านั้นการให้รางวัลตามสถานการณ์อาจทำให้บุคคลตอบสนองความต้องการเฉพาะตน มุ่งผลประโยชน์ส่วนตัวทำงานเพื่อตนเองมิใช่เพื่อกลุ่มหรือองค์การ

2) การบริหารแบบวางเฉย (Management - By - Exception) เป็นการบริหารที่ปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิม (Status Quo) คือผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว จะเข้าไปแทรกก็ต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ คือตำหนิหรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ บริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ปล่อยให้ทำงานเหมือนเดิม จะเข้าไปแก้ไขต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้มาตรฐาน

2. แบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ((Transformational Leadership) เป็นการเปลี่ยนสภาพของทั้งบุคคลและระบบให้ดีขึ้น เป็นแนวคิดทางการศึกษาของผู้นำแนวใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ เจตคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์การให้มีประสิทธิผล โดยมีแนวคิดว่าการศึกษภาวะผู้นำในระบอบที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำอย่างชัดเจน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเกิดขึ้นเมื่อผู้นำขยายขอบเขตและยกระดับความสนใจของผู้ตาม ผู้นำจะทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญและยอมรับในจุดประสงค์และภารกิจของกลุ่มผู้นำจะชี้แนะให้ผู้ตามมองเห็นประโยชน์ขององค์การหรือของกลุ่มองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มี 4 องค์ประกอบ คือ

1) ความเสน่ห์ (Charismatic) เป็นความสามารถของผู้นำที่จะทำให้ผู้อื่นอยากที่จะยอมรับและยอมเป็นผู้ตาม ผู้นำประเภทนี้มีความสามารถในการชักนำ เกลี้ยกล่อม และมีพลังที่จะกระตุ้นให้คนอื่นมีความเห็นคล้อยตาม การพิจารณาภาวะผู้นำ โดยเสน่ห์นั้นดูได้จากวิธีที่ผู้ตาม รับรู้และปฏิบัติตนต่อผู้นำ ผู้ตามจะเชื่อถือ ศรัทธา ภูมิใจ และเชื่อในความสามารถของผู้นำที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆ ผู้ตามเห็นว่าผู้นำทำให้ตนมีความกระตือรือร้นต่องานที่ได้รับ

มอบหมายคล้อยใจให้เกิดความภักดี ผู้นำโดยเสน่หามักจะพบในองค์การที่กำลังตกต่ำและกำลังเปลี่ยนแปลงดินรนเพื่อความก้าวหน้ามากกว่าองค์การที่มีความสำเร็จสูง โดยสรุปแล้วความเสน่หาในองค์ประกอบนี้ หมายถึงปฏิกิริยาของผู้ตามที่มีต่อผู้นำด้วยการแสดงตนเป็นพวกด้วย เลียนแบบหรือเอาอย่าง ขอมรับในเป้าหมายของภารกิจ ผู้นำโดยเสน่หานี้จะได้รับการยกย่อง มีอำนาจบารมี มีมาตรฐานในการทำงานตั้งเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับผู้ตาม

2) การคล้อยใจ (Inspiration) เป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์การซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม เป็นการอธิบายให้ทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถช่วยกันปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างไร โดยจุดประกายความคิดที่จะช่วยทำงานใหญ่ได้สำเร็จโดยใช้ความพยายามมากขึ้น การคล้อยใจผู้ตามนั้นผู้นำจะให้แรงหนุนทางอารมณ์ (Emotional Support) ทั้งด้วยการพูดและการกระทำ การคล้อยใจเพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ตามอาจทำได้ โดยสร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม ให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานที่ทำ และเชื่อว่าผู้ตามมีความสามารถที่จะทำงานได้สำเร็จและเชื่อในเหตุของการกระทำทำให้ผู้ตามตระหนักว่าสิ่งที่จะทำนั้นทำไปเพื่ออะไร ทำไมต้องสร้างความเข้าใจว่าสิ่งที่ทำนั้นมีคุณค่า มีเป้าหมาย โดยสร้างความคาดหวังว่าจะทำได้สำเร็จเพราะความคาดหวังมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ถ้าคาดหวังว่าทำแล้วจะสำเร็จก็จะมีความมานะพยายามในการทำงาน กล่าวโดยสรุป คือผู้นำจะคล้อยใจผู้ตามโดยกระตุ้นอารมณ์ผู้ตามให้เพิ่มความตระหนักและเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย เห็นคุณค่าของเป้าหมายและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นวิธีการที่ผู้นำช่วยผู้ตามให้แก้ปัญหาคด้วยวิธีการอย่างใหม่ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาย่างเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ในการคิด ส่งเสริมการแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อน (Proactive) มากกว่าจะตามไปแก้ปัญหา (Reactive) ในการกระตุ้นการใช้ปัญญานั้น ผู้นำมีความเต็มใจและมีความสามารถที่จะแสดงให้ผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาค ชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าอุปสรรคคือปัญหาที่จะต้องแก้ไข และเน้นการแก้ปัญหาคอย่างมีเหตุผล กล่าวโดยสรุปคือผู้นำจะกระตุ้นผู้ตามให้ใช้ปัญญา ใช้ความคิดโดยกระตุ้นผู้ตามให้สงสัยวิธีการทำงานแบบเก่าหรือวิธีการทำงานแบบเดิม ผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้ประเมินค่านิยมความเชื่อและความคาดหวังของตนของผู้นำและขององค์การ นอกจากนั้นผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้คิดเอง พัฒนาดตนเองในการแก้ปัญหาคอย่างสร้างสรรค์

4) การมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration) เป็นลักษณะที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและส่งผลถึงความพอใจของผู้ตามการมุ่ง

สัมพันธ์อาจแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ การมุ่งสัมพันธ์โดยเน้นที่กลุ่ม ปรึกษาหารือกับผู้ได้บังคับบัญชา เป็นกลุ่ม และการมุ่งสัมพันธ์ที่เน้นเป็นรายบุคคล ผู้นำสนใจผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน สำหรับ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมุ่งเน้นความสัมพันธ์เป็นรายคน ในการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคนนั้นผู้นำจะ สนใจผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงผู้ตามซึ่งต้องการจะพัฒนาตนเอง ส่งเสริม และพัฒนาผู้ตามตามความต้องการ ความสนใจ และความสามารถ ผู้นำอาจชมเชยเมื่อผู้ตาม ทำงานได้ดีชี้ให้เห็นจุดอ่อนของการทำงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน การมุ่งสัมพันธ์เป็น รายคนนี้จะให้ประสบการณ์ที่เป็นการเรียนรู้แก่ผู้ตาม ซึ่งจะช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำ เป็นการสื่อ ความหมายแบบสองทางช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถช่วยลดปัญหาความ คลุมเครือในบทบาทของผู้ตามในการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ผู้นำจะแสดงให้เห็นว่าตนสนใจ ความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา ให้ความเสมอภาคแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ยกย่องความต้องการ และเป้าหมายของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำไม่เพียงจะบอกได้ว่าความต้องการของผู้ตามคืออะไร แต่ ยังยกย่องความต้องการอย่างสมดุลและเท่าเทียมกัน กล่าวโดยสรุปการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคนนี้ ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ตามเป็นรายคนแตกต่างกันแต่ปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เพียงแต่การ ตั้งเป้าหมาย ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและพัฒนาผู้ตาม ส่งเสริมวิธีการ ตั้งเป้าหมายและวิธีการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นด้วย ในการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคนนั้นผู้นำจะ มอบหมายภารกิจให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้มีโอกาสนำไปเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

จากทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถ ของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษาเป็นการแสดงออกถึงความมีวิสัยทัศน์ ความสามารถในการ ตัดสินใจ ชักจูงหรือกระตุ้น บุคคลหรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือ เปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาหรือองค์กร จำแนกได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีคุณลักษณะ 2 ด้าน คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ และการบริหารแบบวางเฉย

1.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหาร สถานศึกษาแสดงให้เห็นในการบริหารงานในสถานศึกษา โดยใช้การให้รางวัลเพื่อส่งเสริมให้ บุคลากรยอมรับในบทบาท สร้างความเชื่อมั่น โดยบอกผลลัพธ์ที่ผู้นำต้องการ บอกวิธีการทำงาน ตามเกณฑ์มาตรฐาน บอกรางวัลที่จะได้รับเมื่อผู้ร่วมงานทำงานบรรลุผลลัพธ์ที่กำหนดไว้ และให้ รางวัลตามที่กำหนดไว้

1.2 การบริหารแบบวางเฉย หมายถึง การบริหารที่ปล่อยให้ไป ตามสภาพเดิม ใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด โดยผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยว จะเข้าไปแก้ไขเมื่อ

มีอะไรเกิดล้มเหลวผิดพลาดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักเป็นทางลบคือ ต่ำหนิ ให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ

2. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ หมายถึง ภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะ 4 ด้าน คือ ความมีบารมี การคล้อย การมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน การกระตุ้นการใช้ปัญญา

2.1 ความมีบารมี หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกและสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกสันทนุ รักใคร่เลื่อมใส ไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ ซึ่งทำให้ผู้นำสามารถโน้มน้าวใจ ชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำดังกล่าวได้แก่ การมีความมั่นใจในตนเองสูง สันทนุการทำงานของผู้ตาม กระตุ้นใจสร้างความมั่นใจแก่ลูกน้อง เป็นผู้ที่มีมองการณ์ไกล สามารถวางเป้าหมายเพื่ออนาคตที่ดี เป็นผู้กล้าเสี่ยงมีการตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่ตามมา มีความคิดริเริ่มรวมทั้งเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.2 การคล้อย หมายถึง วิธีการที่ผู้นำจูงประกายความคิดที่ทำให้ผู้ตามคิดที่จะช่วยทำงานให้สำเร็จ โดยใช้ความพยายามเพิ่มขึ้น รวมทั้งทำงานให้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งทำโดยการให้แรงหนุนทางอารมณ์ คือ การสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม สร้างความเข้าใจว่าสิ่งที่ทำนั้นมีคุณค่า สร้างความคาดหวังว่าจะทำได้สำเร็จ เห็นภาพในอนาคตได้ชัดเจน

2.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง วิธีการที่ผู้นำช่วยผู้ตามให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ สันทนุส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ สันทนุให้คิดแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อนมากกว่าจะตามแก้ปัญหา

2.4 การมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน หมายถึง การที่ผู้นำสนใจในผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ส่งเสริมและพัฒนาผู้ตามตามความต้องการ ความสนใจ ความสามารถ ตลอดจนผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งสอนแนะและให้ข้อมูลย้อนกลับ สันทนุให้ผู้ตามพัฒนาตนเอง เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

### 1.3.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำสมัยใหม่

นอกจากแนวคิดที่กล่าวมาแล้ว ในปัจจุบัน ยังมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา จึงเกิดเป็นแนวคิดที่สำคัญๆ (มัลลิกา ต้นสอน, 2544: 54) ดังนี้ 1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนแปลง (Transactional and Transformational Leadership) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำแบบเดิมที่ใช้การแลกเปลี่ยนโดยรางวัลต่างๆ เป็นเครื่องมือในการชักจูงให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็

ได้รับผลประโยชน์ที่แลกเปลี่ยนกัน ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้น จะใช้ความสามารถเปลี่ยนความเชื่อ ทศนคติของสมาชิก เพื่อให้สมาชิกทำงานได้บรรลุเหนือกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์ และกระตุ้นทางด้านความคิดต่างๆ ให้แก่สมาชิกอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ 2. ทฤษฎีความสามารถพิเศษของผู้นำ (Charismatic theory) เป็นการกล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างไปจากบุคคลอื่น (รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2544: 55) กล่าวไว้ว่า ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ควรมีลักษณะดังนี้ คือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสาร ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ ความสามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น ชอบที่เสี่ยง สร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการโฆษณาตัวเอง และทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด กระแสในปัจจุบันได้มุ่งให้ความสนใจกับ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic leadership) ซึ่งแนวคิดเหล่านี้ได้พยายามอธิบายว่า ผู้นำประสบความสำเร็จในระดับสูง ในการจูงใจสมาชิก ความผูกพันต่อองค์กร ความเคารพนับถือ ความไว้วางใจ ความชื่นชมในตัวผู้นำ การอุทิศตนในการทำงาน ความจงรักภักดี และการปฏิบัติงานของสมาชิกได้อย่างไร และยังพยายามอธิบายอีกว่า ผู้นำบางคนสามารถนำองค์กรหรือหน่วยงานของตนประสบความสำเร็จอย่างยอดเยี่ยมได้อย่างไร (House, Delbecq and Taris, 1998 อ้างถึงใน Hartog and Koopman, 2001: 173) เนื่องจากการดำเนินธุรกิจขององค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการลงทุนหรือดำเนินธุรกิจข้ามประเทศ ทำให้หลายๆองค์กรมุ่งสร้างผู้นำที่สามารถบริหารและจัดการคนในประเทศที่ไปลงทุนหรือดำเนินธุรกิจ ประกอบกับแนวคิดที่มีอยู่ยังอาจไม่เพียงพอต่อการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด จึงนำไปสู่การพัฒนาแนวคิดการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม (Cross-Cultural Perspectives ขึ้น (Hartog and Koopman, 2001: 167)

### 1.3.6 แนวคิดการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม (Cross-Cultural Perspectives)

นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำหลายๆ ท่าน ที่ได้วิพากษ์วิจารณ์แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีอยู่จากอดีตถึงปัจจุบันว่ามีความเฉพาะเจาะจงทางสังคมและวัฒนธรรม เพราะแนวคิดและทฤษฎีส่วนใหญ่มาจากการศึกษา วิจัย และทดลองในประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา หรือประเทศทางยุโรปเพียงบางประเทศเท่านั้น ดังเช่นที่ House (1995 อ้างถึงใน Hartog และ Koopman, 2001: 178) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำส่วนใหญ่มักจะมีพื้นฐานทางวัฒนธรรมของประเทศแถบทวีปอเมริกาเหนือ โดยเฉพาะวัฒนธรรมอเมริกันที่ลักษณะบางอย่างแตกต่างจากวัฒนธรรมในประเทศอื่นๆ เช่น การเน้นที่ปัจเจกบุคคล ในขณะที่บางวัฒนธรรมลักษณะการรวมกลุ่มทางสังคมจะมีความโดดเด่นกว่า แต่ก็ยังมีการนำทฤษฎีเหล่านี้มาตีความโดยปราศจากการ

ประยุกต์ที่เหมาะสม โดยเฉพาะประเทศที่กำลังพัฒนาที่ค่อนข้างจะมีความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัด จากประเทศสหรัฐอเมริกาหรือประเทศที่พัฒนาแล้วอื่นๆ นอกจากนี้ Kanungo และ Mendonca (1996 อ้างถึงใน Hartog และ Koopman, 2001: 178) ยังได้อภิปรายว่า ในประเทศที่กำลังพัฒนาควรให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงองค์การมากกว่าการให้ความสำคัญกับการรักษาสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน จากข้อมูลดังกล่าว จึงมีการแสดงความคิดเห็นว่า บทบาทของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership Role) มีความสำคัญต่อองค์การในประเทศกำลังพัฒนา โครงการวิจัย GLOBE ที่เป็นการศึกษาในระยะยาวใน 60 ประเทศ มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาคุณสมบัติร่วมของภาวะผู้นำที่เหมือนกันในทุกวัฒนธรรม และเพื่อค้นหาคุณสมบัติของภาวะผู้นำที่เป็นที่ยอมรับในต่างวัฒนธรรม ซึ่งได้ผลโดยสรุปว่า หลายๆคุณสมบัติที่เหมือนกันในทุกวัฒนธรรมสะท้อนภาวะผู้นำแบบใช้ความสามารถพิเศษ สร้างแรงบันดาลใจ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล (charismatic, inspirational, and visionary leadership) นอกจากนี้ ผู้นำที่มุ่งการทำงานเป็นทีม (Team-oriented leadership) มุ่งความเป็นเลิศ (being excellence oriented) เด็ดขาด (decisive) ฉลาดเฉลียว (intelligent) และใช้วิธีแก้ปัญหาแบบ win-win (a win-win problem solver) (Den Hartog et al., 1999 อ้างถึงใน Den Hartog และ Koopman, 2001: 179) ก็มีลักษณะเป็นคุณสมบัติร่วมเช่นกัน จากผลการศึกษาของ Graen และ Wakabayashi (1994 อ้างถึงใน Muchinsky, 2003: 436-438) ที่ศึกษาความแตกต่างทางวัฒนธรรมญี่ปุ่นและอเมริกัน ในบริษัทที่มีการลงทุนข้ามชาติ โดยประกอบด้วยพนักงานทั้งญี่ปุ่นและอเมริกันทำงานร่วมกัน ปรากฏว่า ผู้จัดการของทั้งสองชาติมีลักษณะของวัฒนธรรมในการทำงานบางอย่างที่แตกต่างกัน ซึ่งได้มีการเสนอทางออกโดยการให้ทั้งสองฝ่ายต่างเรียนรู้วัฒนธรรมของกันและกัน แล้วร่วมกันสร้างวัฒนธรรมขององค์การซึ่งเป็นวัฒนธรรมร่วมกันขึ้นมา House, Wright และ Aditya (1997 อ้างถึงใน Muchinsky, 2003: 438) และ Bond และ Smith (1996 อ้างถึงใน Muchinsky, 2003: 438) ได้อภิปรายว่า ความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อความคาดหวังและการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของบุคคล ทักษะที่มีต่อคนวัฒนธรรมอื่น และรูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม อีกทั้งอิทธิพลทางวัฒนธรรมยังมีผลกระทบต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งแสดงให้เห็นว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จควรจะต้องขึ้นกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมด้วย ตั้งแต่มีการเริ่มต้นศึกษาภาวะผู้นำอย่างเป็นแบบแผนตามระเบียบวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาจนถึงปัจจุบัน ก็ปรากฏว่ามีการศึกษาและแนวคิดเกิดขึ้นมากมาย แต่อย่างไรก็ตามก็ยังไม่มีการสรุปได้ว่า รูปแบบผู้นำแบบใดที่จะทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพสูงสุด (ธงชัย สันติวงษ์, 2540: 205) ทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำนั้นเป็นเรื่องที่สัมพันธ์กับตัวแปรอีกมากมายซึ่งไม่ได้หยุดนิ่ง หากแต่เปลี่ยนแปลง เคลื่อนไหวอยู่เสมอ

### 1.3.7 คุณลักษณะของผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา

หากพิจารณาถึงสังคมของประเทศไทย พระพุทธศาสนาถือเป็นศาสนาหลักประจำชาติ การนำเอาหลักธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ก็น่าจะเอื้อกับวัฒนธรรมไทยไม่มากนักน้อย การนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ก็เพื่อการเป็นผู้นำที่ดี และคำสั่งสอนที่สำคัญๆของพระพุทธองค์ที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะของผู้นำที่ดี หรือวิถีทางของการที่จะเป็นผู้นำที่ดีเพื่อใช้สำหรับเป็นแนวทางที่จะนำไปปฏิบัติ (พงศ์ ทรดาล, 2546: 163) ได้แก่ ทศพิธราชธรรม 10 ประการ, อริยฐานธรรม 4, พรหมวิหารธรรม 4, อคติ 4, คหิสุข 4, สังคหะวัตถุ 4, ขันติโสรัจจะหิริโอตตปปะ, อิทธิบาท 4, เวสาร์ชชกรรม 5, ยุตติธรรม 5, อปริหานิยธรรม 7, นาถกรณธรรม 10, กัลยาณมิตรธรรม 7 และบารมี 10 ประการ (ทศบารมี) ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารและจัดการสมัยใหม่ได้ (ที่มา : <http://www.rin.ac.th/article>) ใส่ข้อความที่ไม่จัดรูปแบบที่นี้โดยจะขอยกตัวอย่างเพียงบางหลักธรรมมาอธิบาย ดังนี้ อคติ 4 (Prejudice) คือ ความเอนเอียงแห่งอารมณ์ ผุดขึ้นจากความเกลียดกลัวต่ำสูง และช่องว่างในสังคม มี 4 ประการ (ที่มา : <http://www.dmky.com/thai/html/a-ka-ti-4.html>) 1. ฉันทาคติ (prejudice caused by love or desire) ถ้าเียงโดยสนับสนุนพรรคพวกที่ชอบพอ หรือผู้ขายสินจ้างแก่ตน 2. โทษาคติ (prejudice caused by hatred or enmity) ถ้าเียงเข้าข้างหรือลงโทษฝ่ายที่ตนเกลียดชังให้หนักกว่าฝ่ายที่ตนชอบพอ 3. โมหาคติ (prejudice caused by delusion or stupidity) ถ้าเียงเสียความยุติธรรมเพราะ โฉดเขลา ไม่รู้ทันเหตุการณ์ที่แท้จริง 4. ภัยาคติ (prejudice caused by fear) ขาดคุณลย์ยอมรับร่วมด้วยเพราะเกรงอำนาจอิทธิพลหรือกลัวจะขาดผลประโยชน์สังคหวัตถุ 4 (Base of sympathy) ธรรมเพื่อให้คน เป็นที่รักของคนทั่วไป (ที่มา : <http://sophon.bcnlp.ac.th>) ซึ่งได้แก่ 1.ทาน (giving offering) คือการให้ เสียสละ แบ่งปันแก่ผู้อื่น เช่น การให้รางวัล สวัสดิการที่ดี เป็นต้น 2. ปิยวาจา (Kindly speech) คือ พูดจาด้วยถ้อยคำสุภาพ นุ่มนวล เหมาะแก่บุคคล เวลา สถานที่ พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์ พูดในทางสร้างสรรค์ และเกิดกำลังใจ เช่น การควบคุม การจูงใจ เป็นต้น 3. อุตถจริยา (useful conduct) ทำตนให้เป็นประโยชน์ ตามกำลังสติปัญญา ความรู้ความสามารถ กำลังทรัพย์ และเวลา เช่น การพัฒนาคน การบริหารงานตามวัตถุประสงค์ เป็นต้น 4. สมานัตตตา (even and equal treatment) คือทำตนให้เสมอต้นเสมอปลาย วางตนเหมาะสมกับ ฐานะ ตำแหน่งหน้าที่การงาน ไม่เอาเปรียบผู้อื่น ร่วมทุกข์ร่วมสุข เช่น การสื่อสาร การมอบอำนาจ เป็นต้น ธรรมทั้งหลายนี้ หากผู้นำและบุคคลใดนำไปปฏิบัติก็จะเกิดความมั่นคงและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นที่รักและเคารพของผู้อื่น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุคโลกาภิวัตน์

1.3.8 แนวโน้มการศึกษาภาวะผู้นำในอนาคต กระแสโลกปัจจุบันเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานและองค์การเป็นวงกว้าง

และยาวนาน (Howard, 1995 อ้างถึงใน Muchinsky, 2003: 180) ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ทำให้องค์กรต้องเพิ่มศักยภาพของการตัดสินใจแบบกลุ่มมากยิ่งขึ้น (Guzzo, 1995 อ้างถึงใน Muchinsky, 2003: 181) Shamir (1999 อ้างถึงใน Muchinsky, 2003: 181-182) กล่าวว่า บทบาทผู้นำแบบบุคคลเดียวจะเริ่มลดความสำคัญลง ตัวผู้นำเองก็มีแนวโน้มเชื่อถือในการตัดสินใจของทีมที่ถูกจัดตั้งขึ้นเป็นกรณีพิเศษแบบชั่วคราวมากขึ้น ดังนั้นในแต่ละทีมก็จะมีอำนาจในการตัดสินใจในงานเฉพาะส่วนที่ทีมของตนรับผิดชอบ ซึ่งแนวโน้มภาวะผู้นำก็อาจจะเป็นลักษณะการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความคิด การกระจายอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ หรือการรวมกลุ่ม นอกจากนั้น Shamir (1999) ยังกล่าวต่อไปว่า ภายใต้การใช้เทคโนโลยีที่ล้ำสมัย ผู้นำก็มีแนวโน้มจะติดต่อสื่อสารกับสมาชิกผ่านอุปกรณ์และเครื่องมือที่เป็นระบบเครือข่าย โดยไม่ต้องมาเผชิญหน้ากันทุกครั้ง ซึ่งอาจส่งผลให้ช่องว่างระหว่างระดับชั้นของอำนาจในองค์กรเริ่มลดลง Shamir (1999) ได้ทำการสรุปว่า องค์กรในอนาคตจะมีแนวโน้ม ไม่มีขอบเขตที่แน่นอน ลดลำดับการบังคับบัญชา จากโครงสร้างองค์กรแบบสูงมาเป็นแบบราบ ยืดหยุ่น ยืดโครงการและทีมเป็นพื้นฐาน ส่วนแนวโน้มของการจ้างงานก็จะเป็นลักษณะการจ้างงานแบบชั่วคราว สรรหาจากภายนอก และไม่จำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์ใกล้ชิดสนิทสนมกัน พนักงานก็จะมีความเป็นอิสระมากขึ้น ซึ่งองค์กรก็ไม่สามารถจะควบคุมหรือบังคับได้มากนัก แต่จะเน้นลักษณะการแลกเปลี่ยนความสามารถและความคิด ตลอดจนการมีเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้น ความเป็นไปได้ในการศึกษาภาวะผู้นำในอนาคต อาจขยายการศึกษาภาวะผู้นำไปยังเรื่องอื่นๆ เช่น ศึกษาภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามร่วมกันบนแนวคิดจิตวิทยาการรู้การคิด (Cognitive Psychology) เป็นต้น (ที่มา <http://th.wikipedia.org/wiki/หมวดหมู่:บทความที่ไม่เป็นสารานุกรม|จิตวิทยา>)

### 1.3.9 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

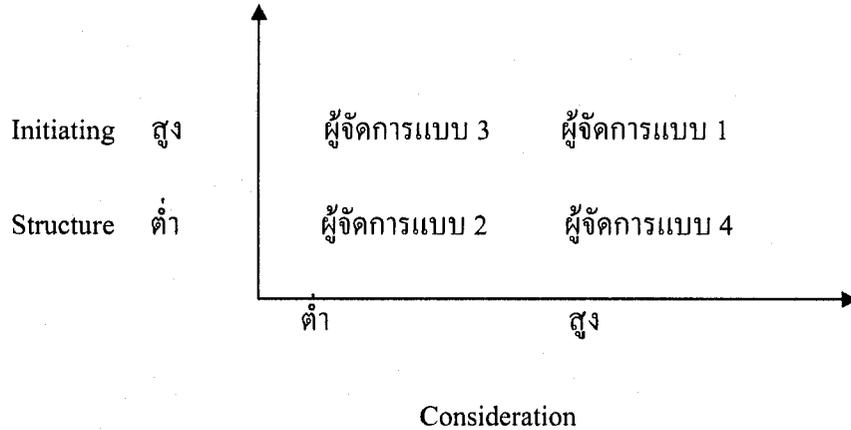
Trait Theory of Leadership แบ่งคุณลักษณะ (Trait) เป็น 3 ประเภท คือ

1. ลักษณะบุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ การปรับตัว, การปรับความรู้สึก จิตใจ ทักษะคิด, ลักษณะเด่นในเรื่องการก้าวร้าวหรือความนุ่มนวล, การควบคุมและความสมดุลของอารมณ์, ความเป็นอิสระ, ความคิดสร้างสรรค์, ความมีจริยธรรม, ความเชื่อมั่นในตนเอง
2. ความสามารถ (Abilities) ได้แก่ สติปัญญา, การตัดสินใจ, ความรู้, ความสามารถในการพูด
3. ทักษะทางสังคม (Social Skills) ได้แก่ ความสามารถในการรวบรวมสมาชิกในการทำกิจกรรม, ความสามารถในการบริหารงาน, ความมีเกียรติและการเป็นบุคคลที่กว้างขวางเป็นที่ยอมรับ, ทักษะทางสังคม, การมีส่วนร่วมในสังคม, การใช้วิธีการทางการพูดหรือเทคนิคที่ให้คนยอมรับ/คล้อยตาม

Behavior Theory of Leadership แบ่งคุณลักษณะที่ศึกษาเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. Consideration คือการที่ผู้นำเอาความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา มาใช้ในการตัดสินใจใน

เรื่องต่างๆ โดยที่ผู้นำมีลักษณะถึงความเป็นมิตร ให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสื่อสารในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการซึ่งคุณลักษณะของผู้นำประเภทนี้มีดังนี้  
 ความเป็นมิตร ,ให้คำปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา ,ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา, เปิดโอกาส/ช่องทางในการติดต่อสื่อสาร ,ให้การสนับสนุน ,เป็นตัวแทนในการจัดสรรผลประโยชน์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา 2. Initiating Structure การที่ผู้นำให้ความสำคัญกับงานและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งรูปแบบของผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญที่ การวางแผน, การประสานงาน,การเป็นผู้นำ,การแก้ปัญหา,การกำหนดบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ชัดเจน, การวิพากษ์วิจารณ์จุดอ่อนของงาน,กดดันผู้ใต้บังคับบัญชา 3. Relationship to Effectiveness ความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นแผนดังภาพ ที่ 1.2



ภาพที่ 2.1 ความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้จัดการแบบที่ 1 จะมีรูปแบบของความเป็นผู้นำสูง จะมีความอบอุ่นในการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา และมีระดับของผลงานสูงกล่าวคือเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพสูง

ผู้จัดการแบบที่ 2 จะมีรูปแบบของความเป็นผู้นำต่ำ จะมีความเป็นมิตรในการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้งไม่สนใจในเป้าหมายหรือวิธีการทำงาน

ผู้จัดการแบบที่ 3 จะมีรูปแบบของการให้ความสำคัญกับกิจกรรมทางการบริหารมากกว่าความรู้สึกรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้จัดการแบบที่ 4 จะมีรูปแบบของความเป็นผู้นำตรงข้ามกับแบบที่ 3 จะมีความอบอุ่นในการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา มักจะตามใจผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่สนใจกิจกรรมทางการบริหารซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถ องค์กรก็จะมีประสิทธิผล ดังนั้น ประสิทธิภาพของผู้นำ ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำกับความต้องการตามสถานการณ์

Path-Goal Theory ลักษณะของพฤติกรรมผู้นำ 1. เน้นการควบคุม (Directive leadership) 2. เน้นการสนับสนุน (Supportive leadership) 3. เน้นการมีส่วนร่วม (Participative leadership) 4. เน้นความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented leadership)

ลักษณะของบุคคลของผู้นำที่มีส่วนสัมพันธ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเป็นที่ยอมรับ หรือทำให้เกิดความพอใจมีดังนี้ 1. ความสามารถ 2. การควบคุมตนเอง 3. ความต้องการหรือแรงจูงใจ

ลักษณะของงานที่จะมีอิทธิพลต่อลักษณะของผู้นำที่จะมีผลกระทบต่อความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาตามปัจจัยในสถานการณ์ของสิ่งแวดล้อมในงานดังนี้ 1. งานของผู้ใต้บังคับบัญชา 2. ระบบอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการขององค์กร 3. กลุ่มงานขั้นต้น

ทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชามีผลกับงานในเรื่องต่อไปนี้ 1. ความพึงพอใจในงาน ได้แก่ การได้รับรางวัลจากการทำงาน 2. การยอมรับของผู้นำ ได้แก่ การที่ผู้นำพอใจในผลงาน 3. พฤติกรรมในการจูงใจ ได้แก่ ความพยายามกับความสามารถ, ความสามารถกับผลตอบแทน (ที่มา ปิยะนุช เงินคล้าย : เอกสารประกอบการสอน วิชา PS 708 หัวข้อ พฤติกรรมองค์การกระบวนการในการบริหารองค์การ มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2543.)

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ

การนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ ผู้วิจัยได้นำเสนอเรียงตามลำดับหัวข้อ คือ ความหมายของประสิทธิผลองค์การ และแนวการประเมินประสิทธิผลองค์การ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 2.1 ความหมายของประสิทธิผลองค์การ

ประสิทธิผลองค์การ (Organization Effectiveness) มีความสำคัญยิ่งในศาสตร์ทางการบริหารและองค์การ เป็นการตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่า การบริหารองค์การ สำเร็จหรือไม่ เพียงใดองค์การจะอยู่รอดและมีความมั่นคงจะขึ้นอยู่กับประสิทธิผลองค์การ ถ้าองค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์จะสามารถดำรงอยู่ต่อไปแต่ถ้าไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์การนั้นก็ล้มละลาย

ซีฮอร์และยัชแมน (Seashore and Yuchtman 1967: 377-395) ได้ให้ความหมายประสิทธิผลองค์การว่า คือความสามารถขององค์การที่จะนำทรัพยากรที่มีจำกัดและมีคุณค่าจากสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การ

ชาย (Schein 1970: 177) มองประสิทธิผลของระบบองค์การโดยให้ความหมายว่า ประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง สมรรถนะขององค์การที่จะอยู่รอดรักษาสภาพและเติบโต ไม่ว่า องค์การนั้นจะมีหน้าที่ใดที่ต้องการทำให้ลุล่วง

มอท (Mott 1973: 188) ให้ความหมายประสิทธิผลขององค์การ ในแง่ของความสามารถ ในการผลิต ความสามารถในการปรับตัว และความสามารถในการยืดหยุ่น

ฮอยและเฟอร์กูสัน (Hoy and Ferguson 1985: 117-134) ให้แนวคิดในการพิจารณา ประสิทธิผลของโรงเรียนว่า คือการที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์สูง การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาพแวดล้อมที่มากระทบทั้งภายในและ ภายนอก และสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ครูอาจารย์ได้

ซามูแต (Zamuta 1991: 6-7) ได้สรุปความหมายของประสิทธิผลขององค์การไว้ 2 ลักษณะ คือ 1) ความหมายที่ใช้แนวทางเป้าหมาย (Goal-Based Approach) มีสาระสำคัญ เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมาย โดยพิจารณาว่าการดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ เน้นถึง การนำทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ และบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การ 2) ความหมายที่ใช้แนวทางกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง (Multiple-Contituencies Approach) มีสาระสำคัญที่ องค์การจะต้องบรรลุเป้าหมาย มีการจัดหาทรัพยากรที่ต้องการ กระบวนการภายในมีสุขภาพดี กลุ่ม ผู้เกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์มีความพอใจ เน้นความสามารถในการตอบสนองความพอใจของกลุ่ม ผู้เกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่าประสิทธิผลขององค์การตามความหมายของซามูแต มีสิ่งที่จะต้องรับผิดชอบ เป็นพื้นฐาน 2 ประการ คือ การบรรลุเป้าหมาย (Goals Attainment) และคุณภาพชีวิตในการ ทำงานของบุคลากร(Quality of Work Life)

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel 1991: 398) มีความเห็นว่า ประสิทธิผลของ โรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง พัฒนา นักเรียนให้มีเจตคติที่ดี และสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536: 43) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การว่า หมายถึง การที่องค์การสามารถดำเนินการได้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การที่ กำหนดไว้ได้

สรุปได้ว่า ประสิทธิผลขององค์การหรือสถานศึกษา หมายถึง การที่องค์การหรือ สถานศึกษา ผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสามารถพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติที่ดี รวมทั้งสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนจนถึงการแก้ปัญหา ภายในองค์การหรือสถานศึกษา ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยเป็นการมองประสิทธิผล ทั้งระบบจำแนกเป็น 4 ด้านดังนี้

1. การพัฒนางาน หมายถึง การพัฒนาสถานศึกษาให้มีวิธีการสอนหรือนวัตกรรมใหม่ในการเรียนการสอนได้ผลดีตามวัตถุประสงค์ มีเกียรติยศ ชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง ชุมชน และตัวผู้เรียน

2. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาบุคลากรตั้งแต่ก้าวแรกที่บุคคลเริ่มเข้าสู่สถานศึกษา เริ่มจากขั้นตอนของการปฐมนิเทศ การจัดระบบพี่เลี้ยงและการฝึกอบรม เป็นกระบวนการสร้างบุคลากรให้มีศักยภาพตามต้องการของสถานศึกษา โดยให้บุคลากรได้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อทราบพันธกิจบทบาทหน้าที่และเพิ่มพูนหรือพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่างๆ ตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรม อันจะนำมาซึ่งนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

3. การพัฒนาองค์การ หมายถึง ความพยายามเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผน ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เกี่ยวกันกับทุกระบบขององค์การ เริ่มจากการจัดทำวิสัยทัศน์ หลักสูตรสถานศึกษา พัฒนาหรือปรับปรุงสถานศึกษารวมทั้งพัฒนาบุคคลในสถานศึกษาให้มีความสามารถในการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่พัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ กระบวนการและมีลักษณะที่พึงประสงค์ตามเป้าหมายหลักสูตรของสถานศึกษา

4. การบริการ หมายถึง สถานศึกษาให้ความสะดวกในการบริการข่าวสาร ข้อมูล แก่ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และมีกิจกรรมที่พัฒนาผู้เรียนให้มีประสบการณ์หรือทักษะชีวิตที่เป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิต

## 2.2 แนวการประเมินประสิทธิผลขององค์การ

การประเมินประสิทธิผลขององค์การอาศัยหลักเกณฑ์หรือตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นแนวทางในการประเมิน

มอท (Mott 1977: 20-24) ได้กำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ โดยพิจารณาจาก 1) ปริมาณและคุณภาพของผลผลิต 2) ประสิทธิภาพ 3) ความสามารถในการปรับตัว และ 4) ความสามารถในการยืดหยุ่นได้

แคพลอ (Caplow อ้างถึงใน ภรณ์ กิริติบุตร 2529: 59) เสนอว่า ประสิทธิผลขององค์การควรวัดจากตัวแปร 4 ตัว ได้แก่ 1) ความสามารถในการรักษาโครงการขององค์การไว้ 2) การผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 3) ความสามารถในการจัดให้มีความพึงพอใจสำหรับสมาชิก และ 4) ความสำเร็จหรือผลรวมกิจกรรมขององค์การ

พาร์สัน (Parsons, 1960:380) เสนอแนวคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์การ โดยพิจารณาจาก(1)การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม (Adaption) (2) การบรรลุเป้าหมาย (Goal

Achievement) (3)การประสมประสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน(Integration) และ (4) การชำระไว้ซึ่งวัฒนธรรมและการกระตุ้นใจ (Latency)

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 1991 : 384 – 397) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยพิจารณาจาก (1) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (2) การบรรลุเป้าหมาย (3) ความพึงพอใจในการทำงาน (4) ความสนใจในชีวิต

เสลดิน (Seldin, 1988 : 24) กล่าวว่า การประเมินประสิทธิผลโดยทั่วไป เป็นการวัดเพื่อดูความแตกต่างระหว่างความคาดหวังและผลการปฏิบัติ ถ้ามีความแตกต่างกันน้อยก็จะมีประสิทธิผลมาก แต่ถ้ามีความแตกต่างมากจะมีประสิทธิผลน้อย หรืออาจจะดูความสอดคล้องกันระหว่างผลผลิต (Outputs) กับเป้าหมายที่ได้ระบุไว้ สิ่งที่สำคัญที่ทำให้มีการประเมินประสิทธิผลขององค์การหรือโรงเรียน ก็เพื่อดูระดับประสิทธิผลและนำผลที่ได้จากการประเมินไปปรับปรุงงานให้มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้นเป็นสิ่งสำคัญที่สุด และเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการบริหารของผู้บริหารและเพื่อทราบว่าการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ 2536: 43 ได้เสนอแนวทางในการประเมินไว้ 3 แนวทาง ได้แก่ 1) การประเมินประสิทธิผลในแง่ของเป้าหมาย (Goal Model of Organizational Effectiveness) เป็นการพิจารณาว่าองค์การจะมีประสิทธิผลหรือไม่นั้น ขึ้นกับผลที่ได้รับว่าบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือไม่ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือเป็นการใช้เป้าหมายขององค์การเป็นเกณฑ์ ซึ่งเป็นการใช้หลักเกณฑ์อันใดอันหนึ่งในการพิจารณาประสิทธิผลขององค์การ เช่น วัดจากความสามารถในการผลิต วัดจากผลกำไร เป็นต้น 2) การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบทรัพยากร (The System – Resource Model of Organizational Effectiveness) เป็นการประเมินโดยพิจารณาความสามารถขององค์การในการแสวงหาประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการอันจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ รวมทั้งความสามารถขององค์การที่จะนำทรัพยากรที่มีจำกัดและมีคุณค่าจากสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์เพื่อสนับสนุนการดำเนินการขององค์การ 3) การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (The Multiple Criteria of Effectiveness) เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์การโดยใช้เกณฑ์หลายอย่างในการประเมินผลซึ่งพิจารณาจากตัวแปรหลักที่อาจมีผลต่อความสำเร็จขององค์การ และพยายามแสดงให้เห็นว่าตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กัน

สุวิมล ว่องวาณิช (2543: 56-60) เสนอแบบการประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา 8 แบบ ได้แก่ 1) แบบเป้าหมาย (Goal Model) หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถดำเนินการบรรลุผลตามเป้าหมายทุกข้อที่กำหนด 2) แบบทรัพยากร-ปัจจัยป้อน (Resources-Input Model) หมายถึงการที่โรงเรียนสามารถจัดหาทรัพยากรหรือสามารถได้ปัจจัยป้อนที่มีคุณภาพ

3) แบบกระบวนการ (Process Model) หมายถึง การที่โรงเรียนมีกระบวนการดำเนินการภายใน ราบรื่นทั้งกระบวนการบริหารจัดการ และการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน 4) แบบความพึงพอใจ (Satisfaction Model) หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถดำเนินงานให้ได้ผลเป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้อง 5) แบบการดำเนินงานถูกต้องตามหลักการ (Legitimate Model) หมายถึง การที่ โรงเรียนมีประสิทธิผลการดำเนินงานดี 6) แบบเน้นการดำเนินงานที่ยังไม่บรรลุผล (Ineffectiveness Model) หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถดำเนินงานให้ปลอดภัยจากคุณลักษณะที่ไม่พึงประสงค์ได้ 7) แบบการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Model) หมายถึง การที่สถานศึกษา สามารถพัฒนาองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ได้สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้ทันต่อการ เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก 8) แบบการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management Model) หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถบริหารจัดการโดยรวมให้สนองความ ต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

พอจะสรุปวิธีประเมินประสิทธิผลนั้นมีหลายวิธี ควรเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมและ ตรงกับความต้องการวัด จากแนวความคิดของการประเมินประสิทธิผลขององค์กรจะเห็นได้ว่า การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนควรพิจารณาประสิทธิผลโดยใช้เกณฑ์หลายอย่าง (Multiple Criteria) เพราะการประเมินโดยใช้เกณฑ์เดียว เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ไม่สามารถที่จะแสดงถึง ประสิทธิภาพของโรงเรียนได้ทั้งหมด (Hoy and Miskel, 1991:381) แต่การที่จะใช้เกณฑ์ใดในการ ประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนนั้น ควรคำนึงถึงความเหมาะสมในเวลาหนึ่งและไม่สามารถใช้วัด ได้อีกเวลาหนึ่งหรือองค์กรอื่นได้ เพราะองค์กรโดยทั่วไปนั้นมักมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ มากกว่าหนึ่งประการ

### 3. การบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 3.1 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

##### 3.1.1 ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ความหมายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีนิยามหลายความหมาย ดังนี้

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management : SBM) เป็นการกระจายอำนาจให้สถานศึกษาและชุมชนมีอิสระในการบริหารและจัดการศึกษามากที่สุด ตลอดจนเป็นการสร้างความเข้มแข็งให้สถานศึกษา ด้วยความเชื่อพื้นฐานที่ว่า การตัดสินใจที่ดีที่สุด น่าจะเกิดจากการตัดสินใจของคณะบุคคลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่อยู่ใกล้ชิด และมี

ส่วนเกี่ยวข้องกับนักเรียนมากที่สุด เช่น ผู้บริหารสถานศึกษา ครู - อาจารย์ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองและชุมชน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเกิด ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เน้นผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ หรือผู้เรียนสำคัญที่สุดนั่นเอง

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ใช้อักษรย่อภาษาอังกฤษว่า SBM มาจากคำเต็ม และมีความหมายดังนี้

**SBM** มาจากคำเต็มและมีความหมายดังนี้

S → School เป็นคำนาม แปลว่า โรงเรียน

B → Based เป็นคำคุณศัพท์ แปลว่า เกี่ยวกับฐานหรือพื้นฐาน

M → Management เป็นคำนาม แปลว่า การบริหารและการจัดการ

ดังนั้น School - Based Management จึงแปลความหมายว่า การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หรือการใช้โรงเรียนเป็นฐานในการบริหารและการจัดการ หรือการบริหารจัดการการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งเกิดจากแนวคิด เรื่องการปฏิรูปการศึกษา และการกระจายอำนาจทางการศึกษาที่มีอยู่ในมาตรา 39 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีสาระสำคัญดังนี้ "ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง" การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based management : SBM ) จึงเป็นแนวคิดทางการบริหารและการจัดการศึกษาที่มุ่งให้สถานศึกษาเป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ภายใต้กรอบของกฎหมายที่กำหนด โดยมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจที่จะพัฒนา นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา และร่วมกับบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา ทั้งทางด้านวิชาการ บุคลากร งบประมาณ และการบริหารทั่วไป โดยมุ่งเน้นผลผลิตของผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งสถานศึกษาต้องยึดถือหลักการดังนี้

1. ยึดถือนโยบาย เป้าหมายและมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของชาติ และของกรม ดันสังกัดในการนำโรงเรียนสู่การปฏิบัติ โดยจัดระบบการบริหารด้วยตนเอง ( Self - Managing ) อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล ได้แก่

1.1 กำหนดเป้าหมาย และแผนการดำเนินงานของโรงเรียนด้วยตนเอง

1.2 กำหนดวิธีดำเนินงานด้วยตนเอง

1.3 กำหนดหลักการ / เกณฑ์ ในการระดมทรัพยากร และการบริหารงบประมาณ ด้วยตนเอง

1.4 กำหนดวิธีการประเมินตนเอง

2. เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา (Stakeholders) ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยผู้ปกครอง ครู ผู้ทรงคุณวุฒิ สมาชิกในชุมชนศิษย์เก่า ผู้บริหารโรงเรียน และตัวแทนนักเรียน ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการตัดสินใจเกี่ยวกับ งบประมาณ บุคลากรและวิชาการ โดยให้เป็นไปตามความต้องการ และความคาดหวังของสังคม

### 3.1.2 ความสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะสร้างความรู้สึกรับผิดชอบเป็นเจ้าของมีความมุ่งมั่น ผูกพัน และความรับผิดชอบในอำนาจหน้าที่การจัดการศึกษาของโรงเรียนของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน ซึ่งจะต้องมีการปฏิรูประบบการบริหาร และการจัดการ อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากปัจจัยต่อไปนี้

1. สภาพปัญหาการจัดการศึกษาในปัจจุบัน การจัดการศึกษาไทยที่ประสบอยู่มีดังนี้

1.1 ศูนย์รวมอำนาจส่วนกลาง (Centralization) มีผลให้เกิดความล่าช้าในการบริหารและจัดการทรัพยากรทางการศึกษา

1.2 ขาดการมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษาของ ครู - อาจารย์ ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.3 คุณภาพของการจัดการศึกษาค่อนข้างต่ำ โดยเฉพาะผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรายวิชาต่างๆ

1.4 ปัญหาหลักสูตร คือกระบวนการจัดการเรียนที่ไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน การวัดผลและประเมินผลเน้นความรู้มากกว่าความสามารถที่เกิดจากการปฏิบัติจริง

1.5 ปัญหาครูและบุคลากรทางการศึกษาขาดความรู้ ความสามารถ และทักษะในการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนการขาดจิตสำนึกและวิญญาณของความเป็นครู

1.6 ปัญหาขาดแคลนงบประมาณ และทรัพยากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำที่กำลังเผชิญอยู่

1.7 ความเข้าใจผิดในบทบาท หน้าที่ การจัดการศึกษา โดยให้ความสำคัญกับสถานศึกษามากกว่าผู้ปกครอง และชุมชน

2. กระแสโลกาภิวัตน์ในสังคมโลก ด้วยปัจจุบันเป็นยุคแห่งข้อมูลสารสนเทศที่ไร้พรมแดน มีการหลั่งไหลถ่ายเทกันอย่างรวดเร็ว จึงต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพในการกลั่นกรองบริโภคข้อมูลสารสนเทศที่มีประโยชน์ และสามารถแข่งขันเชิงเศรษฐกิจในเวทีโลก เช่น

2.1 การแข่งขันกับนานาชาติทางเศรษฐกิจ ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและทักษะที่เพียงพอ เหมาะสมกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยี

2.2 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้รับรู้ข้อมูลข่าวสารได้กว้างขวางและมีผลกระทบต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษา

2.3 การศึกษาในยุคเศรษฐกิจใหม่ จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วนในด้านรูปแบบการเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน เช่น

1) ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ และสร้างรูปแบบการเรียนรู้ของตนเอง

2) ผู้เรียน ผู้บริหาร ครู - อาจารย์ ผู้ปกครอง ชุมชนและคนไทย จะต้องแสวงหาความรู้ใหม่ตลอดชีวิต เนื่องจากทุกองค์กรในสังคมจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการจัดการ มีดังนี้

มาตรา 9 ให้มีการจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษาโดยยึดหลัก การมีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ การกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่นและสถานศึกษา มีการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพครู และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีการระดมทรัพยากรมาใช้ในการจัดการศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

มาตรา 40 ให้มีคณะกรรมการโรงเรียน ทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กร ชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ โดยให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและ เลขานุการของคณะกรรมการโรงเรียน

4. ประสบการณ์การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเรียนเป็นฐานในต่างประเทศ ทำให้โรงเรียน มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ความเป็นอิสระ และความคล่องตัวในการตัดสินใจ ทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

- 4.1 คุณภาพและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น
- 4.2 คุณภาพของโรงเรียนเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม
- 4.3 การปรับบทบาทใหม่ของผู้บริหาร ครู - อาจารย์ นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนทำให้เกิดความร่วมมือในการจัดการศึกษา
- 4.4 การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของครู - อาจารย์ ผู้ปกครอง ชุมชนในรูปของคณะกรรมการโรงเรียน
- 4.5 ความรู้สึกเป็นเจ้าของ และความรับผิดชอบในผลลัพธ์ ที่เกิดจากการตัดสินใจร่วมกัน
- 4.6 การพัฒนาวิชาชีพ ทั้งผู้บริหาร และครู - อาจารย์ ทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยความเต็มใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการออกแบบพัฒนานวัตกรรม การบริหารและการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน
- 4.7 การพัฒนาระบบสารสนเทศ และฐานข้อมูล เพื่อการตัดสินใจ ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
- 4.8 ความสัมพันธ์และความร่วมมือของผู้บริหาร ครู- อาจารย์ ผู้ปกครอง ชุมชนและบุคลากรในหน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการพัฒนา คุณภาพ การศึกษาของโรงเรียน

### 3.1.3 หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการลดบทบาทการจัดการศึกษาจากส่วนกลาง และเพิ่มบทบาทการจัดการศึกษาให้ท้องถิ่น สถานศึกษา เป็นหลักสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา มีหลักการและแนวคิดสำคัญในเรื่องต่อไปนี้

1. การกระจายอำนาจ (Decentralization) โดยการตัดสินใจและใช้อำนาจของสถานศึกษาผ่านคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในงานด้านวิชาการเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน งานบุคลากร งานบริหารงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป
2. การมีส่วนร่วม (Participation) โดยการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วยผู้บริหาร ครู-อาจารย์ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของการบริหารและการจัดการศึกษา

3. การพัฒนาระบบสารสนเทศ (Information) โดยการกระจายสารสนเทศจากส่วนกลางสู่เขตพื้นที่และสถานศึกษา รวมทั้งจากผู้บริหารสู่ครู ผู้ปกครอง ชุมชน นักเรียน และบุคลากรสำคัญ สารสนเทศจะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจทั้งทางด้านวิชาการ บุคลากร งบประมาณและการบริหารทั่วไป

4. การพัฒนาความรู้และทักษะ (Knowledge and Skill) สถานศึกษาจะต้องพัฒนาความรู้และทักษะที่เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครอง และชุมชน เช่น ในการจัดหลักสูตรสถานศึกษา การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance - Based Budgeting : PBB ) การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นต้น

5. การตรวจสอบและความโปร่งใส (Accountability and Transparency) โดยบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถตรวจสอบความถูกต้อง ยุติธรรม มีความชัดเจนในการบริหาร และจัดการ ของสถานศึกษาได้ ซึ่งการกำหนดนโยบาย และควบคุมมาตรฐาน ตลอดจนการตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการ เพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานให้เป็นไปตามนโยบายแห่งชาติ เป็นหน้าที่ขององค์กรอิสระ

6. การสร้างแรงจูงใจ (Rewards) สถานศึกษามีอิสระในการบริหารและจัดการ โดยมุ่งเน้นการกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดการสร้างพลังและความเข้มแข็งในการปฏิบัติงาน สำหรับการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management) เป็นวิธีการหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการทำงานร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา (Stakeholders ) ทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยบุคคลที่มีส่วนร่วม กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ และวิธีการปฏิบัติ ดังนี้

1) บุคคลที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาระดับท้องถิ่น ประกอบด้วย บุคลากรทางการศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียน

2) กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ. ศ. 2542 มาตราที่ 39 ระบุให้สถานศึกษามีอำนาจในการบริหารตนเองในงานด้านวิชาการ (หลักสูตร และการจัดการเรียนการสอน) งานด้านงบประมาณ (แบบมุ่งเน้นผลงาน) งานด้านบุคลากร และการบริหารทั่วไป

3) วิธีการปฏิบัติหรือการดำเนินงาน โดยผู้มีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการงานแต่ละด้าน จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และดำเนินการในวงจรของการทำงาน (PDCA - Cycle) ประกอบด้วย

3.1 มีส่วนร่วมในการวางแผน (Plan)

3.2 มีส่วนร่วมในการปฏิบัติ (Do)

3.3 มีส่วนร่วมในการกำกับตรวจสอบ (Check)

3.4 มีส่วนร่วมในการประเมิน และสะท้อนผลงานที่ดำเนินการ

(Action)

### 3.1.4 รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : 40 - 44) ได้กล่าวถึงรูปแบบในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่ามีรูปแบบที่สำคัญอย่างน้อย 4 รูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก (Administration Control SBM) ซึ่งมีผู้บริหารเป็นประธานคณะกรรมการ และมีกรรมการอื่นๆ ได้มาจากการคัดเลือก หรือเลือกตั้งจากตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน และตัวแทนครู คณะกรรมการเหล่านี้มีบทบาทในการให้คำปรึกษา แต่อย่างไรก็ตามอำนาจการตัดสินใจยังอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียน

2. รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก (Professional Control SBM) ซึ่งมาจากแนวคิดที่ว่าครูเป็นผู้ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด ย่อมรู้ปัญหาได้ดีกว่า และมองเห็นวิธีการแก้ปัญหาได้ชัดเจนกว่า ดังนั้น ตัวแทนจากครูจะมีสัดส่วนมากที่สุดในคณะกรรมการโรงเรียน อย่างไรก็ตามผู้บริหารโรงเรียนยังคงเป็นประธานคณะกรรมการโรงเรียน

3. รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก (Community Control SBM) ซึ่งมาจากแนวคิดที่ว่าจัดการศึกษา ควรสนองตอบความต้องการและค่านิยมของผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด ตัวแทนของผู้ปกครอง และชุมชนจึงมีสัดส่วนในคณะกรรมการโรงเรียนมากที่สุดตัวแทนผู้ปกครอง และชุมชนเป็นประธานคณะกรรมการ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นกรรมการ และเลขานุการ บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร

4. รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลัก (Professional/ Community Control SBM) มาจากแนวคิดที่เชื่อว่าครู และผู้ปกครองต่างมีความสำคัญในการจัดการศึกษา และต่างอยู่ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด รับรู้ปัญหา และมองเห็นช่องทางในการแก้ปัญหาได้ดีที่สุด สัดส่วนของครู และชุมชนในคณะกรรมการโรงเรียนจะมีเท่ากัน แต่มากกว่าตัวแทนกลุ่มอื่นๆ อย่างไรก็ตามผู้บริหารโรงเรียนยังคงเป็นประธานกรรมการโรงเรียน จะเห็นได้ว่ารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศไทย ได้ยึดเอารูปแบบที่ 3 คือ รูปแบบชุมชนมีบทบาทหลัก ซึ่งเป็นผลจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และระเบียบกระทรวงศึกษาธิการดังกล่าว

### 3.1.5 แนวทางการดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

อุทัย บุญประเสริฐ ( 2543 : 44 - 46) ได้กล่าวถึงแนวทางการดำเนินการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไปใช้ในโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่อไปนี้

1. ต้องมีการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่การบริหารจากหน่วยงานบริหารส่วนกลางไปยัง ผู้บริหารโรงเรียนอย่างแท้จริง โดยผู้บริหารโรงเรียนก็ต้องใช้อำนาจหน้าที่นั้นร่วมกับครู ผู้ปกครอง และผู้แทนจากชุมชน
2. มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ (Authority) ซึ่งไม่ใช่เป็นการปิดกั้นการรับผิดชอบ การมอบอำนาจที่จะมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับภาระงาน บทบาทและความรับผิดชอบของ ผู้รับมอบอำนาจ
3. บุคลากรทุกคนในโรงเรียนต้องรู้จักจุดประสงค์การปฏิบัติงาน บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งของตนและของผู้อื่น
4. บุคลากรในโรงเรียนและในสำนักงานเขตการศึกษา จะต้องได้รับการฝึกอบรม เกี่ยวกับการบริหาร โรงเรียน ต้องเรียนรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนบทบาท และการสื่อสาร
5. มีการพัฒนาวิชาชีพและฝึกอบรมให้แก่ครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับ การจัดการ การแก้ปัญหาหลักสูตรและการสอน และได้รับการสนับสนุนงบประมาณสำหรับการ ฝึกอบรม และมีเวลาสำหรับการประชุมอย่างสม่ำเสมอ
6. ได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรในโรงเรียน
7. จะต้องจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารอย่างเสรี บุคลากรสามารถติดต่อสื่อสารกัน ทั้งในสายงาน ข้ามสายงานหรือข้ามองค์การได้นอกจากนี้ คณะกรรมการสถานศึกษาต้องได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหาร เช่น ในเรื่องการตัดสินใจ การสั่งการ การแก้ปัญหา กลุ่มสัมพันธ์ การวางแผนหลักสูตรและการเรียนการสอน งบประมาณ การบริหารบุคคล และผู้บริหารโรงเรียนต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำด้วย

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไม่ได้มีรูปแบบหรือสูตรสำเร็จ เป็นการ บริหาร จัดการที่เป็น ไปตามความต้องการของโรงเรียนเอง โดยการมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการสถานศึกษา ที่มีความร่วมมือร่วมใจ ลงมือปฏิบัติ ปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเป็นรูปแบบที่เหมาะสมหรือมีลักษณะเฉพาะ โรงเรียนนั้น ๆ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

### 3.1.6 กระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management Process) มีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

- 1) วิเคราะห์ศักยภาพโรงเรียน

- 2) กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ มาตรฐาน ตัวชี้วัด
- 3) กำหนดกลยุทธ์ วางแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการ
- 4) ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ
- 5) ประเมินตนเอง ประเมินภายใน
- 6) รายงานประจำปี รายงานการประเมินตนเอง

จากกระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สามารถสรุปใจความสำคัญต่าง ๆ ของการดำเนินงานได้ ดังต่อไปนี้

#### **การวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน**

การวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน เป็นขั้นตอนที่สำคัญ ที่จะทำให้โรงเรียนได้รู้คุณภาพที่แท้จริง รู้จุดแข็ง จุดอ่อนที่ต้องปรับปรุง แก้ไข จากฐานข้อมูลหรือระบบสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันและมีคุณภาพ

#### **การกำหนดวิสัยทัศน์**

นโยบาย เป้าหมายฯ การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นเสมือนภาพอนาคตที่โรงเรียนต้องการให้เกิดขึ้น เป็นกระบวนการสร้างและสานวิสัยทัศน์ ที่จะทำให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องมีความผูกพัน มุ่งมั่น และร่วมดำเนินการไปสู่ทิศทางที่ต้องการ โดยกำหนดนโยบายหรือยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน ชุมชน สังคมและประเทศชาติ

**การร่วมวางแผน** การร่วมคิดร่วมวางแผนที่จะไปสู่วิสัยทัศน์ เป้าหมายของโรงเรียนจะต้องวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาหรือจัดทำธรรมนูญ โรงเรียนซึ่งเป็นแผนระยะ 3 - 5 ปี และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่จะเป็นยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน

**การร่วมดำเนินงาน** การดำเนินงานเป็นการนำแผนไปสู่การปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ มีการติดตามงาน และประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลและทำการประเมิน ปรับปรุง แก้ไขอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง มุ่งเน้นการควบคุมภาพตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน

**การร่วมประเมินผล** การประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน เป็นการแสดงความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของการตัดสินใจอย่างอิสระของโรงเรียน ว่าสามารถจัดการศึกษาได้มีคุณภาพเพียงใด ถือว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบและทบทวน การทำงานของโรงเรียน หรือการประเมินตนเอง ( Self - Study Report : SSR ) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษา โดยอาศัยตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินที่กำหนด ทำให้โรงเรียนมั่นใจในประสิทธิผลของการพัฒนาตนเอง และถือว่าการประเมินตนเอง เป็นหัวใจสำคัญของการประกัน

คุณภาพภายในของ โรงเรียน เพื่อการเผยแพร่ให้สาธารณชนได้รับรู้ ตลอดจนเป็นการเตรียมความพร้อมรองรับการประเมินจากภายนอก

การจัดกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้การปฏิรูปการศึกษานั้น โรงเรียนควรดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. สำรวจตนเอง เพื่อให้ทราบสภาพปัจจุบัน โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและวิเคราะห์ มาตรฐานการศึกษาเป็นตัวเทียบเคียง

2. จัดทำแผนคุณภาพ หรือที่เรียกว่า ธรรมนูญสถานศึกษาหรือธรรมนูญโรงเรียน โดย

2.1 กำหนดนโยบายคุณภาพ หรือวิสัยทัศน์ ของสถานศึกษา

2.2 กำหนดเป้าหมายการพัฒนา

2.3 กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรทางการศึกษา และบทบาทของ

นักเรียน

2.4 จัดทำแผนปฏิบัติการ (โครงการ/งาน/กิจกรรม) ตามสภาพความต้องการ จำเป็นของสถานศึกษาที่มุ่งปรับปรุงให้การจัดการศึกษาได้มาตรฐาน

3. ทบทวนระบบโครงสร้างการบริหารงาน/งานบริหารบุคลากร โดยจัดปรับเปลี่ยน บุคลากรให้เหมาะสมกับงาน หรือมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร

4. จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน ระดับโรงเรียน หมวด/ฝ่าย/งาน และบุคคล

5. ปฏิบัติงานตามแผนและการจัดโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน

6. จัดทำรายงานผลการดำเนินงาน (Self - Study Report : SSR) โดยประมวลผลการดำเนินงานของบุคลากร ฝ่าย/หมวด/งาน จนถึงระดับโรงเรียน

7. ประเมินตนเองตามสภาพจริง (ประเมินภายใน) โดยมีการประเมินทุกระดับตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับหมวด ฝ่าย/หมวด/งาน จนถึงระดับโรงเรียน

### 3.1.7 ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่กระจายอำนาจการตัดสินใจให้โรงเรียนค่อนข้างเบ็ดเสร็จ นับเป็นการบริหารจัดการที่ยึด โรงเรียนเป็นศูนย์กลาง รายละเอียดของ กลยุทธ์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ มีดังต่อไปนี้

การสร้างความตระหนัก ความรู้และความเข้าใจ ในเรื่องการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารและครูอาจารย์ ทุกคนในโรงเรียน เพื่อการใช้อำนาจหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหาร บทบาทของผู้บริหารจะเปลี่ยนไปโดยมุ่งเน้นการเป็นผู้นำ ให้การสนับสนุน ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีการกระจายอำนาจ การสร้างทีมงาน รวมทั้งประสานสัมพันธ์ระดับและจัดสรรทรัพยากร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีมาตรฐานคุณภาพในลักษณะที่สร้างความเชื่อมั่นให้กับชุมชนได้ คือ

- 1) ความมีประสิทธิภาพเฉพาะตน (Personal Effectiveness )
- 2) ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Interpersonal Relations)
- 3) การมีภาวะผู้นำด้านการจัดการศึกษา (Educational Leadership)
- 4) ความสามารถในการวางแผนและรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Planning and Accountability)
- 5) การมีภาวะผู้นำชุมชน (Community Leadership)
- 6) การมีภาวะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรม (Religious, Cultural and Ethical Leadership)

การพัฒนาวิชาชีพครู เป็นการสร้างยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานและนวัตกรรมการเรียนการสอน ที่จะส่งผลต่อการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียน และส่งผลต่อการทำงานอย่างมืออาชีพของครู - อาจารย์ โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในโรงเรียน

การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน นโยบายระดับกรม สศจ. สศ.กทม. และหน่วยปฏิบัติระดับ โรงเรียน จะต้องมีความชัดเจนในเรื่องการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และสร้างความพร้อม สนับสนุนช่วยเหลือให้โรงเรียนมีความเข้มแข็ง สามารถบริหารจัดการตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแกนนำที่สำคัญ

การบริหารจัดการที่เป็นระบบ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาวิธีการและยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการที่เป็นระบบในการสร้างความสัมพันธ์ การพัฒนาระดับและความเข้มแข็งของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องงานวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป โดยนำวิชาการที่หลากหลายมาประยุกต์ใช้ เช่น วงจรคุณภาพของเคมมิ่งได้แก่ Plan Do Check และ Action เป็นต้น

การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการบริหารหลักสูตร การบริหารหลักสูตรของสถานศึกษา ควรสอดคล้องกับหลักสูตรชาติ และความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง นักเรียนและ

ชุมชน โดยคำนึงถึงการพัฒนาการเรียนรู้ ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน ซึ่งต้องอาศัย การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชนนั้น ๆ

**การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ** การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานต้อง อาศัยฐานข้อมูลที่มีคุณภาพ เป็นปัจจุบัน สามารถเรียกใช้และมีการปรับปรุงได้ตลอดเวลา เพื่อใช้ใน การบริหารและตัดสินใจในการจัดกิจกรรมการศึกษา หรือการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานของ โรงเรียนให้เป็นอย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ข้อมูลดังกล่าวเกี่ยวข้องกับ นักเรียน บุคลากร ทรัพยากร อาคารสถานที่ ชุมชน เป็นต้น

**การมีวิถีคิดและปฏิบัติงานที่เป็นระบบ** เป็นความรู้ความเข้าใจที่มีระบบ สามารถเห็นความสัมพันธ์เกี่ยวข้องเชื่อมโยงระหว่างสิ่งต่าง ๆ เช่น การคิด การปฏิบัติในเรื่องของ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การปฏิรูปการเรียนรู้ และการประกันคุณภาพการศึกษาของ โรงเรียนว่าเป็นเรื่องเดียวกันที่สามารถดำเนินการไปพร้อม ๆ กันอย่างมีคุณภาพได้ เป็นต้น

**การให้รางวัล** ต้องไม่ลืมว่า แรงเสริม หรือขวัญกำลังใจ มีผลต่อการ ปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นอย่างยิ่งในทุกระดับบริหาร ไม่ว่าจะเป็นระดับกรม สำนักงานสามัญ ศึกษาจังหวัด หรือ โรงเรียน เป็นสิ่งซึ่งแสดงถึงคุณค่าของคนที่ทำงานดีมีคุณภาพ ด้วยการยกย่อง ชมเชย มอบเกียรติบัตร โล่รางวัล เป็นต้น

**สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีตัว บ่งชี้ 2 ประการ คือ**

1. การยึดหลักการบริหารตนเอง (Self Managing) โรงเรียนมีอิสระในการ บริหารจัดการ คิดเองทำเอง แก้ปัญหาเอง อย่างมีระบบโดยเริ่มเป็นขั้นตอน เช่น

1.1 กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานและเป้าหมายความสำเร็จ

1.2 กำหนดวิธีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบโดยใช้วงจรคุณภาพเดมมิ่ง

(Plan - Do Check Action : P-D-C-A)

1.3 กำหนดหลักเกณฑ์ในการทำงานของบุคลากรของโรงเรียนให้เป็น ทิศทางเดียวกัน โดยจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานของในโรงเรียนทุกระดับ ตั้งแต่ ระดับโรงเรียน ฝ่าย/หมวด/งาน และบุคคล

1.4 กำหนดวิธีการประเมินผลการดำเนินงาน/ปฏิบัติงานของตนเอง

2. การยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) โรงเรียนมีการบริหาร จัดการที่ดียึดหลัก คุณธรรม โปร่งใส และสนองประโยชน์ต่อองค์กร ชุมชน และประเทศชาติโดย ดำเนินการ ดังต่อไปนี้

2.1 ทบทวนระบบโครงสร้างการบริหารของโรงเรียน

- 2.2 จัดบุคลากรให้เหมาะสมกับลักษณะงานในความรับผิดชอบ
- 2.3 กำหนดระเบียบ/ข้อถือปฏิบัติในกระบวนการบริหารจัดการ
- 2.4 เน้นการดำเนินงานอย่างมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย เพื่อกำหนดไปสู่การ

ยอมรับของระบบการบริหารของโรงเรียน

### 3.2 โครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษา

บทบัญญัติในมาตรา 9 (2) และมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยกระทรวงศึกษาธิการได้ออกระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องไว้ 4 เรื่อง ซึ่งถือเป็นภารกิจของสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) งานที่เป็นภารกิจด้านวิชาการ 2) งานที่เป็นภารกิจด้านงบประมาณ 3) งานที่เป็นภารกิจด้านการบริหารงานบุคคลและ 4) งานที่เป็นภารกิจด้านบริหารทั่วไป ซึ่งประกอบด้วยงานธุรการและงานสารบรรณ งานพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน งานอาคารสถานที่ งานข้อมูลสารสนเทศ งานประชาสัมพันธ์ และงานความสัมพันธ์กับชุมชน

#### 3.2.1 ด้านงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็วสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการสามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

1) *หลักการบริหารงานวิชาการ* ในการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารจะต้องนำแนวคิดเกี่ยวกับหลักการจัดการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาประยุกต์ใช้ในการบริหาร ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

3.1 การพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม

3.2 การจัดกระบวนการเรียนรู้โดยมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมือง การปกครอง การส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญา

ไทย และความรู้สากล ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถ ประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้และเรียนรู้ด้วยตนเอง

1.3 การจัดการศึกษาโดยยึดหลักการศึกษาตลอดชีวิต ให้สังคมมีส่วนร่วมและพัฒนาระยะและกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

1.4 การจัดการศึกษาให้บุคคลที่มีความบกพร่องด้านต่างๆเป็นพิเศษและการจัดการศึกษาให้ผู้ที่มีความสามารถพิเศษในรูปแบบที่เหมาะสม

1.5 การจัดการศึกษาโดยยึดหลักผู้เรียนสำคัญที่สุด และกระบวนการจัดการศึกษา ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติ เติบโตตามศักยภาพ

1.6 การจัดการศึกษา โดยเน้นด้านความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และบูรณาการในเรื่องของความรู้เกี่ยวกับตนเองและความสัมพันธ์กับสังคม ความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการจัดการ การรักษาและการใช้ทรัพยากรสิ่งแวดล้อม ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม กีฬา ภูมิปัญญาไทย และการประยุกต์ใช้ความรู้ทักษะด้านคณิตศาสตร์ และภาษา ความรู้ ทักษะการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิต

1.7 การจัดการกระบวนการเรียนรู้ ได้แก่ การจัดเนื้อหาสาระกิจกรรมตามความสนใจและความถนัดของผู้เรียน การฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การแก้ปัญหา การจัดการกิจกรรมให้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ให้คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและใฝ่รู้การจัดการเรียนการสอนสาระความรู้ด้านต่างๆอย่างสมดุล และปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ การสนับสนุนให้ผู้สอนจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการสอน และอำนวยความสะดวก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และรอบรู้และการใช้วิจัยเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นตลอดเวลา และสถานที่ และร่วมมือกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาผู้เรียน

1.8 การประเมินผู้เรียน และการใช้วิธีการที่หลากหลาย ในการจัดสรรโอกาสเข้าศึกษาต่อ และนำผลการประเมินผลผู้เรียนมาใช้ประกอบการพิจารณา

1.9 การจัดทำสาระหลักสูตรส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาของชุมชน สังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่นและคุณลักษณะอันพึงประสงค์

1.10 การพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน

1.11 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการผลิต และใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม

1.12 การจัดให้ผู้เรียนมีสิทธิได้รับการพัฒนาขีดความสามารถ ในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

### 3.2.2 ด้านบุคลากร

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีสรระภายใต้กฎหมาย ระเบียบเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

หลักการสำคัญในการบริหารบุคลากรในสถานศึกษามี 4 ประการ คือ

1. การสรรหาและการคัดเลือกครูเข้ามาทำการสอนในสถานศึกษา
2. การชำระรักษาครูให้อยู่ในสถานศึกษาได้นาน
3. การพัฒนาครูให้มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ และ / หรือ มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่
4. การให้ครูพ้นจากตำแหน่งหน้าที่หรือพ้นจากงาน

### 3.2.3 ด้านงบประมาณ

งบประมาณ หมายถึง แผนการใช้จ่ายเงินของรัฐบาลในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อใช้จ่ายในการดำเนินงานบริหารประเทศ โดยแสดงแหล่งที่มาของรายได้ หรือทรัพยากรที่จะนำมาใช้จ่ายตามแผนที่กำหนด งบประมาณมีความสำคัญต่อการบริหารประเทศของรัฐบาล และความอยู่ดีกินดีของประชาชน งบประมาณเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานของรัฐบาลให้บรรลุภารกิจ ซึ่งจัดทำเป็นแผนทางการเงินและมีโครงการโดยงบประมาณของรัฐบาลจะจัดเป็นรายปี เรียกว่าปีงบประมาณ (ตั้งแต่ 1 ตุลาคม ถึง 30 กันยายน ของปีถัดไป) การจัดทำงบประมาณเป็นไปตามระบบที่เหมาะสมในแต่ละยุคสมัย ในอดีตภารกิจและวงเงินงบประมาณของประเทศยังมีน้อย ได้เริ่มที่พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 กำหนดหน้าที่การจัดทำงบประมาณระบบแสดงรายการ (Line – Item Budgeting) จนถึงปีงบประมาณ 2524 ในปีงบประมาณ 2525 สำนักงบประมาณได้นำระบบงบประมาณแบบแผนงาน (Program Budgeting) จนถึงปี พ.ศ. 2545 ต่อมาปีงบประมาณ 2546 รัฐบาลได้ปฏิรูปวิธีการงบประมาณให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาล โดยให้มีการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ได้นำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting) มาใช้ และในปีงบประมาณ 2548 ได้ปรับปรุงระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ให้ครอบคลุมการบูรณาการทั้ง 3 มิติ ได้แก่ยุทธศาสตร์ระดับชาติ ระดับกระทรวง ระดับกรม หรือหน่วยปฏิบัติ ตลอดจนการ

จัดการงบประมาณให้มีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวได้ทันต่อเหตุการณ์ การใช้งบประมาณที่สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจและสังคมจะทำให้ประเทศชาติมีเสถียรภาพและสามารถพัฒนาประเทศได้

### 3.2.4 ด้านบริหารงานทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจน การมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 4.1 งานวิจัยในประเทศ

อภิวรรณ แก้วเล็ก (2542: 87-89) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยสรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับปานกลาง แต่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน 2 มิติ คือ 1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 2) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนทั้ง 4 มิติ คือ 1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 2) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียน 3) ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และ 4) ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

พัชรี จิรจิรังชัย (2545: 116) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ตามการรับรู้ของครู ผลการศึกษาสรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ใน

ระดับปานกลาง และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับมาก แต่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง

ศุภชัย โอบำรุง (2545: 160) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีอาชีพกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษาจังหวัดสกลนคร ผลการศึกษาสรุปได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนครโดยรวมอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาทั้งโดยรวมและรายด้าน

กาญจนา แสงสารพันธ์(2547 : 98- 101) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียนจุฬาราชวิทยาลัยโดยรวมและทุกรายด้าน อยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการบริหารแบบวางเฉยอยู่ในระดับปานกลาง 2. การบริหารคุณภาพทั้งองค์การของโรงเรียนจุฬาราชวิทยาลัยโดยรวมและทุกรายด้านอยู่ในระดับมาก 3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านความมีบารมี ด้านการคล้อย ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลและด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของโรงเรียนจุฬาราชวิทยาลัย 4. ตัวแปรภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านความมีบารมีและด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม สามารถพยากรณ์การบริหารคุณภาพทั้งองค์การของโรงเรียน จุฬาราชวิทยาลัย

ขวัญชัย พูลเจริญ (2548 : 65-66) ได้ศึกษาภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1. ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2. ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยรวม และรายด้านแตกต่างกัน 3. ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามวุฒิการศึกษาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน ยกเว้นด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 4. ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

สุดสยาม จันทร์ศรี (2549 : 68) ได้ศึกษาเรื่องแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ผลการวิจัยสรุปว่า 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จำแนกตามประเภทของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก 2. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

สถานศึกษาเอกชนในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน 3. ความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาเอกชนในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จำแนกตามประเภทของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก 4. ความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาเอกชนในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน 5. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานและแบบสนับสนุนสามารถร่วมกันพยากรณ์ ความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาเอกชนในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก

ชรัตน์ จินขาวขำ (2547 : 66) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยสรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างบารมีและด้านความคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลเป็นลำดับสุดท้าย ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวม จำแนกตามเพศแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) ส่วนด้านการสร้างบารมีแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

#### 4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

โกษฐ์ (KOh 52 (1992):602-A.) ได้ศึกษาความตรงของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสิงคโปร์โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและอาจารย์จากโรงเรียนมัธยมศึกษาในสิงคโปร์ ผลการวิจัยปรากฏว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีผลที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในการอธิบายความผูกพันต่อองค์การสามารถพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และการเปลี่ยนงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะเห็นได้ว่า ผลการวิจัยนี้ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไม่มีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน แต่เป็นผลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนร่วมกับตัวแปรอื่นๆ

เคนดริค (Kendrick 49(1988):1330.) ได้ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนาโรงเรียนมัธยมในเมืองให้มีประสิทธิผลโดยวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่าครูใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระยะเริ่มแรก และต่อมาได้ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในการดำเนินงานจนสามารถปรับปรุงโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผลโครงสร้างโรงเรียนกับประสิทธิผล

คิง (King 50 (1989):2329.) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับผู้บริหารการศึกษา จำนวน 208 คน ในระดับอนุบาล – มัธยมปลายและระดับมหาวิทยาลัย โดยใช้เครื่องมือ multifactor Leadership Questionnaire ของ บาส (Bass)

ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ(transformational leadership) สามารถทำนายความพึงพอใจและความสำเร็จได้เหนือกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน(transactional leadership) และพบในผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยมากกว่าอนุบาล ถึง มัธยมปลาย

จากการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมผลงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศที่กล่าวมาแล้ว แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลจักรสำคัญที่ทำให้เกิดประสิทธิผลในสถานศึกษา ผลงาน วิจัยพอสรุปได้ว่า พฤติกรรมของผู้บริหารที่ใช้ภาวะผู้นำแนวใหม่มาใช้ในการแก้ปัญหาจะ ช่วยยกระดับความเชื่อ ความต้องการ ทักษะคิดของผู้ตามให้สูงขึ้น คือภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ