



บทที่ 2

เอกสารและงานการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและงานการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา
4. แนวทางเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก
5. ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร
6. การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา มีนักวิชาการทางการบริหารได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ (leadership) ไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

ฮัลพิน (Halpin, 1966, pp. 27 - 28) ได้กล่าวว่าผู้นำคือ บุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างต่อไปนี้

1. บุคคลที่แสดงอิทธิพลเชิงบวกต่อบุคคลอื่นๆ
2. บุคคลซึ่งแสดงอิทธิพลเชิงบวกที่มีความสำคัญมากกว่าบุคคลอื่นๆในองค์กร
3. บุคคลที่แสดงอิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมายของกลุ่มหรือทำให้เกิดความสำเร็จ

ในกลุ่มหรือในองค์กร

4. บุคคลที่ได้รับเลือกจากกลุ่มให้เป็นผู้นำ
5. บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้บริหารองค์กร

ฟีลด์เลอร์ (Fiedler, อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 2) ได้กล่าวว่าผู้นำ คือ บุคคลในกลุ่มซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับภารกิจของกลุ่ม ทำนองเดียวกับ เดจโนซกา (Dejnozka, อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 2) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำคือ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับ ของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของ กลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

สำหรับ โอเลียร์ (O'Leary, อ้างในชัยเสกฐ์ พรหมศรี, 2549, หน้า 8) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ บุคคลที่มีบารมี และสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถกระตุ้นบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ ส่วน ลูซซีเออร์ (Lussier, อ้างในชัยเสกฐ์ พรหมศรี, 2549, หน้า 8) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการชักจูงให้พนักงานทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

สต็อกคิลล์ (Stogdill, อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 3) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม เพื่อการตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมายจากนิยามของสต็อกคิลล์ดังกล่าว ประกอบด้วย 3 ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวกับอิทธิพล (Influence) กลุ่ม (Group) และเป้าหมาย (Goal) ได้แก่

1. เป็นการมองภาวะผู้นำในฐานะกระบวนการอิทธิพล (Process of Influence) ที่ผู้นำมีผลกระทบต่อบุคคลอื่น ด้วยการเหนี่ยวนำให้พฤติกรรมของบุคคลเหล่านั้นไปในทิศทางที่ต้องการ
2. กระบวนการอิทธิพลดังกล่าว เป็นแนวคิดหลักที่เกิดขึ้นในบริบทของกลุ่ม (Group context) มีสมาชิกกลุ่มที่ไม่เปลี่ยนแปลงเป็นผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้นำ ดังนั้นจึงเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับกลุ่มที่เป็นผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก
3. ผู้นำใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่ม ไปในทิศทางของเป้าหมาย ที่ต้องการให้กลุ่มบรรลุผลและในแง่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มอีกด้วย

จากผลการศึกษาภาวะผู้นำของ ไบรแมน (Bryman, อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 3) ดังกล่าว คำนียามส่วนใหญ่มาจากแนวคิดเรื่องคุณลักษณะ (Traits) พฤติกรรม (Behavior) การใช้อิทธิพล (Influence) และรูปแบบของการปฏิสัมพันธ์ (Interaction Patterns) ของผู้นำเป็นหลักสำคัญ อย่างไรก็ตามกระแสแนวคิดเกี่ยวกับนิยามของภาวะผู้นำนับตั้งแต่ทศวรรษ 1980 ได้เปลี่ยนแปลงแตกต่างไปจากเดิมมากพอสมควร เช่น เน้นความสำคัญบทบาทในการสร้างความชัดเจนด้านความคิด ซึ่งคล้ายกับคำนิยามของ เพฟเฟอร์ (Pfeffer, อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 4) ที่ระบุว่า “ภาวะผู้นำเป็นการกระทำเชิงสัญลักษณ์” (Leadership as Symbolic Action) ซึ่งหมายความว่า ผู้นำมีหน้าที่สร้างความสมเหตุสมผล (Sense-making) ในนามบุคคลอื่น และเป็นผู้สร้างฉันทานุมัติให้เกิดขึ้นแก่คนเหล่านั้น จากแนวคิดทั้งสองสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่าจะอะไรคือความสำคัญให้ภาพความเป็นจริงขององค์การแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทาง และจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน ยได้ภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก นิยามภาวะผู้นำใหม่ภายใต้แนวคิดของบริบทภาวะแวดล้อมของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ได้แก่ เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard,

อ้างใน อาคม วัดโรตง, 2547, หน้า 3) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการสร้างอิทธิพล
 จูงใจคนหรือกลุ่ม เพื่อให้เกิดความพยายามร่วมกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์

เบส (Bass, อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 4 - 6) ได้สรุปรวบรวมความหมาย
 ของภาวะผู้นำตามที่มีผู้ให้ไว้และได้จำแนกความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 12 กลุ่ม ดังนี้

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม (Leadership as a focus of group
 processes) ตามแนวคิดนี้ กำหนดตำแหน่งของผู้นำเป็นจุดศูนย์กลางหรือจุดแกนกลางของกิจกรรม
 ของกลุ่มนี้ นิยามภาวะผู้นำตามแนวนี้นี้จึงมักสะท้อนผู้นำเป็นจุดรวมของความร่วมมือจากบุคคล
 ต่าง ๆ ในกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน

2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ (Leadership as Personality
 and its Effects) คำนิยามต่าง ๆ ของภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ ส่วนใหญ่จะให้ความหมายภาวะผู้นำ
 โดยยึดหลักด้านคุณลักษณะปรุ้งแต่ง (Personality Attributes) หรือคุณสมบัติที่เป็นจุดเด่นของตัว
 ผู้นำเอง ซึ่งสามารถทำให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ

3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการกระทำหรือพฤติกรรม (Leadership as an Act or
 Behavior) เป็นนิยามที่มีแนวคิดเน้นพฤติกรรม หรือ การกระทำในส่วนของผู้ที่มีผลให้เกิด
 พฤติกรรม หรือการกระทำขึ้นในบุคคลอื่นรวมทั้งการกระทำของผู้นำร่วมกับผู้อื่นในการดำเนินการ
 ไปในทิศทางเดียวกัน คำนิยามเหล่านี้เป็นความพยายามที่จะหาคำตอบว่า “ผู้นำทำอะไร”

4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย (Leadership as an
 Instrument of Goal Achievement) ความหมายของภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็น
 แรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยในการจูงใจและการประสานงานขององค์การ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย
 ที่กำหนด

5. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ (Leadership as an Emerging
 Effect of Interaction) แนวคิดของความหมายภาวะผู้นำในกลุ่มนี้ ไม่เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นเหตุ
 (Cause) ทำให้เกิดการกระทำของกลุ่ม แต่ภาวะผู้นำเป็นผล (Result) ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์
 ระหว่างสมาชิกของกลุ่มมากกว่า กล่าวโดยสรุปนิยามภาวะผู้นำกลุ่มนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นผล หรือ
 สิ่งที่ยกย่องตามมา (Effect of Outgrowth) ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่ม
 เป็นหลัก

6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท (Leadership as a Differentiated
 Role) เป็นกลุ่มของนิยามที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีบทบาท (Role Theory) ซึ่งมีมุมมองที่ว่าสมาชิก
 ของระบบทางสังคมจะมีบทบาทที่แตกต่างกันตามความจำเป็นในการทำให้ระบบสังคมนั้นเจริญ
 ก้าวหน้า ภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม (กลุ่ม) สมาชิกแต่ละคนจะมีบทบาทหน้าที่

ความรับผิดชอบงานที่ตนได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ภาวะผู้นำในแนวนอนจึงเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการบทบาทของบุคคลอื่นเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ระบบสังคม

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้านโครงสร้าง (Leadership as the Initiation Structure) ทศนะภาวะผู้นำในแนวนอนเห็นว่า เป็นกระบวนการในการริเริ่มและดำรงรักษาโครงสร้างของบทบาทและรูปแบบความสัมพันธ์ของบทบาทต่าง ๆ มีการระบุน้ำที่ของภาวะผู้นำในการทำให้ระบบการตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างบริหารจัดการขององค์กร

8. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม (Leadership as the Art of Inducing Compliance) เป็นกลุ่มของนิยามที่มองภาวะผู้นำในแง่การหล่อหลอมกลุ่มเข้ากับเจตจำนงความต้องการและความปรารถนาของผู้นำ มุมมองของการเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม และเป็นการใช้อิทธิพลในลักษณะทิศทางเดียว คือ จากผู้นำถึงผู้ตาม โดยไม่สนใจต่อความต้องการของผู้ตาม นิยามภาวะผู้นำจึงมองผู้นำเป็นผู้ควบคุมทางสังคมต่อบุคคลอื่นหรือภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมที่ผู้อื่นยอมปฏิบัติในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล (Leadership as the Exercise of Influence) คำว่า “อิทธิพล” (Influence) ของนิยามกลุ่มนี้มีความหมายที่มิใช่เป็นการครอบงำ (Dominance) การควบคุม (Control) หรือ การบีบบังคับให้ต้องทำตาม (Forcing of Compliance) แต่อย่างใด แต่มีความหมายกว้างที่เป็นการใช้ความพยายามด้วยวาจาและการกระทำ กระบวนการสื่อให้เกิดการเห็นคล้อยตาม หรือ เป็นกิจกรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่สามารถก่อให้เกิดความร่วมมือในการไปสู่เป้าหมายเมื่อคนเหล่านั้นเห็นพ้องด้วย หรือมีความต้องการเช่นนั้นด้วยเช่นกัน

10. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นรูปแบบของการจูงใจ (Leadership as a Form of Persuasion) ซึ่ง ลาร์สัน (Larson, อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 6) ได้ให้รายละเอียดว่า นิยามภาวะผู้นำตามแนวนอนสะท้อนถึงการจูงใจผู้อื่นด้วยวิธีการใช้เหตุใช้ผลอย่างหนักแน่นเพื่อให้เกิดการเห็นดีเห็นงามตามตน ดังตัวอย่างที่อดีตรัฐมนตรีไอเซนฮาวร์ของสหรัฐให้นิยามของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำคือความสามารถในการตัดสินใจว่าต้องทำอะไรและการทำให้ผู้อื่นต้องการที่จะทำตามการตัดสินใจนั้น

11. ภาวะผู้นำในฐานะความสัมพันธ์ของอำนาจ (Leadership as a Power Relationship) เป็นการนิยามภาวะผู้นำที่มาจากบทบาทการใช้อำนาจ โดยเฟรนช์และราเวน (French and Raven, อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 6) ได้ให้นิยามภาวะผู้นำจากแง่มุมของความสัมพันธ์ของอำนาจแบบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่ม เช่น ความสัมพันธ์ของอำนาจระหว่างบุคคล

(Interpersonal power) เป็นผลที่เกิดจากอำนาจต่าง ๆ ได้แก่ อำนาจจากการอ้างอิง (Referent) อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert) อำนาจจากการให้รางวัล (Reward) อำนาจจากการบังคับ (Coercive) และอำนาจตามกฎหมาย (Legitimate)

12. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นการผสมผสานขององค์ประกอบต่าง ๆ (Leadership as a Combination of Elements) นิยามของภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้เกิดขึ้นจากการผสมผสานนิยามต่าง ๆ ของภาวะผู้นำเกิดเป็นนิยามภาวะผู้นำขึ้นใหม่ที่ให้ความหมายที่กว้างขวางครอบคลุมหลายด้านได้มากขึ้น

มัลลิกา ต้นสอน (2544, หน้า 67) ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้นำต้องสามารถติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความเข้าใจ และความสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่ม ตลอดจนเปิดกว้างและรับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกและบุคคลอื่น เพื่อพัฒนาและปรับปรุงให้การทำงานในกลุ่มมีประสิทธิภาพ

กล่าวสรุป ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำหรือผู้บริหารที่สามารถก่อให้เกิดแรงบันดาลใจหรือจูงใจ ผู้ตาม ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ร่วมมือด้วยความเต็มใจ เลื่อมใสศรัทธา เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายโดยใช้กระบวนการต่าง ๆ หน้าที่ ความสัมพันธ์ และสถานการณ์ ซึ่งผลสำเร็จของงานดูได้จากประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน ความพึงพอใจของสมาชิก และ ผู้รับบริการ

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ความสำคัญของภาวะผู้นำได้มีการนำขึ้นมากล่าวถึงในกลุ่มของผู้บริหารและผู้จัดการ ซึ่งถือเป็นประเด็นที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ตราบดีที่ยังมีการทำงานของบุคคลร่วมกันอยู่ภายในองค์การ ภาวะผู้นำภายในตัวผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์การ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารมีภาระและความรับผิดชอบโดยตรงต่อการวางแผน ตัดสินใจสั่งการ ดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์การปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้รวมถึงความรับผิดชอบต่อการพัฒนาขององค์การด้วย ปัญหา ที่เป็นที่สนใจของนักวิชาการและบุคคลทั่วไปอยู่ตรงที่ว่า ผู้บริหารทำอะไรหรือมีวิธีการนำอย่างไร จึงทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับงานแล้วทุ่มเทความสามารถ และพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จด้วยความเต็มใจ ประเด็นนี้ทำให้เห็นว่าผู้บริหาร/ผู้นำ กับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ ในองค์การทางการศึกษาก็เช่นกัน ผู้บริหารจะมีภาวะผู้นำที่ดีและพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองให้ดีขึ้น ผู้บริหารต้องมีความรู้ ประสบการณ์ และความริเริ่มสร้างสรรค์ ต้องรู้จักสร้างโอกาสเพื่อทำหน้าที่ผู้นำในการนำแนวคิดของตนไปปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง มีความเป็นไปได้อย่างจริง ผู้บริหารต้องมีแสดงบทบาทของตน และแสดงออก

ถึงพฤติกรรมที่คนคาดหวังได้อย่างชัดเจน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ทางการศึกษาไว้อย่างชาญฉลาด มีความคิดกว้างไกล เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องมีองค์ประกอบอื่นที่จำเป็น เช่น มีความเป็นนักวิเคราะห์ปัญหา วิเคราะห์งาน แผนงานและโครงการต่าง ๆ สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ ทฤษฎีการจูงใจ การใช้อิทธิพลกับบุคคลได้อย่างยอดเยี่ยม ที่สำคัญผู้บริหารต้องสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ เพื่อให้องค์การก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ผู้บริหารต้องพัฒนาความเป็นผู้นำในตนเอง อยู่เสมอ ปรับปรุงตนเอง ในด้านความคิด ทักษะ ความรู้ความสามารถ คุณลักษณะ เพิ่มพูนประสบการณ์ ดั้นด้นอยู่เสมอ ทำกิจกรรมที่หลากหลาย รวมถึงบุคลิกภาพและทักษะด้านต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ ดังที่ ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2547, หน้า 261-262) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของการเป็นผู้นำมี 4 ประการ คือ (1) ความสามารถในการใช้อำนาจให้เกิดประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับ (2) ความสามารถในการใช้แรงจูงใจบุคคลทุกระดับและทุกสถานการณ์ (3) ความสามารถในการชักนำ และ (4) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าต่าง ๆ ทำนองเดียวกับ Eisenhower (อ้างในทิพาวิติ เหมสุวรรณ, 2544, หน้า 50) ได้กล่าวว่า ผู้นำคือ ผู้ที่สามารถโน้มนำให้ผู้อื่นเต็มอกเต็มใจกระทำในสิ่งที่ผู้นำนั้นต้องการด้วยความเต็มอกเต็มใจนั้นจะมากจากการที่ผู้อื่นเหล่านั้นก็มีความต้องการจะกระทำการสิ่งนั้น ๆ ด้วยเช่นกัน ส่วน Crawford (2002, p.1) ได้กล่าวว่า ทั้งการนำและการทำงานเป็นทีมถือเป็นกิจกรรมที่กระจายอยู่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในทางศึกษาศาสตร์ และเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการกำหนดการเรียนการสอนที่ประสบความสำเร็จในทางการศึกษา

ความสำคัญของภาวะผู้นำ จึงอยู่ที่การสร้างสรรค์และธำรงไว้ซึ่งประสิทธิภาพของโรงเรียนและวิทยาลัย ขณะที่ Beare, Caldwell และ Millikan (อ้างใน Crawford, Kydd และ Riches, 2002, p.23) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำว่า ผู้นำต้องให้ความสนใจภาวะผู้นำในสองมิติ คือ มิติด้านความสำเร็จในภาระงานที่ถืออยู่และมิติการสร้างความสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างสมาชิก ภาวะผู้นำมีต่อบุคคลหลายคนที่ไม่สามารถออกแบบของผู้นำให้เพียงพอต่อการใช้ประโยชน์ได้หมด นอกจากนี้ พิชญลักษณ์ พิชญกุล (2545, หน้า 16) แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารที่จะสามารถชักจูงให้บุคลากรทำงานจนเป็นผลสำเร็จนั้นจะต้องมีภาวะผู้นำ การสั่งการเป็นเรื่องที่ไม่ยากลำบากแต่การสั่งการแล้วบุคลากรปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยภาวะผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับ สิริพร พูนชัย (2547, หน้า 1) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารหรือต่อตัวผู้บริหาร เพราะภาวะผู้นำจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความสำเร็จของหน่วยงาน งานจะดำเนินไปด้วยดีและบรรลุวัตถุประสงค์ย่อมขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำภายในตัวผู้นำ ในขณะที่ สำนักงานกองทุนพัฒนาสังคม (อ้างในทิพาวิติ เหมสุวรรณ, 2544, หน้า 50) ได้มีรายงานการวิจัยเพื่อศึกษาแบบประเมินผู้บริหาร 2537 พื้นฐานเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้นำในภาครัฐสามารถสรุปได้ คือ



คุณลักษณะส่วนบุคคลที่สำคัญสำหรับผู้นำคือ ความมีวุฒิภาวะความยืดหยุ่น ความเป็นผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ ความมั่นใจในตนเอง และนอกจากนี้ในส่วนของพฤติกรรมผู้นำแนวใหม่ ยังพบว่า การมองการณ์ไกล การสร้างความไว้วางใจ การสร้างทีมงานการเพิ่มอำนาจปฏิบัติ การเป็นแบบอย่างที่ดี การระมัดระวังและความคิดสร้างสรรค์ สิ่งเหล่านี้ เป็นสิ่งที่พึงมีอยู่ในตัวผู้นำเพื่อเป็น การแสดงออกถึงภาวะผู้นำ จากทักษะของบุคคลต่าง ๆ ได้แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำจำเป็นต้อง เข้าไปเกี่ยวข้องกับบุคคลในการแสดงบทบาทเพื่อให้บุคคลปฏิบัติให้ได้ผลตามเจตนารมณ์ของผู้นำ ได้มากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับคุณลักษณะและความสามารถในการแสดงบทบาทต่อผู้อื่น โดยผู้นำสามารถเลือก แนวทางการแสดงถึงภาวะผู้นำมาใช้ตามสภาพการณ์และความเหมาะสม ของงาน บุคลากรและลักษณะขององค์กร และภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ต้องมีอยู่ในตัวผู้นำเป็นพิเศษ เพราะภาวะผู้นำจะเป็นเสมือนตัวเชื่อมโยงการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเข้าด้วยกันอย่างมี ปฏิสัมพันธ์อันดี

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันเพื่อความเป็นเลิศท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง ตลอดเวลา ดังนั้นผู้บริหารที่จะนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้อง เปลี่ยนแปลงตนเอง โดยให้ความสำคัญกับผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้พฤติกรรมของผู้ตาม บรรลุเป้าหมายที่ผู้นำหวังไว้ดังที่ Burns และ Bass (อ้างใน พนมพร จันทรปัญญา, 2545, หน้า 48) ได้อธิบายความหมายของ Transactional Leadership และ Transformational Leadership ไว้ดังนี้ ผู้นำแบบ Transactional จะให้แนวทางและจูงใจผู้ร่วมงาน ไปในทิศทางที่เป้าหมายของภารกิจหรือองค์กรได้กำหนดไว้ โดยการอธิบายบทบาทและภารกิจ ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ส่วนผู้นำแบบ Transformational จะสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ร่วมงาน ให้แสดงออกซึ่งความสนใจของตนเอง เพื่อประโยชน์ขององค์กร ภาวะผู้นำแบบนี้ตั้งอยู่บน พื้นฐานของการพัฒนาค่านิยม (Value) ความเชื่อ (Belief) และความต้องการ (Needs) ของผู้ร่วมงาน ขณะเดียวกัน Burns (อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 367) อธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างช่วยยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้ สูงขึ้น ขณะที่ Bennis (อ้างใน พนมพร จันทรปัญญา, 2545, หน้า 48) สรุปทัศนะว่า ผู้นำแบบ Transformation เป็นผู้นำจริง ๆ (True Leader) ส่วนผู้นำแบบ นั้นเปรียบเสมือนผู้จัดการ (Manager) ส่วน Weiss (2001, p.205) กล่าวว่า Transformational Leadership เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มั่นคงถาวร ตามทฤษฎีนี้ผู้นำมีบทบาทในการนำและเป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ สำหรับ Burns

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
ห้องสมุดฯวิจัย
วันที่ ๑๖ มี.ค. ๒๕๕๕
เลขทะเบียน 245814
เลขวิทยานิพนธ์

และ Bass (อ้างในเสนาะ ดิเฮอร์, 2544, หน้า 204) ระบุว่าผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมี 2 ลักษณะ คือ ผู้นำที่เปลี่ยนแปลงคนอื่นโดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Transactional Leaders) กับผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อ และความต้องการของผู้ตามให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น (Transformational Leaders) ขณะที่ ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2547, หน้า 288) กล่าวว่าบทบาทความเป็นผู้นำในการจัดการในปัจจุบันซึ่งเพิ่มความสลับซับซ้อน สิ่งแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงปัญหาหนึ่งที่ได้รับคามสนใจใน คือ ความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำแบบที่ใช้หลักการติดต่อระหว่างบุคคล (Transactional Leadership) และความเป็นผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) โดยมีรายละเอียดดังนี้ ความเป็นผู้นำแบบที่ใช้หลักการติดต่อระหว่างบุคคล (Transactional Leadership) เป็นผู้นำซึ่งกระตุ้นพนักงานให้ทำงานโดยคาดหวังว่ามีความต้องการที่ชัดเจนและจัดหารางวัลเป็นผลตอบแทนการใช้ความพยายาม พนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำที่ใช้หลักการติดต่อระหว่างบุคคล และผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) เป็นผู้นำที่กระตุ้นให้บุคคลทำงานโดยมีภารกิจที่มากขึ้นมีจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้นมีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะบรรลุภารกิจที่กำหนดไว้เป็นพิเศษอย่างชัดเจน หรือหมายถึง ทักษะซึ่งผู้นำจูงใจพนักงานให้ทำงานมากกว่าที่คาดหวังไว้เพื่อให้บรรลุการทำงานที่เหนือกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้รูปแบบความเป็นผู้นำแบบนี้จะเหมาะสมกับองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่สลับซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

ขณะที่ เสนาะ ดิเฮอร์ (2544, หน้า 204) กล่าวว่า ผู้นำที่เปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อ และความต้องการของคนอื่นให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น (Transformational Leaders) เป็นการเปลี่ยนแปลงประโยชน์ของแต่ละคนให้เป็นผลประโยชน์ที่ดีขึ้นขององค์กร เป็นวิธีการช่วยพัฒนาให้มองในแนวใหม่ แก้ปัญหาในแนวใหม่ ทำให้คนกล้าทำการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ใ้ใจ และกระตุ้นให้ใช้ความพยายามที่มากขึ้นจนบรรลุผลสำเร็จมากกว่าเป้าหมายที่วางไว้ ผู้นำจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกมีความมุ่งมั่น เปลี่ยนแปลงความรู้สึกที่มุ่งผลประโยชน์ตัวเองไปเน้นประโยชน์ขององค์กรและของกลุ่ม นอกจากนี้ วิทยา คำนธำรงกุล (2546, หน้า 260) กล่าวว่าในงานวิจัยใหม่พบว่าภาวะผู้นำบางอย่างมีประสิทธิภาพเหนือภาวะผู้นำอื่น ๆ ในการนำความเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร รูปแบบผู้นำ 2 ประเภทที่จะสร้างผลกระทบในภาวะแห่งการเปลี่ยนแปลงคือ ผู้นำแบบบารมี (Charismatic Leaders) และผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaders) ส่วน Bass (อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 368) อธิบายว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและจูงใจต่อผู้ตามด้วยวิธีการดังนี้

1. ทำให้ผู้ตามเกิดตระหนักในความสำคัญของผลงานที่เกิดขึ้น
 2. โน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้เปลี่ยนจากการยึดในผลประโยชน์ของตนเอง มาเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร และหมู่คณะแทน
 3. กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับของความต้องการที่สูงขึ้นกว่าเดิม (Higher Order Needs) ในทัศนะของ วิทชา ค่านธำรงกุล (2546, หน้า 261) กล่าวว่า ผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง จะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาใน 3 เรื่องสำคัญ ดังนี้
 1. ผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักว่างานนั้นสำคัญเพียงใด ต่อองค์กร และการทุ่มเทของผู้ใต้บังคับบัญชามีความจำเป็นเพียงใดต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ด้วยการสื่อสารและให้ข้อมูลกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง
 2. ผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักในความต้องการของตนเองทั้งในความก้าวหน้า การพัฒนาและการประสบความสำเร็จด้วยการให้การฝึกอบรม การให้อำนาจ (Empowerment) และการใช้ทีมบริหารตนเอง (Self-managed Teams) ฯลฯ
 3. ผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลงจงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร โดยส่วนรวมไม่ใช่เพื่อประโยชน์ส่วนตน ด้วยการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่า ด้วยการถามตัวเองอยู่ตลอดเวลา
- ทำนองเดียวกัน Tichy และ Devanna (อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 386) ระบุคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Attributes of Transformational Leader) ได้ข้อสรุปว่า แต่ละขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงความสำเร็จขึ้นอยู่กับเจตคติ ค่านิยมและทักษะของผู้นำเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลจึงมีคุณลักษณะ (Attributes) ดังนี้
1. ยอมรับว่าตนเองเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 2. เป็นผู้ที่ชอบการเสี่ยงที่มีความรอบคอบ
 3. มีความศรัทธาในคนอื่นและไวในการรับรู้ความต้องการของคนเหล่านั้น
 4. มีความสามารถในการสร้างค่านิยมที่ชัดเจนให้เป็นกรอบพฤติกรรมของบุคคลต่าง ๆ ในองค์กรได้ดี
 5. มีความยืดหยุ่นเปิดกว้างให้ทุกคนได้เรียนรู้จากประสบการณ์
 6. มีทักษะด้านความคิด และมีความเชื่อในวิธีการคิดที่อิงวิชาการและมีความละเอียดรอบคอบต่อการวิเคราะห์ปัญหา
 7. มีความเป็นนักวิสัยทัศน์ที่มองปัญหาต่าง ๆ ได้ทะลุปรุโปร่งและมีมุมมองใหม่ได้หลากหลาย



นอกจากนี้ Bass (อ้างใน พนมพร จันทรปัญญา, 2545, หน้า 49) ได้สรุปคุณลักษณะผู้นำแบบ Transformational Leader ไว้ดังต่อไปนี้

1. บารมี (Charisma) แสดงวิสัยทัศน์และรู้สึกตระหนักในการกิจ มีความภูมิใจ ได้รับความเคารพและไว้วางใจ
 2. สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) สร้างแรงบันดาลใจ สื่อสารกับผู้ร่วมงาน ด้วยการคาดหวังที่สูง อธิบายวัตถุประสงค์ของภารกิจหรือขององค์การด้วยวิธีการที่ง่าย
 3. กระตุ้นความคิด (Intellectual Stimulation) ส่งเสริมการแสดงความคิดเห็น การให้เหตุผล และข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา
 4. การพิจารณาส่วนบุคคล (Individual Consideration) แสดงความสนใจ ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลแตกต่างกันไป ให้คำปรึกษาแนะนำ
- เช่นเดียวกันกับ เสนาะ ดีเยาว์ (2544, หน้า 205) ที่ได้จำแนกลักษณะของ Transformational Leader ไว้ดังนี้

1. มีบารมี หมายถึง มีความดีอยู่ในตัวผู้นำ เช่น การมีวิสัยทัศน์ ความสำนึกในส่วนรวม น่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความคิดชัดเจน
2. มีแรงบันดาลใจ ไม่ว่าจะเป็นการพูด กิริยา การใช้สัญลักษณ์ การกระทำใด ๆ ทำให้เข้าใจได้ง่ายจนสร้างให้เกิดความกระตือรือร้น ความทะเยอทะยาน ความมุ่งมั่นในตัวผู้ปฏิบัติงาน ที่จะทุ่มเทให้กับงานและองค์การ
3. การกระตุ้นให้คิด วิธีการที่ใช้ในการทำงาน การจูงใจ การแก้ปัญหา และอื่นใด แสดงให้เห็นถึงการมีความคิดอย่างชาญฉลาด การมีเหตุผลและการมองปัญหาหลายชั้น
4. ให้ความเอาใจใส่ เห็นความสำคัญของคนทุกคน สนใจ ให้เกียรติ ดูแล ปฏิบัติต่อคนอย่างเห็นความสำคัญ มีเทคนิคในการสอนงาน และฟังความเห็นอย่างสนใจที่ทำให้ผู้พารู้สึกว่าตัวเองสำคัญ

ขณะที่ Podsakoff และคณะ (อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 387) ได้สรุปพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลัก 6 ประการ ดังนี้

1. บ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ (Identifying and Articulating a Vision) ได้แก่พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งหมายในการระบุนโยบายใหม่ ๆ ขององค์การ พร้อมกับการพัฒนาสร้างความชัดเจนและสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ตามให้ผูกพันต่อวิสัยทัศน์ในอนาคตของตน

2. แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม (Providing and Appropriate Model) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำในการแสดงแบบอย่างของการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้อื่นเอาเยี่ยงอย่างปฏิบัติตามโดยให้สอดคล้องกับค่านิยมและหลักการของผู้นำ

3. กระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายรวมของกลุ่ม (Fostering the Acceptance of Group Goals) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันขึ้นในหมู่สมาชิกกลุ่ม เพื่อร่วมกันทำงานจนบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

4. กำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง (High Performance Expectations) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการคาดหวังความเป็นเลิศของผลงาน ในแง่คุณภาพหรือผลงานสูงของผู้ตาม

5. ให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล (Providing Individualized Support) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นว่าการให้การสนับสนุนต่อผู้ตาม โดยมีความเอาใจต่อความรู้สึกและความต้องการของผู้ตามแต่ละคน

6. กระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างความท้าทายและกระตุ้นผู้ตามให้มองปัญหาและงานเดิม ด้วยมุมมองและวิธีการใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม โดยใช้ความคิดพิจารณาเชิงวิเคราะห์ให้ผู้ตามเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ที่เหมาะสม อย่างไรก็ตาม Bass (อ้างใน ศรีพร พูนชัย, 2547) ได้สรุปว่า พฤติกรรมของผู้นำ ในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวังผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือเชิงเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น

2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร

3. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล

นอกจากนี้ Bennis และ Nanus (อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 380 - 382) สามารถสรุปพฤติกรรมร่วมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใน 3 ประเด็น ดังนี้

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing a Vision) คือ ผู้สร้างช่องทางให้เกิดการใช้พลังกลุ่มของสมาชิกในองค์การในวิสัยทัศน์ร่วมกัน วิสัยทัศน์จะรวมถึงการใช้ดุลยพินิจ และความสามารถเชิงวิเคราะห์ ความสามารถในการหยั่งรู้และความคิดสร้างสรรค์ด้วยเช่นกัน

2. การพัฒนาความผูกพันและความไว้วางใจ (Developing Commitment and Trust) คือวิสัยทัศน์ควรถูกถ่ายทอดไปสู่บุคคลต่าง ๆ ภายในองค์การด้วยวิธีการเชิญชวนและการคล้อยไม่ใช่ด้วยการประกาศบังคับ และข่มขู่เพื่อให้ยอมรับหรือปฏิบัติตาม ซึ่งจะต้องให้สอดคล้องกับค่านิยมและวัตถุประสงค์ของวิสัยทัศน์ใหม่ การแสดงความผูกพันต่อค่านิยมของผู้นำด้วยการกระทำทางพฤติกรรมอย่างสม่ำเสมอต้นเสมอปลาย จะช่วยเสริมแรงแก่ผู้ตามให้แสดงพฤติกรรมทำนองเดียวกันกับผู้นำ

3. ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์การ (Facilitating Organization Learning) ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาทักษะของตนและรู้จักหาความรู้เพิ่มขึ้นจากประสบการณ์การทำงานทั้งที่สำเร็จและล้มเหลว ด้วยการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลง รวมทั้งเหตุการณ์ไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ผู้นำจะสร้างเครือข่ายข้อมูลข่าวสารและริเริ่มการศึกษากกรณีพิเศษต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ และสนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิกอื่นขององค์การ ดังนั้นอาจสรุปได้ว่าภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงหรือทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาที่มีอยู่โดยริเริ่มแนวทางใหม่ เพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยความคิดสร้างสรรค์ ในการทำงานด้วยตนเอง เพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะพยายามที่จะหาวิถีทางใหม่ในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นทฤษฎีที่ผู้นำสามารถใช้อิทธิพลกับผู้ตามได้มาก แม้กระทั่งกับระบบวัฒนธรรม เนื่องจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การ แต่ทั้งนี้การนำนั้นผู้นำต้องมีศีลธรรมและค่านิยมในการเป็นผู้นำที่แท้จริงเพื่อให้ผู้ตามเกิดความผูกพันกัน ร่วมมือกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

สำหรับ Leithwood (1992, p. 2) ได้ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารโรงเรียน มีแนวปฏิบัติ 3 ประการ

1. ช่วยให้เพื่อนร่วมงานได้มีการพัฒนา และยังสามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ในกลุ่มสมาชิก สามารถพูดคุย สังเกต วิพากษ์วิจารณ์และวางแผนร่วมกันได้ กำหนดเป้าหมายร่วมกัน โดยใช้เทคนิคระบบราชการเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ใช้ภาวะผู้นำร่วมกับเพื่อนร่วมงานโดยการมอบอำนาจ และสื่อสารให้ทราบถึงมาตรฐานของโรงเรียน และสร้างความเชื่อถือ

2. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนา ด้วยการยกระดับแรงจูงใจ เพื่อพัฒนาเป้าหมายโดยรวมร่วมกัน เพื่อความเจริญในอาชีพ มีภาระผูกพันและภารกิจของโรงเรียนร่วมกัน ให้บทบาทผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาเพื่อการปรับปรุงสถานศึกษา มีเป้าหมายชัดเจน สมจริง

3. ช่วยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยการกระตุ้นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาผูกพันกับกิจกรรมใหม่ ๆ และ มีความพยายามมากขึ้น รวมทั้งต้องให้ความเชื่อถือว่าเป็นร่วมงานสามารถพัฒนาการแก้ปัญหาได้ดีกว่าผู้นำทำคนเดียว

ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Leithwood พบว่า การปฏิบัติงานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อความร่วมมือของครูเป็นอย่างมาก และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังสามารถคงความสัมพันธ์อันดี ระหว่างทักษะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับการรายงานการเปลี่ยนแปลงของตนเองของครู ในเจตคติเกี่ยวกับการปรับปรุงโรงเรียนและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอน

ต่อมา Bass ได้นำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทักษะของ Burns มาเผยแพร่และจัดเกล้าเพิ่มเติม โดยให้ความสนใจกับความต้องการของผู้ตามมากกว่าความต้องการของผู้นำ พร้อมทั้งแนะนำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถประยุกต์ให้กับสถานการณ์ที่ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังเอาไว้ และให้ความเห็นโต้แย้งว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติมากกว่าจะให้ผู้ตามทำตามในเรื่องต่อไปนี้

1. ยกระดับความสำนึกของผู้ตาม ให้ตระหนักถึงความสำคัญ และคุณค่าของเป้าหมายที่ต้องยึดถือและปฏิบัติตาม

2. ชี้ให้ผู้ตามเห็นผลประโยชน์ของทีมงานและองค์กร มากกว่าประโยชน์ส่วนตน

3. กระตุ้นให้ผู้ตาม ปฏิบัติตามความต้องการให้บรรลุเป้าหมาย

แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้ตาม และพัฒนาตนเองให้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ด้วย (Bass & Avolio, 1990)

ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีค่านิยม และอุดมคติในตนเอง และมีประสิทธิภาพในการจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน Kuhnert (as Cited in Norhouse, 1995, p. 134) ดังนี้

ด้านที่ 1 มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) มีความสามารถในการใช้อิทธิพลในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น ซึ่งเป็นลักษณะผู้นำที่แสดงบทบาทที่เข้มแข็ง เป็นตัวอย่างแก่ผู้ตาม จนผู้ตามจะรู้สึกคล้อยตาม และต้องการที่จะเลียนแบบผู้นำลักษณะนี้เป็นอย่างมาก โดยปกติ

ผู้นำเหล่านี้ จะมีมาตรฐานด้านพฤติกรรมเป็นที่ยอมรับสูง และการปฏิบัติตัวอยู่ในศีลธรรม และสามารถเชื่อถือได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง จะได้รับการเคารพอย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม ซึ่งผู้ตามก็จะให้ความเชื่อถือในตัวผู้นำ และผู้นำก็จะทำให้ผู้ตามได้รับรู้ถึงวิสัยทัศน์ และความสำนึกในภารกิจของงาน

ด้านที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นการอธิบายให้เห็นถึงลักษณะผู้นำที่สื่อสารให้ผู้ตามรู้ถึงความคาดหวังอย่างสูง กระตุ้นผู้ตามโดยการจูงใจให้ผู้ตามมีพันธกรณีกับการเป็นส่วนหนึ่งของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันภายในองค์กรในทางปฏิบัติ ผู้นำจะใช้สัญลักษณ์และชักชวนให้เกิดอารมณ์ ความรู้สึก โดยมุ่งเน้นไปที่การบรรลุผลความสำเร็จของกลุ่มสมาชิก มากกว่าที่จะกระทำเพื่อประโยชน์ของตนเอง

ด้านที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง ภาวะผู้นำที่มีการกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการใช้นวัตกรรมใหม่ๆ และท้าทายความเชื่อและค่านิยมของตัวเอง ทั้งของผู้นำ และองค์กร

ด้านที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นเสมือนตัวแทนของผู้นำ ซึ่งพยายามจัดบรรยากาศเพื่อสนับสนุนในการที่จะรับฟัง อย่างตั้งอกตั้งใจถึงความต้องการของผู้ตามเฉพาะบุคคลของผู้ตาม โดยผู้นำแสดงบทบาทเป็นผู้ฝึกสอนและที่ปรึกษาในขณะเดียวกัน ก็พยายามช่วยให้ผู้ตามพบกับความจริงอย่างเต็มที่ ซึ่งอาจจะใช้วิธีการมอบหมายงานเพื่อช่วยให้ผู้ตามสามารถเติบโตขึ้นได้ เป็นการท้าทายความสามารถเฉพาะบุคคล

สมยศ นาวิการ (2540, หน้า 218) ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรเป็นผู้นำที่ต้องการกระตุ้นความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยชี้ให้เห็นว่า ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์และเสนอความคิดเห็นที่เรียกร้องการหวนคิดถึงวิธีการดำเนินงานที่ผ่านมาเสียใหม่ และเปิดโอกาสให้กับพัฒนาวิธิต่างใหม่ของการคิด และให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ความสำคัญในเรื่องปัจจัยความเป็นผู้นำส่วนหนึ่ง คือ การพิจารณาส่วนบุคคลที่จะชี้ให้เห็นว่าผู้นำใช้การมอบหมายงาน เพื่อให้มีการเรียนรู้และการพัฒนา และการให้ความสนใจส่วนบุคคล

เสนาะ ดิยาว (2544, หน้า 204) กล่าวว่า ผู้นำจะเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อและความต้องการของคนอื่นให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น เปลี่ยนผลประโยชน์ของแต่ละคนให้เป็นผลประโยชน์ขององค์กร เราใจ และกระตุ้นให้ใช้ความพยายามจนบรรลุผลสำเร็จมากกว่าเป้าหมายที่วางไว้ ผู้นำจะทำให้ผู้ปฏิบัติมีจิตสำนึก มีความมุ่งมั่น เปลี่ยนแปลงความรู้สึก ที่มุ่งผลประโยชน์ตัวเองไปเน้นประโยชน์ขององค์กรและของกลุ่ม

จากการให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักทฤษฎีนักวิจัยและนักการศึกษาดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)



หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำและกระบวนการซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้น โดยผู้นำจะกระตุ้นจูงใจผู้ตาม ให้กระทำมากกว่าที่คาดหวังไว้ สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์การ โดยผู้นำให้ผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้น โดยผู้นำจะกระตุ้นจูงใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่คาดหวังไว้ สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์การ โดยผู้นำให้ผู้ตามดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ขององค์การ และคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบ หรือแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตามที่จะเพิ่มพลังอำนาจและให้ความสนับสนุนช่วยเหลือแก่ผู้ตาม

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

การบริหารถือเป็นกระบวนการ ที่ผู้บริหารใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ จัดการดำเนินงานภายในองค์กรนั้น ๆ ให้ดำเนินไปสู่จุดหมายที่ต้องการ มีผู้ให้ความหมายของการบริหารไว้หลายทัศนะตามสาขา แต่ก็สามารถนำมาประยุกต์ใช้ร่วมกันได้ ดังที่ เสนาะ ดิยาวี (2544, หน้า 18) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหารเป็นการทำงานร่วมกันกับคนและอาศัยคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยแยกลักษณะของการบริหารออกเป็น 5 อย่างคือ มีการทำงานร่วมกับคน มีเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน สร้างความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดซึ่งมีความเห็นตรงกับ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2548, หน้า 51) ที่กล่าวไว้ว่า การบริหารการศึกษาเป็นกิจกรรมที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ รวมทั้งพฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้ตรงกับความต้องการของสังคม โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล อาศัยทรัพยากรและเทคนิคต่าง ๆ ที่เหมาะสมเพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคม ที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 3 ที่ปรากฏในเว็บไซต์ของสำนักงานกิตติการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2552, ไม่มีเลขหน้า) ได้แบ่งการศึกษาออกเป็นสามรูปแบบ ได้แก่ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย โดยที่การศึกษาในระบบตามมาตรา 16 มีสองระดับ คือ การศึกษาขั้นพื้นฐาน และ การศึกษาระดับอุดมศึกษา สำหรับการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานประกอบไปด้วยการศึกษาซึ่งจัดไม่น้อยกว่าสิบสองปีก่อนระดับอุดมศึกษา โดยกฎกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการแบ่งระดับและประเภทของการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2546 (อ้างใน ธารธร ดันวิพงษ์ตระกูล, 2547, หน้า 7 - 8) กำหนดการแบ่งระดับและประเภทของการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานเป็นสามระดับ คือ (1) การศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา

เป็นการจัดการศึกษาให้แก่เด็กที่มีอายุสามปีถึงหกปี เพื่อเป็นการวางรากฐานชีวิตและการเตรียมความพร้อมของเด็กทั้งร่างกายและจิตใจ สติปัญญา อารมณ์ บุคลิกภาพ และการอยู่ร่วมในสังคม (2) การศึกษาระดับประถมศึกษา เป็นการศึกษาที่มุ่งวางรากฐานให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความรู้และความสามารถขั้นพื้นฐาน (3) การศึกษาระดับมัธยมศึกษาแบ่งออกเป็นสองระดับ ได้แก่ การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นการศึกษาที่มุ่งหมายให้ผู้เรียนพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในด้านต่างๆ ต่อจากระดับประถมศึกษา เพื่อให้รู้ความต้องการ ความสนใจ และความถนัดของตนเองทั้งในด้านวิชาการและวิชาชีพตลอดจนความสามารถในการประกอบกิจการ และอาชีพตามควรแก่วัย ส่วนการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นการศึกษาที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ศึกษาตามความถนัดและความสนใจ มุ่งหมายเพื่อเป็นฐานสำหรับการศึกษาต่อหรือการประกอบอาชีพ รวมทั้งการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และทักษะทางสังคมที่จำเป็น โดยแบ่งเป็นประเภทสามัญศึกษา เป็นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนตามความถนัด ความสนใจ ศักยภาพ และความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา และ ประเภทอาชีวศึกษา เป็นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพให้เป็นกำลังแรงงานที่มีฝีมือ หรือศึกษาต่อในระดับอาชีพขั้นสูงต่อไป และได้กล่าวไว้ในมาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง

จากคำกล่าวดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การบริหาร เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยมีลักษณะเป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด การบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานนั้น ๆ การบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นลักษณะการบริหารแบบราชการ เป็นไปตามหน้าที่ การจัดสรรขององค์การแบ่งตามลักษณะงาน และสมรรถภาพของคน ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำของสถานศึกษา เป็นฝ่ายปฏิบัติการบริหารตามขอบข่ายของราชการกำหนดให้

ส่วนการจัดการศึกษาที่ผู้บริหารต้องจัดการศึกษาให้มีคุณภาพนั้น บทบาทที่สำคัญของผู้บริหาร Knezevich (อ้างใน รุ่งรัชดาพร เฑาะชาติ, 2550, หน้า 32) ได้กำหนดไว้ 17 บทบาทดังนี้

1. บทบาทผู้กำหนดทิศทาง (Direction Setter) หมายถึงเป็นผู้กำหนดนโยบาย แนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา
2. บทบาทผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) หมายถึงการเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา เป็นผู้ผู้มีอิทธิพลและให้คนอื่นคล้อยตาม

3. บทบาทเป็นนักวางแผน(Planer) เป็นผู้วางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งงาน
ในสถานศึกษา
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เป็นผู้ตัดสินใจสั่งการการบริหารงาน
ในสถานศึกษา
5. บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (Organizer) เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงาน
ในสถานศึกษา
6. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
การมุ่งใจในการเปลี่ยนแปลง
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ
ในสถานศึกษา
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) เป็นผู้ที่บุคลากรในสถานศึกษาติดต่อและ
ประสานความสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เป็นผู้คอยแก้ปัญหาความขัดแย้ง
ระหว่างบุคคลและกลุ่มภายในสถานศึกษา
10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) เป็นผู้นำในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของ
สถานศึกษา
11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (System Manager) เป็นผู้นำในการจัดระบบงานและ
พัฒนาสถานศึกษา
12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instruction Manager) เป็นผู้นำทางด้าน
วิชาการ การจัดการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา
13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personnel Manager) เป็นผู้สรรหา คัดเลือก รักษา
และพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา
14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) เป็นผู้นำทรัพยากร
ทั้งทรัพย์สินและบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูง
15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) เป็นผู้ประเมินผลการทำงาน และโครงการ
ต่าง ๆ ของสถานศึกษา
16. บทบาทเป็นประธานในพิธี (Ceremonial Head) เป็นผู้นำทางด้านการจัดงานและ
พิธีการต่าง ๆ ของหน่วยงาน ทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา

17. บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Public Relater) เป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก การประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานงาน รวมทั้งการให้บริการแก่หน่วยงานอื่น ๆ

หลังจากนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547, หน้า 13) ได้กำหนดให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีบทบาทและหน้าที่ที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติไว้ 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านงานบุคคล และด้านงานทั่วไป ในขณะที่ Fisk (อ้างใน นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, 2548, หน้า 51) ได้กล่าวถึงภาระหน้าที่ของสถานศึกษาไว้ 4 ประการ คือ การปฏิบัติงานวิชาการ งานบุคลากร งานเกี่ยวกับชุมชนและประชาสัมพันธ์ งานเกี่ยวกับอาคารสถานที่ ธุรการการเงิน และการให้บริการ ในส่วนของ ด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร ซึ่งพระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต, 2540) ท่านได้กล่าวถึงสัปปริสธรรม 7 ประการ เรื่องคุณสมบัติในตัวผู้นำไว้ว่า บุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องมีธรรม 7 ประการ ดังนี้

1. รู้หลักการ เมื่อดำรงตำแหน่งมีฐานะ หรือจะทำอะไรก็ตาม ต้องรู้หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่ รู้กฎเกณฑ์กติกาที่เกี่ยวข้อง
2. รู้จุดหมาย ผู้นำถ้าไม่รู้จุดหมายก็ไม่รู้จะนำคนและกิจการไปไหน นอกจากรู้จุดหมาย มีความชัดเจนในจุดหมายแล้ว จะต้องมีความแน่วแน่มั่นคงที่จะไปให้ถึงจุดหมายด้วย
3. รู้ตน คือ ต้องรู้ว่าตนเองคือใคร มีภาวะเป็นอะไร อยู่ในสถานะใด มีคุณสมบัติ มีความพร้อม มีความถนัด สติปัญญา ความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหน มีข้อยิ่งข้อหย่อน จุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร ซึ่งจะต้องสำรวจตนเอง และเตือนตนเองอยู่เสมอ
4. รู้ประมาณ คือ รู้จักความพอดี หมายความว่า ต้องรู้จักขอบเขตขีดขั้นความพอเหมาะที่จะจัดทำในเรื่องต่าง ๆ การทำการต่าง ๆ ทุกอย่างต้องพอดี
5. รู้กาล คือ รู้จักเวลา เช่น ลำดับ ระยะเวลา จังหวะ ปริมาณ ความเหมาะสมของเวลาว่า เรื่องนี้จะลงมือตอนไหน เวลาไหน จะทำอะไรอย่างไรจึงจะเหมาะสม
6. รู้ชุมชน คือ รู้สังคม ตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวาง คือรู้สังคมโลก รู้สังคมของประเทศชาติ ว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอะไรมีความต้องการอย่างไร
7. รู้บุคคล คือ รู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะคนที่มาร่วมงานร่วมการร่วมไปด้วยกัน และคนที่เราไปให้บริการตามความแตกต่างเฉพาะตัว เพื่อปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้องเหมาะสมและได้ผล

ส่วน สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ (2543) ได้เสนอลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ เพื่อบริหารและจัดการศึกษาตามแนวการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) คือ การบริหารอย่างมีอิสระ (ตามการกระจายอำนาจการบริหารทั้ง 4 ด้าน ให้แก่สถานศึกษา) เพื่อให้

เกิดความคล่องตัวต่อการบริหารด้านวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหาร งบประมาณและ การบริหารทั่วไป โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมงานด้านวิชาการเป็นหลักสำคัญอันจะก่อให้เกิดความสำเร็จ ในการปฏิรูปการเรียนรู้และการปฏิรูปการศึกษาโดยรวม การกำหนดลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา ต้นแบบดังกล่าวแบ่งเกณฑ์มาตรฐาน ออกเป็น 2 ส่วนคือ

1. เกณฑ์มาตรฐานเกี่ยวกับบทบาทในการบริหารและการจัดการศึกษามี 10 เกณฑ์ มาตรฐาน

2. เกณฑ์คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งเป็น คุณลักษณะทางวิชาชีพ และ คุณลักษณะส่วนบุคคล

การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการบริหารและจัดการศึกษาดังกล่าวถือได้ว่าเป็นการกำหนด เพื่อการเป็น “ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ” ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ หมายถึง ผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีการบริหารและ การจัดการศึกษาตามแนวการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) คือ บริหารงาน อย่างมีอิสระเพื่อให้เกิดความคล่องตัวต่อการบริหารด้าน วิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหาร งบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป โดยมุ่งเน้น การส่งเสริมงานด้านวิชาการเป็นหลักสำคัญอันจะก่อ ให้เกิดความสำเร็จในการปฏิรูปเรียนรู้ และการปฏิรูปการศึกษาโดยรวม บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการบริหารที่ใช้โรงเรียน เป็นฐานประกอบด้วย เกณฑ์ดังต่อไปนี้

1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของผู้นำ การเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะ อย่างยิ่งผู้นำทางวิชาการ โดยให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและ สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบ การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามหมวด 4 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมีการวางแผน นโยบายและยุทธศาสตร์ เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน และสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติ ให้คำปรึกษา แนะนำ และสร้างพลังความร่วมมือของ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปสู่ การปฏิรูปการศึกษา

2. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานอย่างอิสระ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารและบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครูและบุคลากรภายในโรงเรียน บุคคล และหน่วยงานภายนอกโรงเรียน ทั้งหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน อาทิ ครู บุคลากร พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่าง ๆ

3. การเป็นผู้อำนวยความสะดวก ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่ บุคลากรในโรงเรียน และผู้เกี่ยวข้อง ทั้งทางด้านวิชาการ อาทิ การจัดสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือ ตำรา

เกม เทคโนโลยีช่วยการเรียนการสอน และอุปกรณ์ส่งเสริมการเรียนรู้ต่างๆ ตลอดจนการให้บริการ และการจัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ เช่น แหล่งเรียนรู้และศูนย์การเรียนรู้ที่ผู้เรียนสามารถ แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และจัดบรรยากาศ ของโรงเรียนให้อบอุ่นเพื่อให้ผู้เรียนมีความรักที่จะ เรียนรู้และรู้จักแสวงหาความรู้

4. การประสานความสัมพันธ์ผู้บริหารสถานศึกษามีการประสานงาน และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน เพื่อสร้างเครือข่าย ผู้สนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ ทรัพยากรงบประมาณ ทรัพยากรบุคคล อาทิ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีความรู้ และประสบการณ์พิเศษที่โรงเรียนต้องการให้มาช่วยพัฒนาโรงเรียน ทรัพยากรด้านการเรียนการสอนและกิจกรรมต่าง ๆ เช่น อุปกรณ์การเรียนการสอน อุปกรณ์การกีฬา สื่อ เกม และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

5. การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่องโดยการส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรม เข้าร่วมประชุมสัมมนา และไปทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้ทันต่อสถานการณ์ความเจริญก้าวหน้า และความเปลี่ยนแปลงของโลก และเพื่อสามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงการจัดการเรียน การสอนให้ดีขึ้น รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนา

6. การสร้างแรงจูงใจผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีทัศนคติในเชิงบวกกับผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่น และเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ให้ความสำคัญในความพยายามของทีมงาน และสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ อาทิ การแสดงความขอบคุณ การเผยแพร่ผลงานของทีมงาน และการยกย่องให้รางวัล

7. การประเมินผล ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผล โดยส่งเสริม การประเมินผลภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ เพื่อบริการประเมินภายนอก มีการนำผล การประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดนโยบายของสถานศึกษา เพื่อให้เป็นกระบวนการ ดำเนินงานอย่าง เป็นระบบและครบวงจร

8. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา โดยส่งเสริมและสนับสนุน การวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ ในโรงเรียนของครูและทีมงาน รวมทั้งผู้บริหารอาจเข้ามามีส่วนร่วมในการทำวิจัยด้วย

9. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับงานด้าน เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชนและสาธารณชนทราบ โดยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันและสร้างการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น



10. การส่งเสริมเทคโนโลยีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งในและต่างประเทศให้สอดคล้องกับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ หมายถึง ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะทางวิชาชีพและคุณลักษณะส่วนบุคคล ตามเกณฑ์มาตรฐาน ดังนี้ คุณลักษณะทางวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีลักษณะความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งหมายถึง สามารถชักนำหรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงาน เกิดการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานทางการศึกษา ให้เป็นไปตามเป้าหมาย เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายทางการศึกษา มีการวางแผนการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถ มีทักษะการบริหารที่ดีเยี่ยมมีการประเมินการทำงานอย่างครบวงจร มีประสบการณ์ด้านการบริหารเป็นอย่างดี และมีความตั้งใจจริงในการบริหารงานโรงเรียนด้วยความเชี่ยวชาญในวิชาชีพของตน สามารถปฏิบัติงานในรูปแบบของการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม และบริหารงานโดยมุ่งเน้นประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้นำที่มีความรู้และรู้จักแสวงหาความรู้ ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่ทุกฝ่ายกำลังร่วมมือกันปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นอย่างดี ให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สนับสนุนการพัฒนานุเคราะห์และการพัฒนาตนเอง นอกจากนั้นยังต้องส่งเสริมให้พ่อแม่ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน คุณลักษณะส่วนบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากรในสถานศึกษา มีบุคลิกภาพที่ดี มีปฏิภาณไหวพริบดี มีการตัดสินใจ และแก้ปัญหาได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความรับผิดชอบ มีใจเปิดกว้างพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม มีคุณธรรมจริยธรรม มีความอดทนอดกลั้น มีความเสียสละ มีความสม่ำเสมอมั่นคง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถในการสื่อสาร มีความกล้าในการพูดและการปฏิบัติ มีความตื่นตัวอยู่เสมอมีสุขภาพดีเป็นผู้ประสานงานที่ดี เป็นนักพัฒนาและนักบริการสังคม รู้จักพัฒนาตนเองและสังคม มีความเป็นประชาธิปไตย มีความรักในสถาบันของชาติ และอนุรักษศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม นอกจากนั้น ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากบุคลากรในโรงเรียนและชุมชนอีกด้วย

กล่าวโดยสรุปแล้วจะเห็นว่าผู้ที่ที่จะเข้ามาประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารการจัดการ หลักและกระบวนการการบริหารการศึกษา เกี่ยวกับนโยบาย การวางแผนการศึกษา การบริหารงานหลักทั้ง 4 งานคือ งานวิชาการ งานการเงิน พัสดุ งานบุคลากร และงานบริหารทั่วไป การบริหารการประชาสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ชุมชน

การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการบริหารการประชาสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ชุมชน การมีคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และจะต้องผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารสถานศึกษาที่คณะกรรมการคุรุสภารับรอง ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ ตามหลักการบริหารงาน โดยการยึดมั่นในหลักการบริหารบ้านเมืองและสังคมที่ดี จะทำให้เกิดผลเป็นไปตามเป้าหมาย พร้อมกับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความชำนาญในการประกอบวิชาชีพ ทั้งความชำนาญเฉพาะด้านและความชำนาญตามระดับคุณภาพของมาตรฐานการปฏิบัติงาน หรือ อย่างน้อยจะต้องมีการพัฒนาตามเกณฑ์ที่กำหนดว่า มีความรู้ความสามารถ และความชำนาญเพียงพอที่จะดำรงสถานภาพการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ประกอบวิชาชีพชั้นสูง มีการพัฒนาด้านต่าง ๆ ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการจัดการศึกษา และพัฒนาผู้นำให้มีมาตรฐาน สามารถพัฒนาการศึกษาไปสู่เป้าหมายได้อย่างแท้จริง

แนวทางเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดแนวทางการดำเนินงาน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ โรงเรียนขนาดเล็กไว้ คือ บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก การรวมโรงเรียนขนาดเล็ก การยุบหรือการเลิกเล็กโรงเรียนขนาดเล็ก ทั้งนี้ การดำเนินการดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบต่อประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และการบริหารจัดการอย่างมี ส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรวิชาชีพสถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น การบริหารจัดการ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพและรูปแบบการดำเนินงาน จะมุ่งไปที่ การจัดกระบวนการเรียนรู้ ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ มุ่งประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน ผู้เรียนได้รับการพัฒนา เต็มตามศักยภาพ เกิดทักษะในการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้หลากหลาย สามารถนำวิธีการเรียน ไปใช้ในชีวิตจริงได้ และมุ่งให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคน มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เกิด กระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนด้วยเรียน การออกแบบในการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก จึงจำเป็นต้องจัดรูปแบบอย่างเหมาะสมให้ สอดคล้อง และความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น ซึ่งมีความผูกพันกับโรงเรียนอย่างแนบแน่นมาตั้งแต่ อดีตจนถึงปัจจุบัน การยุบหรือการเลิกเล็กโรงเรียนขนาดเล็ก จึงจำเป็นต้องเป็นวิธีสุดท้าย และชุมชน ท้องถิ่น ต้องเป็นผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจดังกล่าวด้วย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2549, หน้า 1)

ในมุมมองของ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2552) [ระบบออนไลน์] : แหล่งที่มา :

<http://www.kriengsak.com/node/1880> [30 สิงหาคม 2553] นักวิชาการอาวุโส ศูนย์ศึกษาธุรกิจ



และรัฐบาล มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด กล่าวถึงวิกฤตคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) เผยผลประเมินคุณภาพภายนอกรอบสอง พ.ศ. 2549-2551 พบว่า ระดับขั้นพื้นฐาน โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ผ่านการประเมินน้อยสุด ร้อยละ 79.5 ขณะที่สังกัดกรุงเทพฯ ผ่านการประเมินมากที่สุด ร้อยละ 94.88 รองลงมาคือ สังกัดเทศบาล สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ร้อยละ 92.31, 89.71, และ 88.89 ตามลำดับ หากพิจารณาขนาดสถานศึกษาพบ โรงเรียนขนาดเล็กผ่านการประเมินน้อยสุดร้อยละ 76.45 ขณะที่สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษผ่านประเมินมากที่สุด ร้อยละ 98.5 รองลงมาเป็นขนาดใหญ่ ร้อยละ 95.61 โรงเรียนที่ไม่ผ่านประเมิน ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กสังกัด สพฐ. โรงเรียนระดับขั้นพื้นฐาน ทุกสังกัด ทุกขนาดที่เข้ารับประเมินมี 20,184 แห่ง ส่วนใหญ่สังกัด สพฐ. 18,088 แห่ง (ทั้งหมด 32,256 แห่งปีการศึกษา 2549-2550) ไม่ผ่านประเมิน 3,772 แห่ง เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 3,389 แห่ง หากลงในรายละเอียดพบว่า ปีการศึกษา 2549-2550 มีโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด สพฐ. ที่นักเรียนไม่เกิน 120 คนถึงร้อยละ 40 ของโรงเรียนสังกัด สพฐ. ทั้งหมดแต่ละปีรัฐอุดหนุนงบฯ จำนวนมาก แต่คุณภาพการศึกษากลับไม่เพิ่มเท่าที่ควร ฉะนั้นแล้ว รัฐบาลควรทบทวนการจัดการศึกษาของกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็กเหล่านี้ ให้มีคุณภาพและให้โอกาสทางการศึกษาแก่ประชาชนกลุ่มต่าง ๆ ผมเสนอว่าควรรวมโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ใกล้เคียง เพราะที่ผ่านมาคงต้องยอมรับว่า ความพยายามปฏิรูปการศึกษาได้พิสูจน์แล้วว่า การจัดการโรงเรียนขนาดเล็กให้มีคุณภาพทำได้ยากในสภาพที่รัฐมีงบฯ จำกัด อีกทั้งเป็นการใช้ทรัพยากรที่ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ดังนั้นจึงเห็นว่า แนวทางการรวบรวมโรงเรียนขนาดเล็ก จึงเป็นทางเลือกหนึ่งที่ต้องศึกษาถึงความเป็นไปได้ ศึกษาแนวทางดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ให้เกิดผลกระทบเชิงลบน้อยที่สุด และมีมาตรการชดเชยความเสียหายที่เกิดขึ้นอย่างสมเหตุสมผล โดยคัดเลือกโรงเรียนศูนย์รวมโรงเรียนขนาดเล็กแห่งอื่น ๆ การอุดหนุนงบฯ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านอาคารสถานที่ บุคลากร และการเรียนการสอน ให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน พัฒนาระบบการขนส่งจากบ้านถึงโรงเรียน โดยเฉพาะในเขตพื้นที่ห่างไกล โดยร่วมมือกับกระทรวงมหาดไทยหรือหน่วยงานอื่น ๆ การกำหนดมาตรการและกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารโอนย้ายบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ รวมถึงการพัฒนาระบบและวิธีการอุดหนุนรายหัวและการอุดหนุนสถานศึกษาที่บนหลักประสิทธิภาพควบคู่คุณภาพ ไม่ได้อุดหนุนฯ เท่ากันหมด เพื่อจูงใจให้สถานศึกษาขยับตัวพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพจัดการศึกษา รวมถึงพัฒนาสื่อการศึกษาหรือการสอนในชั้นเรียนจากครูที่มีคุณภาพ ถ่ายทอดผ่านสถานีวิทยุโทรทัศน์เพื่อการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (ETV) ไปยังโรงเรียนขนาดเล็กและชุมชนต่าง ๆ โดยเฉพาะในพื้นที่ห่างไกล หรือพื้นที่ที่ขาดแคลนครู เป็นต้น

จากรายงานประจำปี 2552 ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) พบว่าผลการประเมินสถานศึกษาส่วนใหญ่ที่ไม่ได้มาตรฐานเป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก นอกเมือง ดังนั้น ควรให้ความช่วยเหลือโรงเรียนไม่ได้มาตรฐาน ร้อยละ 20 โดยการส่งเสริมการแก้ปัญหาคุณภาพการศึกษาในระดับพื้นที่ท้องถิ่น เช่น การจัดโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งโรงเรียน รัฐให้การสนับสนุนงบประมาณด้านครู สื่อ เทคโนโลยี และการดำเนินงานเพื่อกำหนด มาตรฐานและผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ในระดับคิดครบทุกตำบล ซึ่งขณะนี้มีความปฏิบัติที่ชัดเจนแล้ว โดย สพฐ. จะได้รับงบประมาณ สนับสนุนจากโครงการไทยเข้มแข็ง ทั้งนี้ อาจจะต้องหาแนวทางการดำเนินการในเรื่องของความร่วมมือจากสังกัดอื่นๆ ในการเข้ามาพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กที่ชัดเจนด้วย สำหรับเขตพื้นที่การศึกษาที่มีคุณภาพที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Good Practice) ซึ่งพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของผลประเมินสูงสุด มีจำนวนร้อยละของสถานศึกษาที่มีผลการประเมินระดับดีมาก รวมถึงมีจำนวน ร้อยละของสถานศึกษาที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน และมีจำนวน ร้อยละความแตกต่างของคุณภาพการศึกษารอบสองที่มีความแตกต่างของคุณภาพการศึกษาสูงกว่ารอบแรก คือ เขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1 ดังนั้นเขตพื้นที่การศึกษาหรือสถานศึกษาอื่นๆ ควรศึกษาถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานของเขตพื้นที่ดังกล่าว (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2552, หน้า 16)

นอกจากนี้ สำนักเลขาธิการสภาการศึกษากล่าวถึง เป้าหมายยุทธศาสตร์ ตัวบ่งชี้ และค่าเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษา ในทศวรรษที่สอง ที่กำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์ไว้ 4 เป้าหมาย ได้แก่ 1. คนไทย และการศึกษาไทยมีคุณภาพและได้มาตรฐานระดับสากล 2. คนไทยใฝ่รู้ สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง รักการอ่าน และแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง 3. คนไทยใฝ่ดี มีคุณธรรม พื้นฐานมีจิตสำนึกและค่านิยมที่พึงประสงค์ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีจิตสาธารณะ มีวัฒนธรรมประชาธิปไตย 4. คนไทยคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาได้มีทักษะในการคิดและปฏิบัติ มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการสื่อสาร เพื่อให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม ในการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ดังนั้น เพื่อให้การขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษา ไปสู่เป้าหมาย ประเด็นสำคัญที่จะต้องทำอย่างเร่งด่วน คือ 1. ดูแลโรงเรียนขนาดเล็ก โดยเร่งดำเนินการให้โรงเรียนขนาดเล็กมีคุณภาพดีขึ้นด้วยวิธีที่หลากหลาย 2. พัฒนาคุณภาพของครู โดยการเพิ่มคุณภาพของครู เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้น มีวิธีการผลิตครูและจูงใจให้คนมาเป็นครู พร้อมทั้งสร้างความก้าวหน้าทางวิชาชีพและความเข้มแข็งให้สถาบันผลิตครู สร้างครูเพื่อศิษย์ โดยประเมินผลการผลิตและพัฒนาครูที่คุณภาพของผู้เรียน ควบคู่ไปกับการพัฒนาครูในระบบ 3. นำเทคโนโลยีการศึกษามาใช้ เช่น สื่อวิทยุโทรทัศน์ โปรแกรมการเรียนการสอนต่างๆ เพื่อให้ครูมีเครื่องมือช่วยในการเรียนการสอน และควรจะมีการพัฒนาสื่อการสอนที่ผลิตจากครูต้นแบบ



ซึ่งจะเหมาะสมและตรงกับกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น 4. พัฒนาคุณภาพและทักษะด้านการสื่อสาร โดยเริ่มจากภาษาไทยและเชื่อมโยงไปถึงภาษาต่างประเทศ เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน 5. ดูแลเด็กด้อยโอกาสและการศึกษาทางเลือก โดยเพิ่มระบบการจัดการศึกษาให้มีความสมบูรณ์และหลากหลายมากขึ้น (สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553, หน้า 89)

กล่าวโดยสรุป การจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คนลงมา ในลักษณะควบรวมโรงเรียนโดยนำนักเรียนไปเรียนรวมกับโรงเรียนหลัก หรือจัดการศึกษาแบบ ศูนย์โรงเรียนในหลายรูปแบบ เช่น นำนักเรียนมารวมเรียนที่โรงเรียนหลักทั้งหมด หรือมารวมเรียนบางชั้น หรือจัดการสอนในลักษณะระดับชั้นในแต่ละโรงเรียน โดยมุ่งเน้นการเรียนการสอนเป็นหลักและพัฒนารูปแบบการบริหารร่วมกัน ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น ตลอดจนมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าที่สุด

ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร

พฤติกรรมกรรมการบริหารงาน ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำองค์กร จะต้องเป็นผู้ที่มีภาระหน้าที่ที่จะก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างดีระหว่างสมาชิกฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การผู้บริหารจะต้องสามารถรวบรวมพลังและใช้ประโยชน์ของคนให้ช่วยกันทำงาน เพื่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังที่ อำนาจ วีรวรรณ (2535, หน้า 194–199) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานที่ประสบความสำเร็จในชีวิตการงานไว้ 7 ประการ คือ

1. ความเป็นผู้รู้ซึ่งถึงแก่นงาน คือ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัตินำหลักวิชามาประยุกต์ใช้ให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ และพยายามเฝ้าหาความรู้เกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ตลอดเวลา

2. ความเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อให้เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น

3. ความเป็นผู้รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเราเป็นศิลป์ในการดำเนินงานไม่ให้กระทบกระเทือนต่อผู้ร่วมงานหรือผู้อื่น

4. ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ คือ ต้องมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน เข้ากับคนอื่นได้เป็นอย่างดี

5. ความเป็นผู้เคารพนับถือในความคิดเห็นของผู้อื่นและรู้จักแสดงความคิดเห็นของตน โดยจะต้องรู้จักฟังและนับถือความคิดเห็นของผู้อื่น

6. ความเป็นผู้กล้าตัดสินใจและมีความมานะพยายามมีความกล้าหาญในการตัดสินใจด้วยความเชื่อมั่น

7. ความเป็นผู้มีคุณธรรมกำกับวิถีทางชีวิต โดยจะต้องตั้งมั่นอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์สุจริต ความจงรักภักดีเพียบพร้อมด้วยศีลธรรม

นพพจน์ บุญจิตราคุลย์ (2525, หน้า 39–40) ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 3 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านวิชาการ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. คุณลักษณะทางด้านวิชาการ

- 1.1 ด้านการศึกษาทางวิชาชีพของผู้บริหาร
- 1.2 ด้านความรู้ทั่วไปของผู้บริหาร
- 1.3 ด้านประสบการณ์ของผู้บริหาร

2. คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร

2.1 บุคลิกภาพทางด้านร่างกาย ประกอบด้วย รูปร่างหน้าตา ความมีชีวิตชีวา ความร่าเริง

2.2 บุคลิกภาพทางด้านจิตใจและอารมณ์ประกอบด้วยอุดมการณ์ ความเชื่อมั่นตนเอง เสียสละ ศรัทธา

2.3 บุคลิกภาพทางด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม มีองค์ประกอบดังนี้ ความมีสติปัญญาฉลาด และมีไหวพริบ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ การมีส่วนร่วม ความสามารถในการจูงใจคน ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการประสานทั้งงานและคน

3. คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร

3.1 การครองตน หมายถึง การมีความประพฤติและการปฏิบัติส่วนตนประกอบไปด้วยคุณธรรมควรแก่การยกย่อง โดยพิจารณาจากองค์ประกอบค่านิยมพื้นฐาน 5 ประการ ดังต่อไปนี้

- 3.1.1 การพึ่งตนเอง ขยันหมั่นเพียรและมีความรับผิดชอบ
- 3.1.2 การประหยัดและออม
- 3.1.3 การรักษาระเบียบวินัยและเคารพกฎหมาย
- 3.1.4 การปฏิบัติตามคุณธรรมของศาสนา
- 3.1.5 การมีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์

3.2 การครองคน หมายถึง การมีความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น สามารถจูงใจให้เกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือ

3.3 การครองงาน หมายถึง การมีความสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายอย่างดี

พฤติกรรมกรรมการบริหารที่เป็นประเด็นสำคัญที่จะกล่าวถึงในที่นี้ คือ อายุ และ ประสบการณ์ของผู้บริหาร ดังเช่น นิตยา เพ็ญศิริธนา (2553) [ระบบออนไลน์] : แหล่งที่มา : www.stou.ac.th/Thai/Grad_Stdy/schools/shs/DOC/no4/no4-1.doc [20 สิงหาคม 2554] กล่าวว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในระดับบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพ สมรส โดย อายุกับผลการปฏิบัติงานของบุคคลเป็นสิ่งที่ควรให้ความสนใจ เช่น การศึกษาวิจัย พบว่า ผู้ที่มีอายุมากจะทำงานสุขุมมากกว่าคนอายุน้อย ในขณะที่ผลผลิตของงานไม่ได้แตกต่างจาก คนอายุน้อย ซึ่งขัดแย้งกับความเชื่อเดิมของคนส่วนใหญ่ นอกจากนี้ ยังพบความสัมพันธ์ระหว่าง อายุกับความพึงพอใจในงาน โดยพบว่า คนทำงานประเภทวิชาชีพมักจะมี ความพึงพอใจเมื่ออายุ มากขึ้น ในขณะที่คนทำงานที่ไม่ใช่วิชาชีพมักจะมี ความพึงพอใจในงานลดลงเมื่อมีอายุมากขึ้น จะเห็นได้ว่า อายุเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมองค์การของบุคคลที่สำคัญปัจจัยหนึ่ง

นอกจากนี้ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่มีลักษณะถาวร อันเนื่องมาจาก ประสบการณ์ของบุคคล ทฤษฎีการเรียนรู้ได้อธิบายการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ว่า บุคคลจะมีพฤติกรรมที่นำไปสู่การได้รับรางวัล หรือคาดหวังว่าจะได้รับผลดีเป็นการตอบแทน และหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่ทำให้ถูกลงโทษหรือคาดหวังว่าจะเกิดผลเสียตามมา การให้รางวัล การส่งเสริมสนับสนุน หรือการลงโทษจึงเป็นประสบการณ์ที่ทำให้บุคคลเรียนรู้และมีการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม เช่น การที่บุคลากรขยันทำงาน ไม่ขาดงานเพราะต้องการได้รับค่าชมเชย ยกย่อง หรือ การขึ้นเงินเดือน เป็นต้น

Simon (อ้างใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2526, หน้า 25 – 26) ได้กล่าวถึงหน้าที่สำคัญของผู้บริหารคือ หน้าที่ในการการตัดสินใจ เพราะการตัดสินใจเป็นศิลปะและภาระหน้าที่อันสำคัญ ต่อการบริหารทุกประเภท ทั้งนี้เพราะผู้บริหารมีภาระหน้าที่ที่จะทำการตัดสินใจอยู่เสมอ โดยปกติ นักบริหารจะต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ ร้อยละ 50 ของเวลาทั้งหมดในเรื่องของการตัดสินใจ ในการตัดสินใจของผู้บริหารนั้น อาจใช้ประสบการณ์และดุลพินิจ เป็นเรื่องที่หัวหน้างาน ดำเนินการตัดสินใจด้วยตัวเองโดยอาศัยประสบการณ์ที่ผ่านมา และพิจารณาแล้วว่าสามารถแก้ไข โดยวิธีการที่เคยใช้ เป็นไปในทิศทางเดียวกับ เพ็ญศรี พัทธ์ธรรม มัชฌิมภิโร (2553)

[ระบบออนไลน์] : แหล่งที่มา : www.polpacon7.ru.ac.th/download/article/บทความ%2042.doc [10 สิงหาคม 2554] ได้เสนอคุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องประกอบด้วย คุณสมบัติ บุคลิกภาพ ทักษะ ความสามารถ อันเป็นคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำ ซึ่งอาจ ได้มาตั้งแต่กำเนิดและสามารถเรียนรู้ได้ภายหลังจากการศึกษา เรียนรู้ การสั่งสมประสบการณ์ การฝึกฝน ซึ่งจะทำให้ผู้นำมีคุณลักษณะที่โดดเด่นกว่าบุคคลทั่วไป

สรุปได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารนั้น ประกอบด้วย บุคลิกภาพส่วนตัวทั้งร่างกาย จิตใจ และสังคม มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นแบบอย่างได้ มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารเป็นอย่างดี นอกจากนี้อายุ และประสบการณ์ยังเป็นปัจจัยเสริมที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร

การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

Leithwood (1994, p. 513) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงปรัวรรต กับ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 10 คน พบว่า การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีมิติภาวะผู้นำเชิงปรัวรรตอยู่ในระดับสูงในการแก้ปัญหา เมื่อเปรียบเทียบกับข้อมูลที่เคยปรากฏที่ผ่านมาเกี่ยวกับคุณลักษณะในด้านความสามารถในการใช้ความคิด ซึ่งเกี่ยวข้องกับการมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงปรัวรรต

ส่วน ดำรง คำจันทร์บุญเรือง (2539, หน้า 70-71) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เขตการศึกษา 8 พบว่า ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง อยู่ในระดับสูง แบบเผด็จการ แบบมีศิลปะ และแบบนักพัฒนาอยู่ในระดับต่ำมาก และผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุมาก มีวุฒิการศึกษาสูง มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมานาน จะเป็นผู้ที่มีความเด่นด้านมิติประสิทธิผลสูงกว่ากลุ่มอื่น

ด้าน อินทรน้อย มลิษฐ์วงศ์ (2541, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำปรัวรรตของผู้บริหารดีเด่นโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดลำพูน การวิจัยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำปรัวรรตของผู้บริหารดีเด่นโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในโรงเรียนของผู้บริหารดีเด่นระดับอำเภอ ระหว่างปีการศึกษา 2537-2540 จำนวน 176 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ตามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหาร ซึ่งแสดงออกถึงความเชื่อมั่นและยอมรับในศักยภาพของบุคลากร การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน ด้วยการใช้กระบวนการกลุ่ม อันสะท้อนถึงภาวะผู้นำปรัวรรตของผู้บริหาร การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและร้อยละ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำปรัวรรตของผู้บริหารดีเด่นโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูนอยู่ในระดับสูงนั้น คือ 1) เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นและยอมรับในศักยภาพของบุคลากรสูง โดยการให้อิสระและยอมรับในความคิดเห็นของบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรเป็นผู้ริเริ่มงานเอง และคอยอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรอย่างเต็มที่ 2) เป็นผู้เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสูง โดยการให้บุคลากรมีส่วนร่วมใน การบริหาร การวางแผน ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรและสนับสนุนส่งเสริม



ให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ 3) เป็นผู้เห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกันด้วยการให้กระบวนการกลุ่มสูง โดยการสร้างบรรยากาศการร่วมมือร่วมใจ เคารพใคร่ สามัคคีและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ระหว่างบุคลากรกับผู้บริหารและบุคลากรกับบุคลากรด้วยกัน นอกจากนี้บุคลากรก็ยังเชื่อว่า ถ้าผู้บริหารพัฒนาในเรื่องวิสัยทัศน์ให้กว้างไกล กล้าตัดสินใจและเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเพิ่มขึ้น โรงเรียนจะก้าวหน้ายิ่งกว่านี้

ในขณะที่ จิราภรณ์ สุภิสงห์ (2543, บทคัดย่อ) ก็ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงปริวรรต ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงปริวรรต ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 เป็นประชากรจำนวน 192 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสำรวจภาวะผู้นำเชิงปริวรรต ซึ่งปรับมาจากแบบวัดภาวะผู้นำ Multifactor Leadership Questionnaire ของ Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio เฉพาะข้อความที่แสดงภาวะผู้นำเชิงปริวรรต นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงปริวรรต ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นรายข้อ และสรุปผลรวม จากจำนวนทั้งหมด จำแนกตามคุณลักษณะ 4 ประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงอุดมคติ ภาวะผู้นำเชิงจงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ ภาวะผู้นำเชิงกระตุ้นให้เกิดสติปัญญา และภาวะผู้นำเชิงใส่ใจเฉพาะบุคคล เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงปริวรรต โดยภาพรวม และจำแนกกลุ่มตามประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร โรงเรียน 1 - 5 ปี, 6 - 10 ปี, 11 - 15 ปี และมากกว่า 15 ปี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงปริวรรต ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 โดยภาพรวม อยู่ในระดับดี โดยเฉพาะผู้บริหารช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชา ได้พัฒนาตนเอง ส่วนที่อยู่ในระดับปานกลางคือ ผู้บริหารทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามองความสับสนยุ่งเหยิงด้วยวิธีการใหม่ เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงปริวรรตของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารด้วยกัน พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน 11 - 15 ปี มีภาวะผู้นำเชิงปริวรรต โดยรวมสูงสุด และต่ำสุด คือผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียน 6 - 10 ปี

นอกจากนั้น มีงานวิจัยของ อัมพวัน ภัทรลิจิต (2547, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง วิสัยทัศน์และพฤติกรรม การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเมืองลำพูน การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาวิสัยทัศน์ พฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงและความสัมพันธ์ ระหว่างวิสัยทัศน์กับพฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนส่วนบุญโญปถัมภ์ ลำพูน โรงเรียนจักรคำคณาทร โรงเรียนอุโมงค์วิทยาคม และโรงเรียนบ้านแป้นพิทยาคม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูปฏิบัติการสอน ในโรงเรียนดังกล่าวข้างต้น ปีการศึกษา 2546 จำนวน 168 คน



เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร และพฤติกรรมการบริหาร การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สหสัมพันธ์ของสเปียร์แมน และการทดสอบค่า t ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ในภาพรวมเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นว่า ผู้บริหารได้อ่านหนังสือ และวารสารต่างๆ เกี่ยวกับแนวคิดในการพัฒนาสถานศึกษา และสนับสนุนความคิดของคณะครูเกี่ยวกับชื่อเสียงสถานศึกษา แต่ไม่ได้ลำดับความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสถานศึกษาไว้อย่างเป็นระบบ และไม่ได้ใช้อุปมาอุปมัยให้คณะครูเห็นว่าความฝันเกี่ยวกับอนาคตของสถานศึกษาเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ ส่วนพฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารได้มีความคิดคิดริเริ่มในการวางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ภายในสถานศึกษา และการติดตามข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษา แต่ไม่ได้ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่คณะครูถึงผลดีผลเสียที่ได้รับเมื่อคณะครูนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการสอน และการดำเนินงาน สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์และพฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ.05 ที่โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัยปทุมธานี และที่โรงเรียนอุโมงค์วิทยาคม แต่มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ.05 ที่โรงเรียนจักรคำคณาทร และที่โรงเรียนบ้านแป้นพิทยาคม

สำหรับ ปิยะพงษ์ วรรณกุลพงศ์ (2553, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการทำงานระหว่างนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับสูงและต่ำ: กรณีศึกษาบริษัท ยูนิซิตี้ มาร์เก็ตติ้ง (ประเทศไทย) จำกัด การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ (1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน และความสำเร็จในอาชีพของนักธุรกิจอิสระ และ (2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการทำงานระหว่างนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับสูงและต่ำ รูปแบบการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ นักธุรกิจอิสระที่มีอายุงานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป ของบริษัท ยูนิซิตี้มาร์เก็ตติ้ง (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 182 คน โดยใช้วิธีการคัดเลือกด้วยวิธีการสุ่มแบบเจาะจงและการสุ่มตามความสะดวก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย (1) แบบสอบถามทางประชากร (2) แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (3) แบบวัดแรงจูงใจในการทำงาน และ (4) แบบวัดการรับรู้ความสำเร็จในอาชีพ วิธีการทางสถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สถิติบรรยายเพื่ออธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติอนุมานทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มด้วยค่า t-test ผลการวิจัย พบว่า

1. กลุ่มนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับสูง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลด้านอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจการกระตุ้นการใช้

ปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล สูงกว่ากลุ่มนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพ ระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001

2. กลุ่มนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับสูง มีแรงจูงใจในการทำงาน ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ สูงกว่ากลุ่มนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 และกลุ่มนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับสูง มีแรงจูงใจในการทำงานด้านแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์สูงกว่ากลุ่มนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01

ผลการศึกษาที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า การศึกษาผู้บริหารส่วนใหญ่จะตระหนักถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสำคัญ ความสามารถในการนำองค์การไปสู่จุดหมายร่วมกันเป็นเป้าหมายสูงสุดในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ และยังสามารถกำหนดคุณสมบัติทั้งหมดได้ พอสรุปได้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการนำผู้อื่น จนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ตลอดจนปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้ เป็นตัวอย่างที่ดียึดถือปฏิบัติตามได้