

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการมีส่วนร่วมของชุมชนในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งตามลำดับได้ดังนี้

1. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6
2. การบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
4. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
5. แนวคิดการมีส่วนร่วมของชุมชน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยในประเทศไทย
  - 6.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

#### บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

##### ความเป็นมา

การปฏิรูปการศึกษาครั้งใหญ่ของประเทศไทย ได้เกิดขึ้นตามเจตนารมณ์ของ ทุกฝ่ายในสังคมไทย โดยปรากฏในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่มุ่งหวังยกระดับการศึกษาของชาติให้มีมาตรฐานและจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยกำหนดให้มีการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ รวมถึงพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 ที่ได้หลอมรวมหน่วยงานทางการศึกษา คือ ทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และกระทรวงศึกษาธิการ เป็นหน่วยงานเดียวกัน คือ กระทรวงศึกษาธิการ โดยกำหนดโครงสร้างใหม่เป็นระดับกระทรวง และระดับเขตพื้นที่การศึกษา ขึ้น โดยในระดับเขตพื้นที่ได้หลอมรวมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เข้าเป็นหน่วยงานเดียวกัน และจัดตั้งเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 185 เขต มีหน้าที่รับผิดชอบบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นการศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษาแก่ประชากรวัยเรียนในแต่ละเขตพื้นที่

ต่อมาได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 รวมถึงพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และได้มีประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 127 ตอนพิเศษ 109 ง ลงวันที่ 14 กันยายน 2553 เรื่องการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ. 2553 และ การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา พ.ศ. 2553 โดยแบ่งเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 183 เขต และสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต โดยสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ประกอบด้วย จังหวัดฉะเชิงเทราและจังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 นี้ตั้งอยู่ ณ เลขที่ 410/1 ถนนมรุพงษ์ ตำบลหน้าเมือง อำเภอเมืองฉะเชิงเทรา จังหวัดฉะเชิงเทรา รหัสไปรษณีย์ 24000

#### อำนาจหน้าที่

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์ การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของโรงเรียนมัธยมศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผล โรงเรียนมัธยมศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัด และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติ ราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ทั้ง ภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่ อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ ของหน่วยงานใด โดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

#### วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 เป็นองค์กรที่ส่งเสริมสนับสนุนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ปลูกฝังคุณธรรม น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ภายใต้การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

#### พันธกิจ

1. ขับเคลื่อนการจัดการศึกษาทุกระดับอย่างมีคุณภาพ  
2. พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีความเป็นไทย และดำรงตนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3. ส่งเสริม สนับสนุน ให้โรงเรียนมัธยมศึกษาพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้ตามมาตรฐานยกระดับสู่ความเป็นสากล และมีความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน ภายใต้การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

4. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ

#### เป้าประสงค์

1. โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดยกระดับคุณภาพและมาตรฐานได้ตามเป้าหมาย ผู้มีความเป็นสากลและมีความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน

2. โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดจัดกิจกรรม ส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกภาคส่วน มีส่วนร่วมในการยกระดับคุณภาพการมัธยมศึกษาสู่สากล

3. โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสามารถพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทุกคนให้ได้รับโอกาสทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถเต็มตามศักยภาพ และเป็นไปตามคุณลักษณะอันพึงประสงค์

4. โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสามารถพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และผู้สำเร็จการศึกษา มัธยมศึกษา ให้มีผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ตามหลักสูตร มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาตนเอง เพื่อศึกษาต่อระดับอุดมศึกษา และมีพื้นฐานในการประกอบอาชีพ

5. โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดมีเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

6. ครูและบุคลากรทางการศึกษาพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง และมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ

#### **กลยุทธ์**

1. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตร และส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

2. ปลูกฝังคุณธรรม ความสำนึกความเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3. ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึง ครอบคลุม ผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

4. พัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ

5. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา ตามแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษา หลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

#### **จุดเน้น**

1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 5 กลุ่มสาระวิชาหลัก เพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 5

2. นักเรียนทุกคนมีความสำนึกในความรักชาติไทย

3. เพิ่มศักยภาพนักเรียนในด้านคณิตศาสตร์ ด้านวิทยาศาสตร์ และด้านเทคโนโลยี

4. สร้างทางเลือกในการเรียนรู้ที่เน้นให้ประชากรวัยเรียนทุกคนเข้าถึงโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง ลดอัตราการออกกลางคัน

5. ส่งเสริมการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

6. นักเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงและสังคมแห่งพหุวัฒนธรรม

7. โรงเรียนมัธยมศึกษาทุกแห่งมีระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งและได้รับการรับรองจากการประเมินคุณภาพภายนอก ตลอดจนการพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่ชนบท โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาและโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล

8. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านการประเมินคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานเขตพื้นที่

9. นักเรียนมีทักษะชีวิตในการรับมือกับสถานการณ์และภัยพิบัติต่างๆ

### ข้อมูลทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 แบ่งส่วนราชการเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มอำนวยการ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา และหน่วยงานตรวจสอบภายใน ภายใต้การกำกับดูแลของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จำนวน 1 คนและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จำนวน 2 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6, 2555) ในส่วนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 มีโรงเรียนมัธยมศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัด จำนวน 55 โรงเรียน เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 30 โรงเรียน และเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 25 โรงเรียน โดยแบ่งเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 19 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 14 โรงเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 8 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 14 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 55 โรงเรียน โดยโรงเรียนมัธยมศึกษาแต่ละแห่งมีการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในการบริหารงานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545, หน้า 12) มาตรา 39 ให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไปไปยังโรงเรียนมัธยมศึกษา ให้โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นนิติบุคคล เพื่อให้มีอิสระในการบริหารจัดการ โรงเรียนมัธยมศึกษาที่เน้นให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่งและมีความสุข

โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 6 จำนวน 30 โรงเรียน มีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย ฉะเชิงเทรา ที่อยู่ 209 หมู่ 3 เกาะขุ่น อำเภอพนมสารคาม จังหวัดฉะเชิงเทรา รหัสไปรษณีย์ 24120 จำนวนผู้บริหาร 4 คน ครู 43 คน นักเรียน 871 คน
2. โรงเรียนการทำมาหากินวัดโพธิ์เฉลิมรักษ์ (อนุสรณ์วันเด็กแห่งชาติปี 2537) ที่อยู่ 1/13 หมู่ 2 ตำบลคอนเกาะกา อำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา รหัสไปรษณีย์ 24150 จำนวนผู้บริหาร 1 คน ครู 10 คน นักเรียน 45 คน
3. โรงเรียนก๊อนแก้วพิทยาคม ที่อยู่ 38 หมู่ 4 ตำบลก๊อนแก้ว กิ่งอำเภอคลองเขื่อน จังหวัดฉะเชิงเทรา รหัสไปรษณีย์ 24000 จำนวนผู้บริหาร 1 คน ครู 12 คน นักเรียน 80 คน
4. โรงเรียนคัคครุณี ที่อยู่ 144 มรุพงษ์ หน้าเมือง อำเภอเมืองฉะเชิงเทรา จังหวัดฉะเชิงเทรา รหัสไปรษณีย์ 24000 จำนวนผู้บริหาร 5 คน ครู 120 คน นักเรียน 2,938 คน
5. โรงเรียนคอนฉิมพลีพิทยาคม ที่อยู่ 68/12 หมู่ 1 ตำบลคอนฉิมพลี อำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา รหัสไปรษณีย์ 24170 จำนวนผู้บริหาร 1 คน ครู 30 คน นักเรียน 517 คน
6. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาเปรี้งวิสุทธิธาธิบดี ที่อยู่ หมู่ 12 ตำบลคลองเปรง อำเภอเมืองฉะเชิงเทรา จังหวัดฉะเชิงเทรา รหัสไปรษณีย์ 24000 จำนวนผู้บริหาร 1 คน ครู 6 คน นักเรียน 109 คน
7. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการสุวินทวงศ์ ที่อยู่ เลขที่ 24 หมู่ 7 ถนนสุวินทวงศ์ ตำบลคลองหลวงแพ่ง อำเภอเมือง ฉะเชิงเทรา รหัสไปรษณีย์ 24000 จำนวนผู้บริหาร 1 คน ครู 24 คน นักเรียน 392 คน
8. โรงเรียนบางคล้าพิทยาคมที่อยู่ 34 ถนนบางคล้า-แปลงยาว ตำบลบางคล้า อำเภอบางคล้า จังหวัดฉะเชิงเทรา รหัสไปรษณีย์ 24110 จำนวนผู้บริหาร 2 คน ครู 25 คน นักเรียน 363 คน
9. โรงเรียนบางน้ำเปรี้ยววิทยาที่อยู่ 234 ม.5 ถนนบางน้ำเปรี้ยว-ฉะเชิงเทรา ตำบลโพรงอากาศ อำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา รหัสไปรษณีย์ 24150 จำนวนผู้บริหาร 2 คน ครู 36 คน นักเรียน 814 คน
10. โรงเรียนบางปะกง (บวรวิทย์ฯ) ที่อยู่ 1/425 หมู่ 14 ซอย 7/3 ถนนจรัญญานนท์ ตำบลบางวัว อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา รหัสไปรษณีย์ 24180 จำนวนผู้บริหาร 2 คน ครู 40 คน นักเรียน 1,049 คน
11. โรงเรียนเบญจมราชรังสฤษฎ์ที่อยู่ 222 ถนนชุมพล หน้าเมือง อำเภอเมืองฉะเชิงเทรา จังหวัดฉะเชิงเทรา รหัสไปรษณีย์ 24000 จำนวนผู้บริหาร 4 คน ครู 149 คน นักเรียน 3,265 คน

12. โรงเรียนเบญจมราชรังสฤษฎิ์ 2 ที่อยู่ 111 หมู่ 12 ตำบลบางดินเปิด อำเภอเมือง ฉะเชิงเทรา จังหวัดฉะเชิงเทรา รหัสไปรษณีย์ 24000 จำนวนผู้บริหาร 5 คน ครู 84 คน นักเรียน 2,253 คน
13. โรงเรียนเบญจมราชรังสฤษฎิ์ 3 ณะสงสารวิทยา ที่อยู่ 64/8 ถนนสุวินทวงศ์ ตำบล คลองนครเนื่องเขต อำเภอเมืองฉะเชิงเทรา จังหวัดฉะเชิงเทรา รหัสไปรษณีย์ 24000 จำนวน ผู้บริหาร 2 คน ครู 30 คน นักเรียน 631 คน
14. โรงเรียนเบญจมราชรังสฤษฎิ์ 4 ที่อยู่ 33 หมู่ 13 ถนนเกษมราษฎร์พัฒนา ตำบล บางเตย อำเภอเมืองฉะเชิงเทรา จังหวัดฉะเชิงเทรา รหัสไปรษณีย์ 24000 จำนวนผู้บริหาร 1 คน ครู 7 คน นักเรียน 25 คน
15. โรงเรียนเบญจมราชรังสฤษฎิ์ 5 ที่อยู่ หมู่ 2 ตำบลบางขวัญ อำเภอเมืองฉะเชิงเทรา จังหวัดฉะเชิงเทรา รหัสไปรษณีย์ 24000 จำนวนผู้บริหาร 1 คน ครู 11 คน นักเรียน 129 คน
16. โรงเรียนแปลงยาวพิทยาคม ที่อยู่ 97 หมู่ 7 ตำบลวังเย็น อำเภอแปลงยาว จังหวัด ฉะเชิงเทรา รหัสไปรษณีย์ 24190 จำนวนผู้บริหาร 2 คน ครู 24 คน นักเรียน 468 คน
17. โรงเรียนผาณิตวิทยา ที่อยู่ 55/5 หมู่ 1 ตำบลบางกรูด อำเภอบ้านโพธิ์ จังหวัด ฉะเชิงเทรา รหัสไปรษณีย์ 24140 จำนวนผู้บริหาร 1 คน ครู 11 คน นักเรียน 54 คน
18. โรงเรียนไผ่แก้ววิทยา ที่อยู่ 111 หมู่ 7 ตำบลแปลงยาว อำเภอแปลงยาว จังหวัด ฉะเชิงเทรา รหัสไปรษณีย์ 24190 จำนวนผู้บริหาร 2 คน ครู 22 คน นักเรียน 414 คน
19. โรงเรียนไผ่คำพิทยาคม รัชมิ่งคลาสิกเกก ที่อยู่ 14/1 หมู่ 4 ต.ศาลาแดง อำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา รหัสไปรษณีย์ 24000 จำนวนผู้บริหาร 1 คน ครู 12 คน นักเรียน 152 คน
20. โรงเรียนพุทธรังสีพิบูล ที่อยู่ หมู่ 2 ถนนสายฉะเชิงเทรา-บางปะกง ตำบลลาดขวาง อำเภอบ้านโพธิ์ จังหวัดฉะเชิงเทรา รหัสไปรษณีย์ 24140 จำนวนผู้บริหาร 4 คน ครู 56 คน นักเรียน 1,210 คน
21. โรงเรียนพนมสารคาม (พนมอดุลวิทยา) ที่อยู่ 660 หมู่ 1 ถนน พนมพัฒนา ตำบล พนมสารคาม อำเภอพนมสารคาม จังหวัดฉะเชิงเทรา รหัสไปรษณีย์ 24110 จำนวนผู้บริหาร 5 คน ครู 108 คน นักเรียน 2,739 คน
22. โรงเรียนมัธยมสิริวัณวรี 3 ฉะเชิงเทรา ที่อยู่ 407 หมู่ 3 ตำบลคลองตะเกรา อำเภอท่า ตะเกียบ จังหวัดฉะเชิงเทรา รหัสไปรษณีย์ 24160 จำนวนผู้บริหาร 2 คน ครู 29 คน นักเรียน 946 คน
23. โรงเรียนราชสาส์นวิทยา ที่อยู่ 132 หมู่ 2 ตำบลบางคา อำเภอราชสาส์น จังหวัด ฉะเชิงเทรา รหัสไปรษณีย์ 24120 จำนวนผู้บริหาร 1 คน ครู 18 คน นักเรียน 238 คน

24. โรงเรียนวัดเปี่ยมนิโครธาราม ที่อยู่ 35 หมู่ 1 ตำบลหัวไทร อำเภอบางคล้า จังหวัด ฉะเชิงเทรา รหัสไปรษณีย์ 24110 จำนวน ผู้บริหาร 1 คน ครู 19 คน นักเรียน 243 คน

25. โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร ที่อยู่ 134 ถ.เทพคุณากร ตำบลหน้าเมือง อำเภอ เมืองฉะเชิงเทรา จังหวัดฉะเชิงเทรา รหัสไปรษณีย์ 24000 ผู้บริหาร 4 คน ครู 78 คน นักเรียน 2,533 คน

26. โรงเรียนวิทยาราชภัฏรังสรรค์ ที่อยู่ 169 หมู่ที่ 1 ตำบลบ้านโพธิ์ อำเภอบ้านโพธิ์ จังหวัดฉะเชิงเทรา รหัสไปรษณีย์ 24140 จำนวนผู้บริหาร 1 คน ครู 18 คน นักเรียน 220 คน

27. โรงเรียนสนามชัยเขต ที่อยู่ 529 หมู่ 4 คู้ายหมี อำเภอสนามชัยเขต จังหวัด ฉะเชิงเทรา รหัสไปรษณีย์ 24160 จำนวนผู้บริหาร 3 คน ครู 39 คน นักเรียน 1,172 คน

28. โรงเรียนหนองไม้แก่นวิทยา ที่อยู่ 99/15 หมู่ที่ 12 ตำบลหนองไม้แก่น อำเภอแปลง ยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา รหัสไปรษณีย์ 24190 จำนวนผู้บริหาร 1 คน ครู 12 คน นักเรียน 173 คน

29. โรงเรียนหนองแหวนวิทยา ที่อยู่ 76/2 หมู่ 2 ตำบลหนองแหวน อำเภอพนมสารคาม ฉะเชิงเทรา รหัสไปรษณีย์ 24120 จำนวนผู้บริหาร 1 คน ครู 18 คน นักเรียน 280 คน

30. โรงเรียนหมอนทองวิทยา ที่อยู่ 85 หมู่ 7 ตำบลหมอนทอง อำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา รหัสไปรษณีย์ 24150 จำนวนผู้บริหาร 2 คน ครู 22 คน นักเรียน 517 คน

โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดสมุทรปราการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 6 จำนวน 25 โรงเรียน มีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. โรงเรียนสมุทรปราการ ที่อยู่ 498 ถนนสุขุมวิท ตำบลปากน้ำ อำเภอเมือง สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 รหัสไปรษณีย์ 10270 จำนวนผู้บริหาร 5 คน ครู 109 คน นักเรียน 3,311 คน

2. โรงเรียนสตรีสมุทรปราการ ที่อยู่ 489 ถนนสุขุมวิท ตำบลปากน้ำ อำเภอเมือง สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 รหัสไปรษณีย์ 10270 จำนวนผู้บริหาร 5 คน ครู 116 คนนักเรียน 2,904 คน

3. โรงเรียนมัธยมด่านสำโรง ที่อยู่ 973 หมู่ 8 ถนนสุขุมวิท ตำบลสำโรงเหนืออำเภอ เมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 รหัสไปรษณีย์ 10270 จำนวนผู้บริหาร 5 คน ครู 77 คนนักเรียน 1,941 คน

4. โรงเรียนเทพศิรินทร์สมุทรปราการ ที่อยู่ 799 หมู่ 6 ถนนเทพารักษ์ ตำบลบางเมือง ใหม่อำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 รหัสไปรษณีย์ 10270 จำนวนผู้บริหาร 4 คน ครู 83 คนนักเรียน 3,217 คน



5. โรงเรียนหาดอมราอักษรลักษณ์วิทยา ที่อยู่ 234 หมู่ 4 ถนนท้ายบ้าน ตำบลท้ายบ้าน อำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 รหัสไปรษณีย์ 10280 จำนวนผู้บริหาร 4 คน 55 ครู คนนักเรียน 1,692 คน
6. โรงเรียนนวมินทราชินูทิศสวนกุหลาบวิทยาลัยสมุทรปราการ ที่อยู่ 261 หมู่ 3 ถนนสุขุมวิท ตำบลบางปูอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 รหัสไปรษณีย์ 10280 จำนวนผู้บริหาร 5 คน ครู 91 คนนักเรียน 2,558 คน
7. โรงเรียนมัธยมวัดศรีจันทร์ประดิษฐ์ ที่อยู่ 4 หมู่ 2 ถนนสุขุมวิท ตำบลบางปูใหม่ อำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 รหัสไปรษณีย์ 10280 จำนวนผู้บริหาร 3 คน ครู 61 คนนักเรียน 1,154 คน
8. โรงเรียนวัดทรงธรรม ที่อยู่ 1126 ตำบลตลาดอำเภอพระประแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 รหัสไปรษณีย์ 10130 จำนวนผู้บริหาร 5 คน ครู 88 คนนักเรียน 2,525 คน
9. โรงเรียนราชประชาสมาสัยฝ่ายมัธยมรัชดาภิเษกในพระบรมราชูปถัมภ์ ที่อยู่ 51 หมู่ 1 ตำบลบางจากอำเภอพระประแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 รหัสไปรษณีย์ 10130 จำนวนผู้บริหาร 5 คน ครู 110 คน นักเรียน 3,122 คน
10. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสมุทรปราการ ที่อยู่ 18/1 หมู่ 15 ตำบลบางหัวเสือ อำเภอพระประแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 รหัสไปรษณีย์ 10130 จำนวนผู้บริหาร 2 คน ครู 82 คน นักเรียน 2,816 คน
11. โรงเรียนวิสุทธิกษัตริ์ ที่อยู่ 71 ถนนทรงเมือง ตำบลตลาดอำเภอ พระประแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 รหัสไปรษณีย์ 10130 จำนวนผู้บริหาร 5 คน ครู 75 คน นักเรียน 1,838 คน
12. โรงเรียนสาขาสุทธิราชอุปถัมภ์ ที่อยู่ 198 หมู่ 4 ตำบลนาเกลืออำเภอพระสมุทรเจดีย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 รหัสไปรษณีย์ 10290 จำนวนผู้บริหาร 1 คนครู 7 คน นักเรียน 76 คน
13. โรงเรียนป้อมนาคราชสวนาทยานนท์ ที่อยู่ 168 หมู่ 3 ตำบลปากคลองบางปลากด อำเภอพระสมุทรเจดีย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 รหัสไปรษณีย์ 10290 จำนวนผู้บริหาร 4 คน ครู 73 คน นักเรียน 1,765 คน
14. โรงเรียนมัธยมวัดใหม่สมุทรกิจวิทยาคม ที่อยู่ 106 หมู่ 5 ถนนสุขสวัสดิ์ ตำบลในคลองบางปลากดอำเภอพระสมุทรเจดีย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 รหัสไปรษณีย์ 10290 จำนวนผู้บริหาร 1 คน ครู 9 คน นักเรียน 138 คน

15. โรงเรียนปทุมคงคา สมุทรปราการ ที่อยู่ 55/5 หมู่ 5 ถนนพุทธรักษา ตำบลแพรกษาใหม่อำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 รหัสไปรษณีย์ 10280 จำนวนผู้บริหาร 1 คน ครู 13 คน นักเรียน 1,011 คน

16. โรงเรียนราชวินิตสุวรรณภูมิ ที่อยู่ 99/9 หมู่ 2 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางพลี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 รหัสไปรษณีย์ 10540 จำนวนผู้บริหาร 1 คน ครู 29 คน นักเรียน 1,103 คน

17. โรงเรียนบางบ่อวิทยาคม ที่อยู่ 23 หมู่ 3 ถนนบางนา-ตราด กม. 29 ตำบลบางบ่ออำเภอบางบ่อ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 รหัสไปรษณีย์ 10560 จำนวนผู้บริหาร 4 คน ครู 81 คน นักเรียน 2,421 คน

18. โรงเรียนเป็ร็งวิสุทธาธิบติ ที่อยู่ 35 หมู่ 4 ถนนอ่อนนุช ตำบลเป็ร็งอำเภอบางบ่อ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 รหัสไปรษณีย์ 10130 จำนวนผู้บริหาร 1 คน ครู 16 คน นักเรียน 422 คน

19. โรงเรียนหลวงพ่อบานคลองด่านอนุสรณ์ ที่อยู่ 600 หมู่ 13 ถนนปานวิถี ตำบลคลองด่านอำเภอบางบ่อ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 รหัสไปรษณีย์ 10550 จำนวนผู้บริหาร 3 คน ครู 47 คน นักเรียน 1,131 คน

20. โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ ที่อยู่ 99 หมู่ 7 ถนนบางนา-ตราด กม. 26 ตำบลบางบ่ออำเภอบางบ่อ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 รหัสไปรษณีย์ 10560 จำนวนผู้บริหาร 5 คน ครู 90 คน นักเรียน 2,666 คน

21. โรงเรียนบางพลีราษฎร์บำรุง ที่อยู่ 154 หมู่ 8 ถนนสุขาภิบาล ตำบลบางพลีใหญ่ อำเภอบางพลี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 รหัสไปรษณีย์ 10540 จำนวนผู้บริหาร 5 คน ครู 105 คน นักเรียน 3,073 คน

22. โรงเรียนพุลเจริญวิทยาคม ที่อยู่ 16 หมู่ 1 ถนนบางนา-ตราด กม. 16 ตำบลบางโจลงอำเภอบางพลี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 รหัสไปรษณีย์ 10540 จำนวนผู้บริหาร 4 คน ครู 80 คน นักเรียน 2,254 คน

23. โรงเรียนราชวินิตบางแก้ว ที่อยู่ 13 หมู่ 13 ถนนบางนา-ตราด ตำบลบางแก้ว อำเภอบางพลี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 รหัสไปรษณีย์ 10540 จำนวนผู้บริหาร 5 คน ครู 129 คน นักเรียน 3,850 คน

24. โรงเรียนบางแก้วประชาสรรค์ ที่อยู่ 48 หมู่ 2 ถนนหนามแดง-บางพลี ตำบลบางแก้ว อำเภอบางพลี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 รหัสไปรษณีย์ 10540 จำนวนผู้บริหาร 4 คน ครู 52 คน นักเรียน 1,286 คน

25. โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) สมุทรปราการ ที่อยู่ 119/22 หมู่ 16 เทพารักษ์ ตำบลบางเสาธงอำเภอบางเสาธง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 รหัสไปรษณีย์ 10540 จำนวนผู้บริหาร 4 คน ครู 90 คน นักเรียน 2,677 คน

ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2555 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6, 2555)

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ซึ่งมีโรงเรียนในสังกัดจำนวน 55 โรงเรียน อยู่ในเขตจังหวัดฉะเชิงเทราและจังหวัดสมุทรปราการ ได้ถูกจัดตั้งขึ้นสืบเนื่องจากการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงเขตพื้นที่การศึกษาโดยให้มีเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพื่อให้การบริหารจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและมีความคล่องตัวในการบริหารราชการในแต่ละระดับการศึกษามากยิ่งขึ้น

### **การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขั้นพื้นฐาน**

การปฏิรูปการศึกษามีความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี คนเก่งและมีความสุข การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลัง และมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจ และให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และเป็นไปตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งให้มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของไทยมีเอกภาพเชิงนโยบาย และมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังปรากฏใน มาตรา 39 ที่กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

การกระจายอำนาจดังกล่าวจะทำให้โรงเรียนมัศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการ เป็นไปตามหลักของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based

Management: SBM) ซึ่งจะเป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้กับโรงเรียนมัธยมศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานและสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง

จากแนวคิดดังกล่าวการทำให้โรงเรียนมัศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระ และมีความเข้มแข็ง รัฐจึงให้โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นนิติบุคคล โดยได้บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ในมาตรา 35 ดังนี้

“มาตรา 35 โรงเรียนมัธยมศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34(2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคลเมื่อมีการยุบเลิกโรงเรียนมัธยมศึกษาตามวรรคหนึ่ง ให้ความเป็นนิติบุคคลสิ้นสุดลง”

เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาสอดคล้องกับบทบัญญัติดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการจึงได้จัดทำคู่มือการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลขึ้น โดยกำหนดขอบข่ายและภารกิจการบริหารและการจัดการโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 18-23)

## 1. การบริหารวิชาการ

### แนวคิด

งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้โรงเรียนมัธยมศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้โรงเรียนมัศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน โรงเรียนมัธยมศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะป็นปัจจัยสำคัญทำให้โรงเรียนมัศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

### วัตถุประสงค์

1) เพื่อให้โรงเรียนมัธยมศึกษาบริหารงานด้านวิชาการฯ ได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน โรงเรียนมัธยมศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น

2) เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาได้มาตรฐาน และมีคุณภาพสอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายในเพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก

3) เพื่อให้โรงเรียนมัธยมศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

4) เพื่อให้โรงเรียนมัธยมศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาและของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นๆ อย่างกว้างขวาง

#### **ขอบข่าย/ภารกิจ**

- 1) การพัฒนาหลักสูตร โรงเรียนมัธยมศึกษา
- 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 3) การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน
- 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- 7) การนิเทศการศึกษา
- 8) การแนะแนวการศึกษา
- 9) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา
- 10) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
- 11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับโรงเรียนมัธยมศึกษาอื่น
- 12) การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

## **2. การบริหารงบประมาณ**

### **แนวคิด**

การบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนมัธยมศึกษาเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของโรงเรียนมัศึกษารวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

### **วัตถุประสงค์**

- 1) เพื่อให้โรงเรียนมัธยมศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้

- 2) เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ
- 3) เพื่อให้โรงเรียนมัธยมศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้อย่างเพียงพอ

และมีประสิทธิภาพ

#### ขอบข่าย/ภารกิจ

- 1) การจัดทำและเสนอของบประมาณ
  - 1.1) การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา
  - 1.2) การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา
  - 1.3) การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของบประมาณ
- 2) การจัดสรรงบประมาณ
  - 2.1) การจัดสรรงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา
  - 2.2) การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ
  - 2.3) การโอนเงินงบประมาณ
- 3) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผล

การดำเนินงาน

- 3.1) การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
- 3.2) การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
- 4) การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา
  - 4.1) การจัดการทรัพยากร
  - 4.2) การระดมทรัพยากร
  - 4.3) การจัดหารายได้และผลประโยชน์
  - 4.4) กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา
  - 4.5) กองสวัสดิการเพื่อการศึกษา
- 5) การบริหารการเงิน
  - 5.1) การเบิกเงินจากคลัง
  - 5.2) การรับเงิน
  - 5.3) การเก็บรักษาเงิน
  - 5.4) การจ่ายเงิน
  - 5.5) การนำส่งเงิน
  - 5.6) การกักเงินไว้เบิกเหลือปี

6) การบริหารบัญชี

6.1) การจัดทำบัญชีการเงิน

6.2) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

6.3) การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

7.1) การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา

7.2) การจัดหาพัสดุ

7.3) การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง

7.4) การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

3. การบริหารงานบุคคล

แนวคิด

การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้โรงเรียนมัธยมศึกษาปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

วัตถุประสงค์

1) เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็วเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

2) เพื่อส่งเสริมบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

3) เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ

4) เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ขอบข่าย/ภารกิจ

1) การวางแผนอัตรากำลัง

2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

- 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
- 4) วินัยและการรักษาวินัย
- 5) การออกจากราชการ

#### 4. การบริหารทั่วไป

##### แนวคิด

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจน การมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

##### วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานและอำนวยความสะดวก ให้การปฏิบัติงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 2) เพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาต่อสาธารณชนซึ่งจะก่อให้เกิด ความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธาและให้การสนับสนุน การจัดการศึกษา

##### ขอบข่าย/ภารกิจ

- 1) การดำเนินงานธุรการ
- 2) งานเลขานุการคณะกรรมการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 4) การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- 6) งานเทคโนโลยีและสารสนเทศ
- 7) การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป
- 8) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 9) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 10) การรับนักเรียน



11) การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตาม  
อัธยาศัย

12) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

### 1. ความหมายของผู้นำ

ความหมายของคำว่าผู้นำ ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษ “Leader” นั้น จากการศึกษา  
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำพบว่านักวิชาการได้ให้ความคิดเห็นไว้ดังนี้

กิติมา ปรีดีดิลก (2529, หน้า 25) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า

(1) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็น  
หัวหน้าผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพา  
ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

(2) ผู้นำ หมายถึง บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายๆ คนที่มีอำนาจอิทธิพล  
หรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้

(3) ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่นๆ  
ในกลุ่มหรือองค์กรซึ่งเขาปฏิบัติงานอยู่

(4) ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นหัวหน้า ชักจูงให้ผู้อื่นร่วม  
ทำงานด้วยความร่วมแรงร่วมใจ ทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีความกระตือรือร้น และมุ่งให้ผล  
งานออกมาดี

(5) ผู้นำ เป็นคนเดียวในกลุ่มที่จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำ ผู้ประสานงานกิจกรรม  
ภายในกลุ่ม

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 1) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่จะมาประสาน  
ช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันหรือทำงานร่วมกันก็ตาม ให้พากันไป  
ด้วยดีสู่จุดหมายที่ดี

เสาวนิต เสาธานนท์ (2542, หน้า 24) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับการ  
แต่งตั้งหรือเลือกตั้ง หรือได้รับการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ตำแหน่งผู้นำ

อริญญา วัชรธรรม (2543, หน้า 28) ให้ความหมายว่า ผู้นำ เป็นผู้ที่มิมีศิลปะที่สามารถ  
มีอิทธิพลเหนือคนอื่น และนำบุคคลเหล่านั้นไปโดยได้รับความไว้วางใจและเชื่อมั่นอย่างเต็มที่  
พร้อมทั้งให้ความเคารพนับถือให้ความร่วมมือและให้ความมั่นใจในตัวผู้นำอย่างจริงจัง ส่วนภาวะ

ผู้นำ เป็นศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติตามและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายให้ร่วมใจกับคน ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ มนุษย์ทุกคนมีภาวะผู้นำมาตั้งแต่เกิดและได้รับการปรุงแต่งโดยการอบรมสั่งสอนทางการศึกษาทำให้เกิดภาวะผู้นำพื้นฐานขึ้นในตัว สิ่งแวดล้อมต่างๆสามารถทำให้ภาวะผู้นำพื้นฐานนั้นแปรเปลี่ยนไปได้อีกไม่ว่าจะทางดีขึ้นหรือเลวลง และภาวะผู้นำสามารถพัฒนาขึ้นได้ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแยกได้หลายแนวคิด แต่แนวคิดที่สำคัญคือผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรมและผู้นำตามทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ การแบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะพฤติกรรมมีหลายวิธีตามลักษณะต่างๆ เช่น ลักษณะการปฏิบัติงาน ลักษณะของพฤติกรรม ลักษณะการบริหาร และทฤษฎี 3 มิติของเร็ดดิน (Reddin, 1970, p. 204) ฯลฯ คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่ดี จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงาน

ภิญโญ สารธร (2546, หน้า 26) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือมีความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำนั้นมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติหรือพฤติกรรมของผู้อื่น

Huse and Bowditch (1973, p. 145) ได้ให้ความหมายของคำว่าผู้นำ คือ ผู้ที่เปลี่ยนแปลงผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกิจการของตน

Katz and Kahn (1978, p. 125) ได้ให้ความหมายของคำว่าผู้นำคือ ผู้ที่มีอิทธิพลที่จะกระทำกิจการทุกอย่างในองค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ ตามหลักของผู้นำ แต่มิได้หมายความว่าผู้นำคือผู้ที่มีอำนาจหรือเผด็จการแต่ผู้เดียว

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นมีความสามารถในการสื่อสาร ตัดสินใจแก้ปัญหา ประสานงาน รวมถึงจูงใจบุคคลที่เกี่ยวข้องให้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้ดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมายได้สำเร็จด้วยดีโดยผู้นำจะได้รับการยกย่อง ความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ และความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจจากบุคคลที่เกี่ยวข้องและเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นโดยทั่วไป

ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำ (Leadership) ได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2539, หน้า 17) ได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพล (Influence) ต่อกิจกรรมของกลุ่มบุคคล ในสถานการณ์อย่างหนึ่งเพื่อนำกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์

สจี้ อนันต์นพคุณ (2542, หน้า 19) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้ศิลปะหรือความสามารถในการชักชวน จูงใจผู้อื่น ให้ร่วมมือร่วมใจกับตนปฏิบัติกิจกรรมด้วยความเต็มใจ จนกระทั่งสำเร็จตามเป้าหมาย

ทองใบ สุธชารี (2543, หน้า 7) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตน ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุปแล้ว ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการใช้ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติงานและอำนาจการโดยใช้การติดต่อสื่อความหมาย ประสานงานและจูงใจให้ผู้อื่นร่วมแรงร่วมใจกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

#### **ผู้นำแบบต่างๆ (Contemporary Perspectives on Leadership) ของเบนนิส (Bennis)**

Bennis (1997, pp.123-130) ทำการศึกษาและแบ่งผู้นำออกเป็นแบบต่างๆ ได้แก่

**ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ (Charismatic Leadership)** หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเหนือผู้อื่นและมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความกล้าแสดงออกที่เข้มแข็ง มีความสามารถในการปลุกเร้าความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานได้ เป็นผู้นำที่มีพลังและความสามารถในตนเอง ทำให้ผู้อื่นมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำสูง ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษนี้จะทำสิ่งที่กระตุ้นผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความไว้วางใจ เชื่อถือยอมรับ เชื่อฟัง และมีอารมณ์คล้อยตาม ชื่นชม มีความพอใจและทำให้ผลปฏิบัติงานสูง ผู้นำแบบนี้พบได้ในกลุ่มองค์กร และในทุกระดับทางการบริหารในประเทศต่างๆ เช่น อินเดีย สิงคโปร์ เนเธอร์แลนด์ จีน ญี่ปุ่น และแคนาดา

**ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)** หมายถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) มีสำนึกของความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่างๆ เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กร ทำให้ตนเองสอดคล้องกับทุกคนในองค์กรมีการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสมดุลกัน ผู้นำมีความคิดก้าวไกลไปข้างหน้าอยู่เสมอ ตัวอย่างเช่น บิลล์ เกต (Bill Gate) ผู้นำ Microsoft เป็นผู้นำที่สร้างความยิ่งใหญ่แห่งธุรกิจคอมพิวเตอร์ ผู้นำในหน่วยงานของรัฐ ก็สามารถเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ได้ เพราะรัฐคือองค์กรให้บริการแก่สังคมจึงต้องการการนำทางสำหรับการให้บริการที่ดีแก่สาธารณชน

**ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (The Change Agent)** หมายถึง บุคคลที่มีความพยายามในการที่จะปรับปรุงสภาพขององค์กรให้ดีขึ้น การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดจากผู้บริหารกำหนดเอง หรือเกิดจากการจ้างบุคคลจากภายนอกมาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะที่สำคัญของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงคือความสามารถในการพิจารณาว่าควรเปลี่ยนแปลงอย่างไร และผู้นำควรมีทักษะ

ในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้เป็นผลสำเร็จ ลิพพิตต์ (Lippitt, 1972, p. 70) ให้ความหมายผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้ช่วยเหลือจากภายนอก ไม่ว่าจะเป็นคนหรือกลุ่มที่พยายามก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง

**ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership)** หมายถึง ผู้ที่สามารถแปลงวิสัยทัศน์ ไปสู่การปฏิบัติให้เป็นจริงได้ สามารถทำให้บุคคลสนใจยินดีรับฟังและปฏิบัติตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำงานที่ท้าทายและเป็นผู้นำกลยุทธ์ขององค์กรที่นำไปสู่กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันธุรกิจเช่นบริษัท Hewlett-Packard ได้เลือกผู้นำแบบนี้มาเป็นผู้บริหารเพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเปลี่ยนจากผู้นำแบบเก่าสู่ความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่นำมาเพื่อความสำเร็จขององค์กร คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Influence Motivation) หมายถึง ผู้นำที่สามารถจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้นำเอาวิสัยทัศน์ที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลตามต้องการ โดยผู้นำมีการให้รางวัลแก่ความสำเร็จที่ผู้ปฏิบัติงานได้กระทำ ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการเรียนรู้จากการทำงาน และได้รับความก้าวหน้า 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) หมายถึง ผู้นำมีความสามารถในการสื่อสาร เพื่อให้ได้ผลงานที่เกินความคาดหมายโดยปลูกกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพยายาม 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การปลูกเร้าให้พนักงานรับรู้ถึงปัญหา แนวทางแก้ไข มีการพิจารณาโอกาส อุปสรรคจุดแข็งจุดอ่อนของทางเลือกในการแก้ปัญหา จินตนาการถึงปัญหาภายใน ที่มีแนวทางแก้ไขได้อย่างดีมีคุณภาพสูง และผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพัน 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration) หมายถึงการมอบหมายงานที่ท้าทายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน การให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานมาก มีการสื่อสารแบบเปิดเผยต่อกัน และมีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน โดยผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานไม่เหมือนกันจะขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต และมีการสื่อสารให้ผู้อื่นทราบด้วยคำพูดการกระทำเพื่อให้มองเห็นภาพผลสำเร็จที่ต้องการ ผู้นำสร้างความไว้วางใจ และให้ความสำคัญกับผู้อื่นมากกว่าตนเองเสริมสร้างจุดแข็งให้ผู้ปฏิบัติงาน และช่วยลดจุดอ่อนของผู้ปฏิบัติงานมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีการเรียนรู้จากความผิดพลาดเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำอีก

**ผู้นำเชิงติดต่อการสื่อสาร (Communicational Leadership)** หมายถึง ผู้ที่ใช้การติดต่อสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าต้องทำอะไรบ้าง มีความรับผิดชอบงานใดบ้าง ใช้อำนาจตามหน้าที่ อำนาจในการให้คุณ โทษแก่ผู้ปฏิบัติงานในการสั่งการ โดยแลกเปลี่ยนกับรางวัลที่ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับจากการทำงานให้ ผู้นำแบบนี้แตกต่างจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพราะผู้นำจะ

สื่อสารเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจการทำงาน และให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานได้บรรลุเป้าหมาย โดยจะสอดคล้องคุณลักษณะการทำงานของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบมาตรฐานการทำงาน

### **ผู้นำแบบทดแทนได้ หรือการทดแทนกันของผู้นำ (Substitutes of Leadership)**

หมายถึง ผู้นำที่ไม่ต้องการสั่งการใดๆ แก่ผู้ปฏิบัติงาน การทำงานของผู้นำมีความสำคัญน้อยลงและมีผลในทางบวกต่อผู้ปฏิบัติงานถ้าหากผู้ปฏิบัติงานมีประสบการณ์และมีความสามารถมากเพราะผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ หรือจากกฎระเบียบที่เคร่งครัดอยู่แล้วผู้นำไม่จำเป็นต้องบอกผู้ปฏิบัติงานว่าจะต้องทำอะไรบ้าง ผู้ปฏิบัติงานจะทราบเอง ผู้นำจะใช้เวลาในการทำภารกิจอื่นที่สำคัญกว่า

### **โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) ของบาสและอวลิโอ**

Bass and Avolio (1994, pp. 121-132) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์ห้อยประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non Leadership Behavior) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

(1) **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)** เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงาน โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ปฏิบัติงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักผู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้บุคคลมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กร หรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อบุคคล ประกอบด้วย

(1.1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ปฏิบัติงานจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังบุคคลอื่น ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มี

ศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจการเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อมั่นและค่านิยมของเขาผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และมีความมั่นใจในตัวของผู้ปฏิบัติงานที่ร่วมงานด้วย และทำให้พวกเขามีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ปฏิบัติงานจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

(1.2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ปฏิบัติงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและความท้าทายในเรื่องของงาน ผู้นำจะกระตุ้นวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตนหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่จนสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้เขารู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้ผู้ปฏิบัติงาน

(1.3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ปฏิบัติงานให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานเพื่อให้มีความพยายามและต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ปฏิบัติงานให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดและเหตุผล ไม่วิจารณ์

ความคิดของผู้ปฏิบัติงานแม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่ามีปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมายผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ปฏิบัติงานทุกคน ซึ่งจะได้รับ การกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงานในการที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

#### (1.4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC)

ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล และทำให้เขาารู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน เพื่อการพัฒนาพวกเขา ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสามัคคีและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้พวกเขา โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติดของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนต้องการกำลังใจที่มากกว่า บางคนต้องการมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับพวกเขาเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้เขาได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ปฏิบัติงานว่าต้องการคำแนะนำการสนับสนุนและช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ปฏิบัติงานจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

องค์ประกอบพฤติกรรมทั้ง 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะมีความสัมพันธ์กัน (Inter Correlated) อย่างไม่สามารถแยกแยะแต่ละองค์ประกอบ เพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่างๆ

(2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ปฏิบัติงาน ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของเขา ผู้นำใช้กระบวนการ

แลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้เขาบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของพวกเขา ผู้นำจะรับรู้ว่าผู้ปฏิบัติงานต้องการทำอะไรเพื่อที่บรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะระบุบทบาทเหล่านี้และข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ผู้นำจะยอมรับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำจะช่วยให้พวกเขาบรรลุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย

(2.1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้พวกเขาทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากพวกเขา และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้นให้โบนัส เมื่อผู้ปฏิบัติงานสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทนและมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

(2.2) การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้มันเป็นตามสภาพเดิม ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบหรือให้ข้อมูลย้อนหลังทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้มาตรฐาน การบริหารงานแบบวางเฉยแบ่งได้เป็น 2 แบบคือ

(2.2.1) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception: MBE-A) ผู้นำจะใช้การทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานละช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

(2.2.2) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception: MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐาน หรือถ้ามีบางส่วนผิดพลาด

(3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership: LF) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non Leadership Behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ปฏิบัติงานต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย



Bass & Avolio (1994, pp. 121-132) ได้กล่าวสรุปและเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำ ทั้ง 5 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (4I's) 2) ภาวะผู้นำแบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) 3) ภาวะผู้นำแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE-A) 4) ภาวะผู้นำแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBE-P) 5) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) ตามรายละเอียด ดังนี้คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งประกอบด้วยแบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE-A) และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBE-P) จากการศึกษาพบว่า แบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) หรือ มีการเสริมแรงทางบวกมีประสิทธิภาพในการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานบรรลุถึงระดับการพัฒนาและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ถึงแม้ว่าจะไม่มากเท่าองค์ประกอบเฉพาะ 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการนี้ ผู้นำจะมอบหมายหรือมีข้อตกลงเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จและสัญญาว่าจะให้รางวัลเป็นการแลกเปลี่ยนกับงานที่ได้รับมอบหมายไปและเป็นที่น่าสนใจ การบริหารแบบวางเฉย (MBE) มีแนวโน้มที่จะมีประสิทธิภาพน้อยกว่าและเป็นที่ต้องการเฉพาะบางกรณี การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE-A) ผู้นำจะคอยดูแลอย่างใกล้ชิด ผู้นำจะลงมือแก้ไขถ้าจำเป็นในกรณีที่มีการเบี่ยงเบนออกจากมาตรฐานหรือมีข้อผิดพลาด หรือข้อบกพร่อง ในการปฏิบัติงานตามที่ได้มอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงาน ส่วนการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBE-P) ผู้นำจะอยู่เฉยๆ รอจนกว่าเกิดความเบี่ยงเบน ข้อผิดพลาด และข้อบกพร่องเกิดขึ้นแล้วจึงลงมือแก้ไข ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) หรือการขาดภาวะผู้นำ คือ ผู้นำที่มีการหลีกเลี่ยง ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

กล่าวโดยสรุปแล้ว แบบของผู้นำ แบ่งออกตามแนวคิดด้านพฤติกรรมที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงานในการทำให้การดำเนินงานต่างๆ ดำเนินไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

## 2. บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายอย่าง ผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบเผชิญการอาจมีหน้าที่อย่างหนึ่ง แต่ผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบประชาธิปไตยอาจมีบทบาทและหน้าที่อีกอย่างหนึ่ง อย่างไรก็ตาม บทบาทและหน้าที่ของผู้นำตามแนวความคิดของเครชและบัลลาฮู (Krech and Ballauby, 1962 อ้างถึงใน สุพรรณิ มาตรโพธิ์, 2549, หน้า 12) สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 14 อย่าง คือ

(1) ผู้นำในฐานะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (The Leader as Executive) บทบาทที่เห็นได้ชัดที่สุดของผู้นำ คือ บทบาทในฐานะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่างๆ ในองค์กร หรือในฐานะผู้ประสานงานภายในในกลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้นำประเภทนี้คอยช่วยให้งานของบุคลากรทุกคนดำเนินไปได้ด้วยดี

ผู้นำจะเป็นผู้ค้ำนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และรับผิดชอบดูแลนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มให้มีการปฏิบัติโดยครบถ้วนถูกต้อง

(2) ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The Leader as Planner) โดยปกติผู้นำมักทำหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นผู้ตัดสินใจว่าบุคลากรในหมู่ของตนควรใช้วิธีการอย่างไรและใช้อะไรมาประกอบบ้าง เพื่อให้บรรลุผลตามความต้องการ ผู้นำมักทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลด้วยว่าแผนที่วางไว้นั้นมีการดำเนินงานตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ผู้นำมักจะเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนทั้งหมด โดยต้องแท้ คนอื่นในกลุ่มมักไม่รู้เรื่องเฉพาะส่วนที่ตนได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบแต่รู้ไม่หมดทั้งแผน

(3) ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The Leader as Policy Maker) งานสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำ คือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหมู่คณะ และการวางแผนนโยบาย ส่วนมากนโยบายมาจาก 3 แห่ง คือ

(3.1) มาจาก “เบื้องบน” หรือเจ้านายที่มีตำแหน่งสูง

(3.2) มาจาก “เบื้องล่าง” คือ ได้มาจากคำแนะนำ หรือมติของบุคลากรได้บังคับบัญชา

(3.3) มาจาก “ผู้นำ” ของหมู่คณะนั้นๆ

ไม่ว่านโยบายจะมาจากแหล่งใด ผู้นำมีอำนาจโดยเสรีที่จะกำหนดหรือเลือกด้วยตัวเอง

(4) ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ (The Leader as Expert) บุคลากรส่วนมากหวังพึ่งผู้นำซึ่งจะทำหน้าที่คล้ายกับผู้ชำนาญการในสายวิชาชีพนั้นๆ แต่ผู้นำจะรู้เรื่องต่างๆ ในด้านเทคนิคไปเสียหมดทุกอย่างไม่ได้ ผู้นำในองค์กรนอกแบบหรือองค์กรอุปถัมภ์ บุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญในสายวิชาชีพมักจะมีบุคลากรอื่นมาหา เพื่อปรึกษาหารือขอความช่วยเหลืออยู่เสมอ โดยเป็นการขอความช่วยเหลือส่วนตัว บุคลากรผู้นั้นจึงกลายเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการอยู่ในองค์กรนั้นๆ

(5) ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก (The Leader as External Group Representative) เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มหรือขององค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตาม จะพากันไปติดต่อกับภายนอกหมดทุกคนโดยตรงไม่ได้ ผู้นำที่มีคุณสมบัติเป็นที่พอใจของกลุ่มมักจะได้รับเลือกให้ไปทำหน้าที่แทน เขาก็กลายเป็นเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม ต่อมาไม่เพียงแต่จะมีหน้าที่ติดต่อกับผู้ร่วมงานภายนอกแทนกลุ่มเท่านั้น แต่เมื่อผู้ร่วมงานภายนอกมาเจรจาอะไรกับกลุ่มก็ต้องเข้ามาเจรจาผ่านเขาอีกด้วย ผู้นำประเภทนี้กลายเป็นผู้รักษาประตูของบุคลากรในกลุ่มหรือองค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ โดยปริยาย

(6) ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน (The Leader as Controller of Internal Relations) ผู้นำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลรายละเอียดต่างๆ ภายในกลุ่ม และเรื่องสำคัญมากภายในกลุ่ม ก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เป็นสมาชิกของกลุ่มนั่นเอง ในบางกลุ่มไม่ว่าอะไรจะเกิดขึ้น เช่น การจัดงานมงคลให้แก่สมาชิกคนใดคนหนึ่ง หรือเรื่องอะไรก็ตาม สมาชิกเป็นเจรจาผ่านหัวหน้าหรือผู้นำ ในบางกลุ่มผู้นำจะเจรจาให้หรือจะเอาใจใส่เฉพาะสมาชิกบางคน ไม่ทุกคน แต่ในบางกลุ่มผู้นำก็ไม่สนใจเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มเลยก็มี ทั้งนี้แล้วแต่ลักษณะของผู้นำเป็นคนๆ ไป

(7) ผู้นำในฐานะให้คุณและให้โทษ (The Leader as Purveyor of Rewards and Punishments) บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณและให้โทษแก่บุคลากรอื่นหรือมีอำนาจให้คุณให้โทษ จะกลายเป็นผู้ทรงอำนาจสำคัญและกลายเป็นผู้นำในที่สุด คุณและโทษที่วานี้ อาจจะเป็นการขึ้นเงินเดือน ตัดเงินเดือนหรือการมอบหมายงานให้มากขึ้นหรือให้งานที่ยากๆ หรือง่ายๆ ทำได้ทั้งนั้น ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ดีพึงระวังที่จะไม่มอบอำนาจเช่นนี้ให้แก่บุคลากรคนใดมากเกินไป เพราะความเสียหายอาจเกิดขึ้นกับองค์กรได้ในภายหลัง

(8) ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย (The Leader as Purveyor of Rewards and Mediator) เมื่อมีการขัดแย้งใดๆ เกิดขึ้น บุคลากรคนใดคอยไกล่เกลี่ยให้สงบและเข้าใจกันได้ บุคลากรผู้นั้นมักจะกลายเป็นผู้นำภายหลัง บางทีผู้นำประเภทนี้ทำหน้าที่เป็นผู้พิพากษาคดีภายในด้วยตนเองเลยก็มี

(9) ผู้นำในฐานะที่เป็นผู้ปฏิบัติงานตัวอย่าง (The Leader as Exemplary) บุคลากรที่มีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่าเป็นตัวอย่างที่ดีขององค์กร มักจะกลายเป็นผู้นำของบุคลากรอื่นได้โดยง่าย เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรสำคัญในองค์กร

(10) ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The Leader as Symbol of the Group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวของกลุ่มคนทุกประเภทมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ของกลุ่ม แต่คนหมู่มากอยู่ด้วยกันจะให้สามัคคีกันตลอดเวลาย่อมลำบาก กลุ่มจึงมีคนๆ หนึ่งหรือคนบางคนที่ได้รับการยกย่องจากบุคลากรทั้งหลายว่าเป็นตัวแทนและเป็นคนที่หาที่ติไม่ได้ ซึ่งจะเป็นการดีกับเขาเสมอไม่ว่าในโอกาสใด และจะดีกับคนทุกคนด้วย โดยจะไม่มีทางกระทำการใดที่เป็นภัยต่อกลุ่มโดยเด็ดขาด คนๆ นี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มเป็นผู้นำในตนเองเดียวกับพระมหากษัตริย์เป็นผู้นำของประเทศ อำนาจที่ผู้นำเหล่านี้มีจุดสูงสุด เหนือจิตใจคนภายในกลุ่มทุกคนและทุกฝ่าย

(11) ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The Leader as Substitute for Individual Responsibility) ไม่แปลกเลยที่ผู้ร่วมงานบางกลุ่มหรือองค์กร หรือหน่วยงานบางแห่งมีผู้นำคนหนึ่ง

หรือหลายคนอาสาเข้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และการกระทำบางอย่างของผู้ร่วมงานบางคนในกลุ่ม หรือรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่กลุ่มนั้นกระทำลงไป โดยเหตุนี้บางทีในโอกาสต่อมา บุคลากรในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจการกระทำใดๆ แทนตนได้เพื่อป้องกันความผิดพลาด ซึ่งอาจเป็นเหตุให้ผู้นำของตนต้องพลอยรับผิดชอบ โดยไม่ได้กระทำผิดร่วมกับพวกเขา

(12) ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The Leader as Ideologist) บางทีผู้นำบางคนเป็น ศาสตราของลุ่ม เป็นผู้กำหนดอุดมคติสร้างความเชื่อหรือศรัทธาต่างๆ ให้แก่บุคลากรอื่นแม้กระทั่ง คุณธรรมประจำใจและขนบธรรมเนียมประเพณีต่างๆ ของกลุ่ม อุดมคติดังกล่าวในตอนแรกอาจ เป็นเพียงคำพูดของเขาที่ใครๆ พากันนิยมและปฏิบัติตาม ต่อมาก็กลายเป็นอุดมคติทางการของกลุ่ม ไป ผู้นำประเภทนี้มักเป็นนักพูดและนักคิด ที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มให้ความนับถือ

(13) ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา (The Leader as Father Figure) ผู้นำ ประเภทนี้วางตัวเป็นผู้ใหญ่ มีอาวุโสที่สุดในกลุ่มและมีบุคลิกลักษณะที่น่านับถือในฐานะเป็นบิดา ของกลุ่มซึ่งจะดำเนินชีวิตตาม การดำเนินนั้นไม่มีความโกรธ เพราะทุกคนทราบดีว่าเบื้องหลังคำพูด คำหาของทุกๆ นั้น เขามีความรักความหวังดีอยู่ด้วยเสมอไป และเขาจะเป็นที่พึ่งพาทางใจให้แก่ทุกคนเมื่อมีความทุกข์ได้เสมอ

(14) ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน (The Leader as Scapegoat) ผู้นำที่ รับผิดชอบและเป็นบิดาของกลุ่มคนทุกคนย่อมหวังได้ว่า เมื่อใดก็ตามที่มีความเสียหายเกิดขึ้นกับ ตนเองก็จะถูกลงโทษแทนบุคลากรจำนวนมาก ในกลุ่มคนทุกประเภทต่างก็ไม่ต้องรับผิดชอบเมื่อมี ความผิดเกิดขึ้น แต่จะพากันซัดทอดกลายเป็นผู้นำขึ้นมาภายหลังได้เหมือนกัน เพราะเมื่อเหตุการณ์ ร้ายผ่านไปแล้ว ผู้คนพากันเห็นอกเห็นใจที่เขาเคยได้รับเคราะห์กรรมแทนพวกตนแต่เพียงผู้เดียว

โดยสรุปแล้วบทบาทหน้าที่ของผู้นำในโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 14 ประการ ได้แก่ เป็นผู้ บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วางแผน ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ชำนาญการ ผู้ควบคุมความสัมพันธ์ ภายใน ผู้ให้คำแนะนำ ผู้ไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง ผู้มีอุดมคติ ตัวแทนติดต่อกับภายนอก ตัวแทน รับผิดชอบ เป็นผู้ร่วมงานตัวอย่าง เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นผู้มีความกรุณา และเป็นผู้รับความผิด แทนบุคลากร

## ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### 1. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือ เป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำ ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ

ทัศนคติ คุณธรรมของผู้ปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ โดยมีแนวคิดว่าการศึกษากภาวะผู้นำที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน และยังไม่รู้ว่าอะไรเป็นแก่นแท้ของผู้นำที่สอดคล้องกับชีวิตในยุคปัจจุบัน โดยมี เบอร์น (Burns) และ บาส (Bass) เป็นสองคนแรกที่กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษากภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ร่วมงานให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนอย่างในปัจจุบันนี้

## 2. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า มีผู้ให้ความหมาย “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” หลายท่าน ดังนี้

Bass (1985, pp. 121-124) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุศักยภาพแห่งตน (Self-Actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (Well-Being) ของสังคม องค์กร และผู้อื่นนอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ปฏิบัติงานให้สูงขึ้น อาจจะชี้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

Bass and Avolio (1994, p. 205) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเป็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง ให้มองเห็นงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมงานและขององค์กรมีการพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงานไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้นมีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ปฏิบัติงานมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้ปฏิบัติงานให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

Razik and Swanson (1998, p. 32) กล่าวถึงผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานเกินความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้น

ภายในตนเอง มุ่งบรรลุความต้องการในระดับสูง และทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจนั้นๆ

รัตติกร์ณ จงวิศาล (2543, หน้า 14) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้ตระหนักรู้ในภารกิจ จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ปฏิบัติงานให้สูงกว่าความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้นำแสดงบทบาท ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดี และจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

### 3. ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ก่อนจะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มต้นมาก่อนคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี (Charismatic Leadership) โดย เวเบอร์ (Max Weber, 1920 อ้างถึงใน นุชา สระสม, 2552, หน้า 30) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี เมื่อผลงานของเขาได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในทศวรรษ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการ ได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำแบบบารมีนี้ เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรปรวนและการฟื้นฟูองค์กรต่างๆ อย่างมาก และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาองค์กรต่างๆ ในสหรัฐอเมริกามีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง ภาวะผู้นำแบบบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ร่วมงานที่มองว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีพรสวรรค์ มีความพิเศษและเหนือคนเป็นเทพ คอนเกอร์และคานันโก (Conger & Kanungo, 1998 อ้างถึงใน นุชา สระสม, 2552, หน้า 30) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี โดยยึดตามสมมติฐานที่ว่าบารมีนั้นเป็นปรากฏการณ์แบบการเสริมสร้าง คือ ผู้ร่วมงานจะเป็นผู้เสริมสร้างคุณลักษณะพิเศษให้กับผู้นำ โดยมาจากการสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและผลจากพฤติกรรมนั้น พฤติกรรมเหล่านั้นประกอบด้วย 1) การกระตุ้นแนวคิดที่มีความแตกต่างจากแนวคิดเดิมอย่างมาก แต่ยังคงอยู่ในอัตราที่ผู้ร่วมงานยังสามารถรับได้ 2) ทักษะการจัดการในการสร้างความประทับใจ 3) ความสามารถในการรู้คิดประเมินสถานการณ์และโอกาส รวมทั้งข้อจำกัด 4) มีความรู้สึกไวทาง

สังคม และมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ในความต้องการและในค่านิยมของผู้ร่วมงาน ผู้นำแบบบารมีนี้มักจะเกิดขึ้นเมื่อมีวิกฤตการณ์ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหรือผู้ร่วมงานไม่พอใจในสถานะเดิม อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะไม่ได้มีวิกฤตการณ์เกิดขึ้นก็ตาม ผู้นำแบบนี้มักจะแสดงสิ่งต่างๆที่เหนือธรรมดาในการจัดการเรื่องต่างๆ นอกจากนี้ คอนเกอร์ (Conger, 1998 อ้างถึงใน นุชา สระสม, 2552, หน้า 30) ได้อธิบายว่าผู้นำแบบบารมีอาจจะมีลักษณะบารมีหรือบุคลิกภาพพิเศษเชิงลบ เช่น ผู้นำจะทำโครงการขนาดใหญ่เพื่อโฆษณาตนเองเกินจริง เนื่องจากผู้นำประเมินตนเองสูงเกินไป ที่จะหาหรือหยอหยอมรับคำแนะนำจากผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะล้มเหลวในการสร้างผู้สืบทอดที่มีความสามารถ ผู้นำแบบนี้มักจะทำให้ลูกน้องอ่อนแอและคอยพึ่งผู้นำ และอาจบ่อนทำลายหรือจัดผู้ที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้สืบทอดผู้นำ มีงานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดภาวะผู้นำแบบบารมี เช่น งานของ โฮเวลล์และฟรอสต์ (Howell and Frost, 1989 อ้างถึงใน นุชา สระสม, 2552, หน้า 30) ได้ทดลองในห้องปฏิบัติการโดยมีการวัดพฤติกรรมของผู้นำและพบว่า พฤติกรรมแบบบารมีของผู้นำส่งผลให้ความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของได้บังคับบัญชาสูงขึ้น และเฮาส์ สปริงเกอร์ และวอยสกี (House, Springer and Woycke, 1991 อ้างถึงใน นุชา สระสม, 2552, หน้า 30) ได้ศึกษาบุคลิกภาพการมีบารมีและควมมีประสิทธิภาพในฐานะผู้นำของประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา สรุปว่าบุคลิกภาพและควมมีบารมีสร้างความแตกต่างในควมมีประสิทธิภาพของผู้นำ บาส (Bass, 1985, pp. 121-124) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบารมี และได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ตัวอย่างเช่น ผู้นำแบบมีบารมี มักจะเกิดขึ้นในที่ที่มีการใช้อำนาจแบบปกปิดล้มเหลวในการจัดการกับวิกฤตการณ์ และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ดังนั้นต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass) ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) แทนคำว่า การสร้างบารมี (Charisma) ซึ่งหมายถึงการมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรมคือความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ปฏิบัติงานจะมีการอุทิศตนอย่างดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ ซึ่งบาส (Bass) ได้ให้เหตุผลในการใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี เนื่องจาก 1) การสร้างบารมีเป็นตัวแทนของความหมายหลายความหมายในการโฆษณา เช่น การฉ้อโกง ซึ่งมีลักษณะเป็นการโอ้อวดหรือแสดงความตื่นเต้นเกินจริง 2) การสร้างบารมีมีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการและความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม เช่น ฮิตเลอร์ (Hitler) มุสโสลินี (Mussolini) 3) สำหรับผู้วิจัยบางคน เช่น คอนเกอร์และคานันโก (Conger and Kunnungo, 1998 อ้างถึงใน นุชา สระสม, 2552, หน้า 30) กล่าวว่า การสร้างบารมีคือการรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นในการฝึกอบรมและในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของ

บาส (Bass) จึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แทนคำว่าสร้างบารมีหลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้ว ได้เกิดมีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใหม่ขึ้นคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่ได้มีการกล่าวถึงคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบอร์น (Burns) ในปี ค.ศ. 1978 และบาส (Bass) ในปี ค.ศ. 1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและมิงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสนับสนุนมากมาย รวมทั้งมีการ ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามทฤษฎีนี้ด้วย นั่นคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) ในที่นี้จะกล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของนักทฤษฎีที่สำคัญดังต่อไปนี้

#### 4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของเบอร์น (Burns)

ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตอนเริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง โดยเบอร์น (Burns, 1978, p. 136) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและในทางกลับกันผู้ร่วมงานก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบ ที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมปฏิรูปสถาบัน ในทฤษฎีของเบอร์น (Burns) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ร่วมงาน โดยยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา เพื่อให้ชุมชนก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุกๆวัน” (Everyday Selves) ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” (Better Selves) เบอร์น (Burns) มีแนวคิดที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กร ทุกๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ปฏิบัติงาน และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มิอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้ เบอร์น (Burns) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็นและความคาดหวังทั้งของผู้นำและของผู้ปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

(1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ปฏิบัติงานเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรองโดยผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่า



ผู้นำจะใช้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

(2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน โดยผู้นำและผู้ปฏิบัติงานมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ร่วมปฏิบัติงานและจะกระตุ้นผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ปฏิบัติงานให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory) และทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่ง และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นคุณค่าของจุดหมาย (End Values) เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานถูกรอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียด ความอิจฉาริษยา เป็นต้น

(3) ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ปฏิบัติงานให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ชุมชนเกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้น ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory) และระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบิร์ต แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานไปสู่จุดหมายที่สูงขึ้น

##### 5. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของบาส (Bass)

จากทฤษฎีของเบอร์น (Burns, 1978, p. 136) ต่อมา บาส (Bass, 1985, pp.121-124) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายการเปลี่ยนสภาพในองค์กร และได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) บาส (Bass) นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ร่วมงาน โดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญ และคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าการสนใจตนเอง (Self-Interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่างๆ ให้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก บาส (Bass) เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียว ที่เรียกว่า บารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่ง

ผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงาน โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ  
บาส (Bass) เห็นว่าการมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมี  
ส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากบารมี คือ  
การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized  
Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับ  
การสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีความปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน  
ผลที่ผสมผสานทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบบารมี นอกจากนี้ผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ปฏิบัติงานในขณะที่ผู้นำแบบบารมี  
หลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานอ่อนแอและต้องคอยพึ่งผู้นำ และสร้างความจงรักภักดี  
มากกว่าความผูกพันในแนวคิด บาส (Bass) ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่า  
เบอร์น (Burns) โดยไม่ใช่แค่เพียงการใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้นแต่จะ  
รวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎี  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ บาส (Bass) ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบ  
แลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)  
ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกัน ตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะ  
มีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
(Transformational Leadership) เพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ปฏิบัติงานให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะ  
ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกัน  
เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในสถานการณ์  
และเวลาที่แตกต่างกัน ซึ่งบาส (Bass) เปรียบเทียบให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถ  
ส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพในระดับที่ต่ำกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้บาส  
(Bass) ยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน  
เนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการหรือการแลกเปลี่ยน ซึ่งเกิดขึ้น  
ระหว่างผู้นำ และปฏิบัติงาน ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำตกลงพูดคุยกันว่ามีความ  
ต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับถ้าพวกเขาทำสำเร็จ แต่ภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงาน มากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลง  
ธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงาน และบาส (Bass) ยัง  
กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่  
กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน ซึ่งผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบตามสถานการณ์

หรือเวลาที่แตกต่างกัน สำหรับความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองแบบ สามารถสรุปเป็นตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
คุณลักษณะ	- มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเป็นแบบค่อยพัฒนาอยู่ภายใต้โครงการที่เป็นการตอบสนอง (Reactive)	- มุ่งความสัมพันธ์ ความคิดเป็นแบบเปลี่ยนแปลงสิ้นเชิง เกิดขึ้นจากวิกฤตการณ์ เป็นลักษณะการริเริ่ม (Proactive)
แรงจูงใจ	- รางวัล (ภายนอก)	- การเห็นคุณค่า (ภายใน)
อำนาจ	- ประเพณีปฏิบัติ	- ความมีบุคลิกพิเศษ
จุดเน้น	- ผลที่ได้	- วิสัยทัศน์
ผู้นำ	- เน้นในกิจกรรม ชีบทบาทชัดเจนตระหนักในความต้องการ จัดการแบบวางเฉย	- เป็นที่ปรึกษา ครูและผู้ฝึกสอน มีการกระจายอำนาจให้แต่ละผู้ปฏิบัติงานให้อำนาจตัดสินใจ เป็นผู้นำที่ดีไม่ใช่วางการ เข้าถึงได้ง่าย
ผู้ได้บังคับบัญชา	- แสวงหาความมั่นคงความต้องการได้รับการตอบสนองแยกองค์การออกจากปัจเจกบุคคล	- ละเว้นประโยชน์ส่วนตน ทำเพื่อองค์การ ทำมากกว่าที่คาดหวัง
ผลที่ได้รับ	- การทำงานตามที่คาดหวัง	- ก้าวกระโดดในการทำงาน

ที่มา : Bass, 1985, pp.121-124

บาส (Bass, 1985, pp.121-124) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่เน้น การสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดและการปลูกฝังค่านิยมการสร้างบารมี การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุถึงจะแห่งตน (Self-Actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (Well-Being) ของสังคม องค์การและผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ปฏิบัติงานให้สูงขึ้น และอาจจะชี้แนะการเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

## 6. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของบาสและอโวลิโอ (Bass & Avolio)

Bass & Avolio (1994, p.158) กล่าวว่า ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกรอบมจากทุกระดับในองค์กรและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับ และที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรมจนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้นทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา ในต่างเชื้อชาติ และต่างวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำ (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) ที่สร้างและพัฒนาโดย บาสและอโวลิโอ เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานและขององค์กร หลังจากมีการศึกษาทฤษฎีและมีการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลาหนึ่ง คือ ตั้งแต่ บาส (Bass) เสนอทฤษฎีนี้ในปี ค.ศ. 1985 ได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) โมเดลนี้จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบพฤติกรรม (4I's) ของภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนรวมทั้งภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) หรือพฤติกรรมการไม่มีภาวะผู้นำ (Non Leadership Behavior)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) หมายถึงระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นการจัดการหรือทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ปฏิบัติงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงานให้มองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามรายละเอียดดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ระดับของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการให้ผู้ปฏิบัติงานมีการยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่มเน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยมความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ปฏิบัติงาน มีความมุ่งมั่นทุ่มเทใน

การปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าในตนเองมีศีลธรรม และจริยธรรม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง เชื่อมันว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายถึงสิ่งสำคัญ โดยผู้นำมีคุณลักษณะในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ปฏิบัติงานมีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก 3) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ปฏิบัติงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบต่างๆ ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็น ใช้ปัญญาในแง่มุมต่างๆ มีการวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เหตุผลและจะมีข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีความคิดสร้างสรรค์ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและรายบุคคล สนใจและเอาใจผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยง สอนงาน ให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติงาน โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล ใช้ความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และเทคนิคการมอบหมายงานนอกจากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดที่กล่าวมาแล้ว ยังพบว่ามิงานวิจัยจำนวนมากทั้งที่เป็นงานวิจัยเชิงประจักษ์ และเชิงทฤษฎีต่างๆ ที่ศึกษาในวงธุรกิจ อุตสาหกรรม โรงพยาบาลราชการทหาร สถาบันการศึกษา และองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดและให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน และมีการศึกษาวิจัยและติดตามผลพบว่า การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงพร้อมการฝึกอบรมองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจที่มีต่อผู้นำ

## แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของชุมชน

### 1. ความหมายของการมีส่วนร่วมของชุมชน

ปารีชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2543, หน้า 138) กล่าวถึงการมีส่วนร่วมของชุมชนว่า หมายถึงการร่วมกันค้นหาปัญหา การวางแผนการตัดสินใจการระดมทรัพยากรและเทคโนโลยี

ท้องถิ่น การบริหารจัดการ การติดตามประเมินผล รวมทั้งการรับผลประโยชน์ เพื่อให้สอดคล้องกับวิถีชีวิต และวัฒนธรรมชุมชน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2544, หน้า 59) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของชุมชน เป็นการที่บุคคล หรือคณะบุคคลเข้ามาช่วยเหลือสนับสนุนทำประโยชน์ในเรื่องต่างๆ หรือกิจกรรมต่างๆ อาจเป็นการมีส่วนร่วมทั้งในกระบวนการตัดสินใจหรือกระบวนการบริหารประสิทธิภาพขององค์การ ขึ้นอยู่กับการรวมพลังของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์การนั้น ในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย วิธีการหนึ่งในการรวมพลังทางความคิด สติปัญญา และการกระทำนั้นคือการมีส่วนร่วม การให้บุคคลมีส่วนร่วมในองค์การนั้น บุคคลจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการ หรือปฏิบัติภารกิจต่างๆ เป็นผลให้บุคคลนั้นมีความผูกพันต่อกิจกรรมและองค์การในที่สุด

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2547, หน้า 48) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของชุมชนว่า หมายถึงการเปิดโอกาสประชาชนหรือภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารการศึกษาไม่ว่าจะมีส่วนร่วมในการวางแผน การแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ การประสานงาน ตลอดจน การประเมินผลในลักษณะการร่วมคิดร่วมทำ และร่วมแก้ไขปัญหาด้วยความเสียสละและเต็มใจ สมัครงใจมากกว่าจะถูกขอร้องแกมบังคับ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารจะช่วยให้การตัดสินใจละเอียดถี่ถ้วน มีโอกาสผิดพลาดน้อยก่อเกิดให้เกิดผลดีแก่หน่วยงานซึ่งถ้าหากประชาชนมีแนวคิดเช่นนี้เป็นส่วนใหญ่จะทำให้สังคมเข้มแข็งและเป็นรากฐานสำคัญของการปกครองในระบอบประชาธิปไตยต่อไป

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2550, หน้า 195) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของชุมชน หมายถึงกระบวนการที่ประชาชนในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนและท้องถิ่นได้เข้าไปเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยร่วมแสดงความคิดเห็นและกระทำในสิ่งที่เห็นพ้องต้องกัน

Erwin (1976, p. 138) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า หมายถึง การพัฒนาแบบมีกระบวนการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนา ร่วมคิดร่วมตัดสินใจร่วมแก้ปัญหาของตนเอง เน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างแท้จริงของประชาชนให้ความคิดสร้างสรรค์และความชำนาญของประชาชน แก้ไขปัญหาร่วมกับการใช้วิทยาการที่เหมาะสม และสนับสนุนติดตามผลการปฏิบัติงานขององค์การและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

Davis (1978, p. 136) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า หมายถึง การเกี่ยวข้องทางจิตและอารมณ์ของบุคคลหนึ่งในสถานการณ์กลุ่มซึ่งส่งผลเป็นเหตุให้การกระทำของกลุ่มบรรลุจุดมุ่งหมายและเกิดความรู้สึกร่วมรับผิดชอบกับกลุ่มด้วย

Whang (1981, pp.91-92) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า หมายถึงกระบวนการเข้าไปดำเนินงานของบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความสนใจของตนหรือเพื่อให้

การสนับสนุนทางด้านกำลังงานหรือทรัพยากรต่อสถาบัน หรือระบบที่ครอบคลุมการดำเนินชีวิตของพวกเขา โดยได้แบ่งประเภทการมีส่วนร่วมออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมโดยสมัครใจ (Voluntary Participation) เป็นการมีส่วนร่วมที่เกิดจากความคิดริเริ่มของตนเอง 2) การมีส่วนร่วมโดยการถูกชักชวน (Induced Participation) เป็นการมีส่วนร่วมที่ได้รับการกระตุ้นจากรัฐหรือชนชั้นนำด้วยการใช้สิ่งล่อใจ ซึ่งอาจเป็นวัตถุหรือจิตใจ และ 3) การมีส่วนร่วมโดยการถูกบังคับ (Forced Participation) หรือการระดมประชาชนโดยรัฐที่จัดตั้งเป็นสังคมที่มีสายการบังคับบัญชาเป็นลำดับขั้นตอน และใช้อำนาจผ่านลงมาตามสายการบังคับบัญชาที่จัดไว้

องค์การสหประชาชาติ (United Nations, 1981, p.5) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม (Participation) ว่าหมายถึง การสร้างโอกาสให้สมาชิกทุกคนของชุมชน และสมาชิกในสังคมที่กว้างกว่าสามารถเข้ามามีส่วนร่วมช่วยเหลือและเข้ามามีอิทธิพลต่อกระบวนการดำเนินการพัฒนารวมทั้งมีส่วนร่วมได้รับประโยชน์จากผลการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน ในส่วนเชิงสภาพเศรษฐกิจและสังคมแห่งสหประชาชาติ (United Nations Economic and Social Council States) ได้สรุปว่า การมีส่วนร่วมนั้น ต้องการการมีส่วนร่วมตามแบบประชาธิปไตยจากประชาชนอย่างสมัครใจในเรื่อง 3 ประการคือ 1) เป็นเรื่องที่สนับสนุนส่งเสริมต่อการพัฒนา 2) มีการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เป็นผลจากการพัฒนานั้นอย่างเสมอภาคกัน 3) มีความเชื่อถือในการตัดสินใจเพื่อกำหนดเป้าหมาย กำหนดนโยบายและแผน รวมทั้งการนำโครงการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไปสู่การปฏิบัติ

กล่าวโดยสรุปว่า การมีส่วนร่วมของชุมชน หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือภาคเอกชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการวางแผน ตัดสินใจ ดำเนินการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงาน รับผลประโยชน์ ประเมินผลให้ข้อเสนอแนะ และร่วมรับผิดชอบในการดำเนินกิจการของกลุ่มหรือองค์การให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

## 2. ลักษณะและรูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชน

เนื่องจากโรงเรียนเป็นสถาบันของชุมชน มีหน้าที่อบรมสั่งสอนให้แก่บุตรธิดาของชุมชนนั้นๆ เมื่อเด็กจบออกมาต้องใช้ชีวิตอยู่ในชุมชนนั่นเอง ด้วยเหตุนี้ชุมชนจึงสมควรมีสิทธิ์ที่จะรับรู้และมีส่วนได้และส่วนเสียจากผลผลิตของโรงเรียน จึงเป็นหน้าที่ของชุมชนที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการของโรงเรียนตามบทบาทหน้าที่ที่มีข้อผูกพันระหว่างชุมชนกับโรงเรียน

สภาพพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจแห่งสหประชาชาติ (1981, หน้า 41-49) ได้รวบรวมลักษณะการมีส่วนร่วมไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมด้วยความสมัครใจ เป็นการอาสาสมัครหรือรวมกลุ่มกันโดยอัตโนมัติเพื่อแก้ปัญหาของกลุ่มหรือตนเองซึ่งไม่ได้รับความช่วยเหลือจากภายนอกกลุ่ม 2) การมีส่วนร่วมแบบชักนำ เป็นการเข้ามาร่วมด้วยความเห็นชอบหรือได้รับสนับสนุนจากรัฐจะพบในประเทศที่กำลังพัฒนา 3) การมีส่วนร่วมแบบบังคับ ซึ่งถูกบังคับให้เข้า

มาร่วมจากเจ้าหน้าที่ของรัฐอยู่ภายใต้การดำเนินงานตามนโยบายโดยตรง จะเกิดผลเสียจนในที่สุดไม่ได้รับการสนับสนุนจากประชาชน

Macda (1982, p.8) ได้สรุปรูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ 3 ลักษณะ คือ

(1) การมีส่วนร่วมเชิงแข่งขัน ประชาชนที่เข้ามามีส่วนร่วมด้วยการริเริ่ม และติดตามในกระบวนการกำหนดความต้องการ ร่วมกิจกรรม สนใจในผลจากการพัฒนา

(2) การมีส่วนร่วมเชิงไม่แข่งขัน ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาจะไม่คำนึงถึงความสำคัญ นโยบาย ไม่มีความสนใจผลจากการกระทำกิจกรรมต่างๆ

(3) การมีส่วนร่วมแบบเฉื่อยชา ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเนื่องจากถูกบังคับ ภาวะจำยอมจากสภาพแวดล้อม การปฏิบัติงานของประชาชนจะเฉื่อยชา

Cohen and Uphoff (1980, pp. 219-222) ได้กล่าวถึงลักษณะการมีส่วนร่วมของชุมชนในประเด็นดังต่อไปนี้

(1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

(1.1) การกำหนดความต้องการจำเป็น

(1.2) การกำหนดลำดับก่อนหลัง การเริ่มต้นและการกำหนดสิ่งที่จะต้อง

กระทำ

(1.3) การแสวงหาความต้องการจำเป็นและลำดับก่อนหลังของผู้ร่วมงาน

(1.4) การดำเนินการต่อเนื่องและการแสวงหาสิ่งที่จะต้องกระทำเพิ่มเติม

(1.5) การพิจารณาประชุมปรึกษาหารือ การเลือกผู้นำ การบริหารบุคลากร

(1.6) การติดต่อประสานประโยชน์อย่างสร้างสรรค์

(2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ

(2.1) การสนับสนุนด้านงบประมาณ

(2.2) การสนับสนุนด้านบุคลากร

(2.3) การสนับสนุนด้านข้อมูลวัสดุอุปกรณ์และแรงงาน

(2.4) การสนับสนุนด้านบริหารจัดการศึกษา

(2.5) การประสานงาน

(2.6) การเข้าร่วมในโครงการ

(3) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์

(3.1) การได้รับผลประโยชน์ทางวัตถุที่เป็นรายได้ทรัพย์สินหรือผล

ประโยชน์



การบริการที่ดี

- (3.2) การได้รับผลประโยชน์ทางสังคมด้านการเรียนรู้และการได้รับการบริการที่ดี
- (3.3) การได้รับผลประโยชน์ทางสังคมด้านความสุข ความพึงพอใจ
- (3.4) การได้รับผลประโยชน์ส่วนตัวด้านความนิยมนับถือตนเอง
- (3.5) การได้รับผลประโยชน์ด้านการได้มีโอกาสใช้อำนาจทางสังคม
- (3.6) การได้รับผลประโยชน์ส่วนตัวด้านความมั่นใจในตนเอง
- (4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล
  - (4.1) การประเมินผลการทำงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา
  - (4.2) การประเมินผลกระทบจากการทำงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา
  - (4.3) การประเมินผลกิจกรรมทางสังคม
  - (4.4) การประเมินความเห็นสาธารณะ
  - (4.5) การประเมินความเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ
  - (4.6) การติดตามประเมินผลเพื่อพัฒนาการบริหารงาน

ปาริชาติ วลัยเสถียรและคณะ (2543, หน้า 63) ได้แบ่งลักษณะการมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นขั้นตอน ดังนี้

- (1) การมีส่วนร่วมในการศึกษาค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา ตลอดจนจัดลำดับความสำคัญของปัญหา
- (2) การมีส่วนร่วมในการวางแผน โดยจะมีการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้แสดงความคิดเห็นเพื่อกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ วิธีการ แนวทางการดำเนินงานและทรัพยากรที่จะต้องใช้
- (3) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ โดยประชาชนเข้าร่วมในการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์ แรงงาน เงินทุน หรือเข้าร่วมบริหารงาน การใช้ทรัพยากร การประสานงานและดำเนินการขอความช่วยเหลือจากภายนอก
- (4) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ เป็นการมีส่วนร่วมในการนำเอากิจกรรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ทั้งด้านวัตถุและจิตใจ โดยอยู่บนพื้นฐานของความเท่าเทียมกันของผู้ปฏิบัติงานและสังคม
- (5) การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผล เพื่อที่จะร่วมกันแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นและการพัฒนางาน

### 3. การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 บัญญัติถึงเรื่องการกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในมาตรา 289 ที่ว่า “องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีสิทธิที่จะจัดการศึกษาอบรมและการฝึกอาชีพตามความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่นนั้น และมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอบรมของรัฐ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับมาตรฐานและระบบการศึกษาของชาติ” (สภาร่างรัฐธรรมนูญ, 2550, หน้า 155) ประกอบกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา พัฒนาระบบและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นอย่างต่อเนื่องโดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

(1) การมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร โรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นแหล่งของการแสวงหาความรู้จึงต้องมีหลักสูตรของตนเอง คือหลักสูตรโรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งประกอบด้วยการเรียนรู้ทั้งมวลประสบการณ์อื่นๆ ที่โรงเรียนมัธยมศึกษาวางแผนเพื่อพัฒนาผู้เรียน โดยจะต้องจัดทำสาระการเรียนรู้ทั้งรายวิชาที่เป็นพื้นฐานและรายวิชาที่ต้องการเรียนเพิ่มเติมเป็นรายปีหรือรายภาค จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนทุกภาคเรียนและกำหนดลักษณะอันพึงประสงค์ จึงต้องอาศัยความร่วมมือจากชุมชนและผู้ร่วมงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

(1.1) การสร้างหลักสูตร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในการสร้างหลักสูตรโรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์ซึ่งทำได้โดยอาศัยความร่วมมือของชุมชน พ่อแม่ผู้ปกครอง ครูอาจารย์ ผู้เรียน ภาคธุรกิจ ภาครัฐในชุมชนร่วมแสดงความประสงค์อันสูงส่งหรือวิสัยทัศน์ ที่ปรารถนาให้โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นสถาบันที่พัฒนาผู้เรียน มีพันธกิจหรือภาระหน้าที่ร่วมกันในการกำหนดงานที่สำคัญของโรงเรียนมัธยมศึกษาพร้อมด้วยเป้าหมาย มาตรฐาน แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการและติดตามผลการดำเนินงาน

(1.2) การกำกับ ติดตาม ประเมินและรายงานการใช้หลักสูตรโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นกระบวนการที่สำคัญต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบในลักษณะการสร้างเครือข่ายให้ครอบคลุมทุกหน่วยงานทุกระดับรวมทั้งการมีส่วนร่วมของชุมชนในรูปแบบคณะกรรมการ เพื่อค้นหาแนวทางร่วมกันในการพัฒนาปรับปรุง หลักสูตรโรงเรียนมัธยมศึกษาในปีต่อไป

(2) การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การสร้างสายสัมพันธ์อย่างแนบสนิทเป็นยุทธศาสตร์ที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจะต้องตระหนักและเร่งพัฒนาตนเองให้เป็นนักบริหารมืออาชีพที่มีเทคนิคการบริหารจัดการที่สามารถพิชิตใจชุมชน และสร้างเครือข่ายพัฒนาอย่างอบอุ่นด้วยเทคนิคการสร้างพลังชุมชน 10 ประการ ดังนี้

(2.1) สร้างความศรัทธาและความเชื่อมั่นต่อชุมชน โดยหมั่นสร้างสรรค์และชี้ช่องทางให้เห็นภาพสว่างงามของโรงเรียนในอนาคต เพื่อยั่วให้ร่วมเดินทางสู่เป้าหมายด้วยความมุ่งมั่น ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาต้องเป็นผู้เสียสละทุกรูปแบบ ให้ชุมชนและเพื่อนร่วมงานเพื่อพิสูจน์ว่าผู้นำ คือ คนจริง สู้จริง และพร้อมร่วมทางด้วยความจริงใจ

(2.2) ฝึกให้เป็นคนใจกว้างจิตสาธารณะยอมรับการเปิดเวทีและโอกาสให้ชุมชนเพื่อร่วมงานร่วมออกแบบสร้างสรรค์งานผู้บริหาร โรงเรียนมัศึกษามีหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุน ปรุ้งแต่งให้มีความคมชัดพร้อมให้การยกย่องชมเชย ชื่นชมแนวคิด และต้องหมั่นประชาสัมพันธ์งานต่อสาธารณชนอย่างมีประสิทธิภาพ

(2.3) ตระหนักในสิ่งจำเป็นที่ขาดแคลน ไม่วางเฉยหรือรอท่าที ต้องร่วมแสวงหาช่องทางที่เหลือเพื่อการนำเข้าสู่สิ่งใหม่ๆอยู่เสมอ มีความเชื่อพื้นฐานว่าทุกอย่างทำได้หากตั้งใจจะทำ

(2.4) ต้องหมั่นสร้างและปรุ้งแต่งตนเองให้เป็นผู้ร่วมงานที่มีเสน่ห์เป็นที่ชื่นชมศรัทธาของชุมชน และเพื่อนร่วมงาน คำนึงเสมอว่า ทุกย่างก้าวคือประสิทธิภาพขององค์กร และผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาคือ “สัญลักษณ์ของชุมชน”

(2.5) อ่อนน้อมถ่อมตนวางตัวเรียบง่ายอยู่ร่วมกับชุมชนและเพื่อนร่วมงานได้ทุกสถานการณ์เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ

(2.6) หลีกเลี่ยงการโต้แย้งที่ไร้เหตุผล พัฒนาทักษะการประนีประนอม และการเจรจาต่อรองให้มีประสิทธิภาพ

(2.7) ให้การต้อนรับชุมชนด้วยบรรยากาศแห่งมิตรภาพอบอุ่นเป็นกันเอง

(2.8) พัฒนาเทคนิคการวิเคราะห์ชุมชนให้ลึกซึ้งเพื่อสำรวจจุดเด่น จุดด้อยเป็นฐานข้อมูลในการร่วมพัฒนาชุมชนและโรงเรียนไปพร้อมๆ กัน

(2.9) หมั่นแสวงหาแหล่งงบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ จากหน่วยงานอื่น ห้างร้าน บริษัท มูลนิธิ สมาคม โดยใช้โครงการที่มีประสิทธิภาพ นำเสนอเพื่อขอรับความช่วยเหลือ โดยเฉพาะกิจกรรมการเรียนรู้ต้องให้โอกาสผู้เรียนได้แสดงศักยภาพทุกสถานการณ์ตามสภาพของโรงเรียนจะเอื้อได้

(2.10) สร้างและพัฒนาค่านิยมเพื่อสร้างสัมพันธภาพกับชุมชนให้แนบสนิทอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

(3) บทบาทของชุมชนในการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

(3.1) การมีส่วนร่วมในการจัดและส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน ทั้งที่บ้านและที่โรงเรียน รวมทั้งเป็นแหล่งเรียนรู้ต่างๆ

(3.2) การกำหนดนโยบาย เป้าหมายในการจัดการศึกษาแก่โรงเรียน  
มัธยมศึกษา

(3.3) การประชาสัมพันธ์สนับสนุนกิจกรรมทางการศึกษา ร่วมสร้างความรู้  
ความเข้าใจและเจตคติที่ถูกต้องแก่ผู้เรียน ครู ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ นำไปสู่การมีส่วนร่วม  
ในการปฏิบัติ

(3.4) การเป็นผู้สนับสนุนทรัพยากรและบุคลากรในการจัดการศึกษา

(3.5) การตรวจสอบการจัดการศึกษา เป็นการตรวจสอบจากผล  
การปฏิบัติงานของโรงเรียน ในเรื่องการวัดการปฏิบัติ การพัฒนาตนเองของครูและนักเรียน  
การปรับปรุงบรรยากาศการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การบริการและการปฏิบัติงานของโรงเรียน

(4) กระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนในโรงเรียนมัธยมศึกษา

(4.1) การสำรวจความต้องการ คือสำรวจข้อมูลพื้นฐานความต้องการของ  
โรงเรียนวิเคราะห์สภาพโรงเรียน โดยการซักถาม สังเกต สัมภาษณ์

(4.2) การกำหนดมาตรฐานของโรงเรียน โดยยึดมาตรฐานของสำนักงาน  
เลขาธิการสภาการศึกษาตามที่คณะรัฐมนตรีประกาศ และมาตรฐานที่เกิดจากความต้องการชุมชน

(4.3) การวางแผนการพัฒนา คือ การวางแผนพัฒนาโรงเรียน ตามวิสัยทัศน์  
พันธกิจของโรงเรียนที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของชุมชน โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติ  
การประจำปี

(4.4) กิจกรรมการปฏิบัติ คือ แนวทางการปฏิบัติที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตาม  
วิสัยทัศน์ของโรงเรียน

(4.5) การประเมินผล คือ การประเมินแนวทางปฏิบัติด้านต่างๆ ของการ  
บริหารจัดการโรงเรียน โดยเน้นผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนเป็นสำคัญ

(4.6) การสรุปผลการมีส่วนร่วมของชุมชน คือ การนำผลการประเมินมาใช้  
เพื่อพัฒนาและปรับปรุงข้อบกพร่องที่เกิดจากการปฏิบัติการประจำปี และแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้  
การบริหารจัดการโรงเรียน โดยการมีส่วนร่วมของชุมชนเป็นไปอย่างต่อเนื่อง เกิดประโยชน์  
สูงสุดต่อผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริงนั้น ชุมชนและโรงเรียน ควรทบทวนกระบวนการทำงาน  
ร่วมกัน

(5) ผลที่ได้จากการมีส่วนร่วมของชุมชน

(5.1) ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพสอดคล้องกับความถนัดความสนใจ  
และความสามารถของตนเอง ได้เรียนรู้วิธีแสวงหาความรู้ มีความสุขในการเรียนรู้และรักที่จะเรียนรู้  
ตลอดชีวิต

(5.2) ครูมีความรู้และความเข้าใจมีประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญช่วยให้ผู้เรียนมีความสุข ผู้สอนก็มีความสุขและเรียนรู้ให้พัฒนาเป็นครูอาชีพ

(5.3) ผู้ปกครอง รู้และเข้าใจความถนัด ความสนใจ ความสามารถและศักยภาพในการศึกษาเรียนรู้ของผู้เรียน มีความเข้าใจบทบาทของตนในการส่งเสริมสนับสนุน การเรียนรู้ของผู้เรียน ตลอดจนมีความสุขที่ได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาเรียนรู้ของผู้เรียน

(5.4) ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาได้พัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียนเป็นโรงเรียนที่แท้จริง ไม่ใช่โรงเรียนและได้ใช้กระบวนการบริหารที่นักเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชนมีส่วนร่วม

(5.5) ชุมชนและสังคมส่วนร่วมได้พลเมืองที่มีคุณภาพ ศักยภาพและมีสำนึกรับผิดชอบ ต่อการพัฒนาชุมชน สังคมและประเทศชาติ

(5.6) องค์กรอื่นๆ ได้มีส่วนช่วยประเทศในการพัฒนา ผู้ร่วมงานที่จะเป็นพลเมืองที่ดีมีคุณภาพ และศักยภาพ ที่จะช่วยพัฒนาประเทศต่อไป

การเปลี่ยนแปลงเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคม ถ้าเรารู้เท่าทันและปรับตัวได้ ความปกติสุขของการดำเนินชีวิตก็จะมีได้อย่างเสมอ “การปฏิรูปการศึกษา” เป็นอีกการเคลื่อนไหวหนึ่งของสังคม ที่จะผลักดันให้เกิดการปรับตัวได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งสามารถสร้างชุมชนทางปัญญาของคนให้มีศักยภาพในการเตรียมตัวสู่อนาคตได้อย่างมั่นใจ อันเป็นการเตรียมการเชิงรุกของระบบสังคมที่เข้มแข็ง เส้นทางการปฏิรูปการศึกษา พร้อมเปิดโอกาสให้ครู ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาชุมชนและทุกส่วนในสังคม ได้เข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษามีกระบวนการยุทธศาสตร์ที่หลากหลายที่ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสภาพชุมชน เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์

**4. กิจกรรมสำคัญที่เป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชน และท้องถิ่นในการจัดการศึกษา**

กิจกรรมสำคัญที่เป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชน และท้องถิ่นในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย

(1) การเสริมความเข้มแข็ง ให้คณะทำงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อเป็นกลไกการนำนโยบายสู่การปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ ดังนี้

(1.1) เสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรฯทำงานในเขตพื้นที่ทั้ง 3 คณะ ตลอดจนส่งเสริมการทำงานร่วมกันเพื่อประกันคุณภาพ ประสิทธิภาพ และธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(1.2) เสริมสร้างความเข้มแข็ง ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการส่งเสริมสนับสนุน และติดตามดูแลโรงเรียนมัธยมศึกษา

(2) การพัฒนาองค์กรนักเรียน เครือข่ายผู้ปกครอง และองค์การชุมชนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาและช่วยเหลือครูและนักเรียน

(2.1) สนับสนุนการพัฒนาสถานักเรียน ที่ประกอบด้วยผู้นำ นักเรียนต่างสังกัดและส่งเสริมให้โรงเรียนมัธยมศึกษาสนับสนุน กรรมการนักเรียน และองค์กรนักเรียนในรูปแบบต่างๆ

(2.2) ส่งเสริมเครือข่ายผู้ปกครอง ตามระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

(2.3) ส่งเสริมให้ชุมชนร่วมลดพื้นที่เสี่ยง เพิ่มพื้นที่ดี และจัดระบบส่งเสริมความประพฤตินักเรียน

(3) การส่งเสริมให้องค์กรปกครองท้องถิ่น ได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาดังนี้

(3.1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเสริมความพร้อมให้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สร้างความเข้าใจที่ดี ตลอดจนแนวทางในการจัดการศึกษาร่วมกัน

(3.2) ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการศึกษาปฐมวัยอย่างมีคุณภาพ และมีบทบาทในการสนับสนุน โรงเรียนขนาดเล็ก และพัฒนาโรงเรียนในรูปแบบสหกิจ

(3.3) จัดการถ่ายโอน โรงเรียนมัธยมศึกษาตามเกณฑ์ความพร้อมและความสมัครใจในจำนวนและช่วงชั้นที่เหมาะสม

## 5. รูปแบบการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 40 และมาตรา 58 ให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในแต่ละโรงเรียน ระดมทรัพยากรจากบุคคล และภูมิปัญญาท้องถิ่น มาสนับสนุนการจัดการศึกษา โดยร่วมกันกำหนดแนวทางในการจัดการศึกษา การจัดทำธรรมนูญโรงเรียน ร่วมติดตามประเมินผล และรับผลของการจัดการศึกษาในชุมชน ดังมีรูปแบบและกระบวนการมีส่วนร่วม ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกได้ 5 รูปแบบ ดังนี้

(1) การปฏิบัติตามข้อกำหนดของระเบียบกระทรวงศึกษาธิการในการเลือกบุคคลในชุมชนให้เข้ามาเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสถานศึกษา จะต้องถือปฏิบัติตาม

ข้อกำหนดของระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 สถานศึกษายังพิจารณาเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติที่โดดเด่นในชุมชน มีความรู้ความสามารถกล้าแสดงความคิดเห็น และเป็นคนรุ่นใหม่ที่จะทำประโยชน์ให้กับสังคม คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เข้ามีส่วนร่วมกับการศึกษาในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาของสถานศึกษาให้ ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปี และการจัดทำหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น กำกับและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนให้เด็กทุกคนในเขตบริการ ให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างทั่วถึงมีคุณภาพและได้มาตรฐาน ส่งเสริมให้มีการพิทักษ์สิทธิเด็ก ดูแลเด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส และเด็กที่มีความสามารถพิเศษให้ได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพ เสนอแนวทางและเข้ามามีส่วนร่วมในด้านการบริหารจัดการ ด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคลและการบริหารทั่วไป ส่งเสริมให้มีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา วิทยากร ภายนอก ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียนทุกด้าน รวมทั้งสืบสานจารีต ประเพณี ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนมัธยมศึกษา กับชุมชน ตลอดจนประสานงานกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อให้โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นแหล่งวิทยาการของชุมชน เข้ามีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นให้ ความเห็นชอบการรายงานผล การดำเนินงานประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา ก่อนเสนอสาธารณชน แต่งตั้งที่ปรึกษาหรือคณะอนุกรรมการ เพื่อดำเนินงานให้สำเร็จรวมทั้งการปฏิบัติการอื่นตามที่รับ มอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัด ถึงแม้ว่าคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจะไม่ได้เข้ามา ดูแลการจัดการเรียนรู้โดยตรง แต่ก็ถือว่ามีส่วนร่วมรับรู้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการและ พัฒนาการศึกษารูปแบบดังกล่าวนี้มากที่สุด

(2) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา เนื่องจากสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีจำนวนมากและข้อจำกัดในทรัพยากรต่างๆ สถานศึกษาจึงต้อง อาศัยความร่วมมือ ความช่วยเหลือจากผู้ร่วมงานทั้งในและนอกชุมชนค่อนข้างมาก ทำให้ผู้นำชุมชน โดยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องมีส่วนร่วมและระดมทรัพยากรมาใช้ในการพัฒนา สถานศึกษาตลอดเวลาและมีลักษณะของการมีส่วนร่วมระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ดังนี้

(2.1) แหล่งทรัพยากรทางบุคคล ประกอบด้วย คณบดีในท้องถิ่น ญาติของ ข้าราชการระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา เจ้าอาวาส ลูกศิษย์เจ้าอาวาส ผู้นำชุมชน ศิษย์เก่า องค์กรการกุศลและบุคคลที่อาศัยอยู่ในชุมชน

(2.2) วิธีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาจะใช้วิธีการ ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาหลากหลายวิธี ด้วยการขอบริจาคแหล่งทรัพยากรทั้งในและนอก

ชุมชน เช่น การทอดผ้าป่าการศึกษา การทอดกฐิน การทำบุญในวาระต่างๆ กับโรงเรียน การจัดตั้งกองทุนเพื่อการศึกษา และการขอบริจาคในรูปสิ่งของเครื่องใช้ต่างๆ

(2.3) กระบวนการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา กระบวนการที่ใช้ในการระดมทรัพยากรอย่างเป็นขั้นตอน ได้แก่ การสรรหาแหล่งทรัพยากร การหาผู้เชื่อมโยงระหว่างคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษากับแหล่งทรัพยากร การประสานงานระหว่างชุมชน สถานศึกษากับแหล่งทรัพยากร การต่อรองและการให้บริจาค การดำเนินงานตามโครงการที่วางไว้ และการตอบแทนแหล่งทรัพยากร

(3) การปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น (อบต.) องค์กรท้องถิ่นที่อยู่ในชุมชนมีความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของชุมชนและสถานศึกษา คือ องค์กรการบริหารส่วนตำบล สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาและกำหนดทิศทางการพัฒนาการศึกษาตามความต้องการของชุมชนได้ พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 มาตรา 67 กำหนดให้้องค์การบริหารส่วนตำบล ส่งเสริมการศึกษาในชุมชนสามารถตั้งงบประมาณในลักษณะเงินอุดหนุนการศึกษา เช่น เงินอุดหนุนเด็กที่ศึกษาอยู่ในเขตตำบล สื่อและวัสดุอุปกรณ์ กิจกรรมการเรียนการสอน อาหารกลางวันของนักเรียน นอกจากนี้ มีกรรมการจากองค์การบริหารส่วนตำบลบางคน ได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์กรบริหารส่วนตำบลเข้ามามีส่วนร่วมกับสถานศึกษาในการจัดการศึกษาในรูปแบบขององค์กรอยู่ในระดับน้อย แต่จะเข้ามามีส่วนร่วมในฐานะของการเป็นผู้นำชุมชน ซึ่งเป็นฐานะเฉพาะตัว และการเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะในด้านการสนับสนุนให้โรงเรียนมัธยมศึกษาพัฒนาอาคารสถานที่และบริเวณต่างๆ ส่วนกระบวนการมีส่วนร่วมในการทำงานกับองค์กรท้องถิ่น เนื่องจากบุคคลที่เป็นสมาชิกบริหารและสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งจะเป็นกลุ่มผู้นำชุมชนกลุ่มเดียวกันกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้นรูปแบบของการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับชุมชนจะมีความคล้ายคลึงกัน ได้แก่ มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและกิจกรรม การพิจารณาตัวผู้ร่วมงานที่เกี่ยวข้องและติดต่อเพื่อขอความร่วมมือ การวางแผนงานและมอบหมายงาน การทำหนังสือแต่งตั้งคณะกรรมการประชุมกันเป็นระยะๆ เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าและปัญหา การร่วมกันในการดำเนินงาน การประเมินผลงาน และร่วมรับผลการดำเนินงาน

(4) การร่วมกันจัดตั้งกองทุนการศึกษา การตั้งกองทุนการศึกษาจะตั้งขึ้นด้วยความร่วมมือของผู้ร่วมงานในชุมชน เพื่อให้การช่วยเหลือนักเรียน พัฒนาครูและสถานศึกษารวมทั้งช่วยเหลือครู ซึ่งนับว่าเป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา โดยนำเงินบริจาคมาตั้งเป็นกองทุน แล้วนำดอกเบี้ยและเงินปันผลมาเป็นทุนการศึกษาสำหรับนักเรียน ในการมอบทุนการศึกษา โรงเรียน



มัธยมศึกษาต้องแสดงความโปร่งใส ในการจัดการกับเงินบริจาคส่วนนี้ โดยการแสดงหลักฐานการใช้จ่ายเงินแก่ผู้บริจาคเป็นระยะๆ และตอบแทนผู้บริจาคด้วยการมอบเกียรติบัตร เพื่อยกย่องชมเชยในความเสียสละในงานประจำปีของสถานศึกษา การนำเงินกองทุนไปใช้ทุกครั้งจะต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อน

(5) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน สถานศึกษาจะมอบหมายให้คณะครูที่พักอาศัยอยู่ในชุมชน มีความคุ้นเคยกับบุคคลในชุมชนพอสมควรเป็นผู้ทำหน้าที่นี้ โดยการเป็นผู้แทนของสถานศึกษาไปร่วมงานชุมชน และประชาสัมพันธ์งานของโรงเรียน โดยผู้บริหารสถานศึกษา จะสร้างความสัมพันธ์โดยอาศัยผู้นำชุมชนที่มีวัยใกล้เคียงกับผู้บริหารสถานศึกษา และครูเป็นผู้เชื่อมโยงให้ผู้บริหารสถานศึกษากับคนในชุมชนให้รู้จักกันยิ่งขึ้น นอกจากนี้มีการออกจตุลสารรายเดือนของโรงเรียน เพื่อแจ้งให้ผู้ปกครองนักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทราบ ผู้นำชุมชน ประชาชนรู้สึกพึงพอใจหากคณะครูสามารถเข้ากับชาวบ้าน ได้ดีมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยภายในประเทศไทย

#### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ชัยยนต์ เสรีเรืองยุทธ (2548, หน้า 78) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครพบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเรียงตามลำดับดังนี้ สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงาน ให้รางวัลความสำเร็จที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเมื่อสัมฤทธิ์ผลและใช้แนวทางการบริหารที่ท้าทายทำให้บุคลากรรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลง ทำให้บุคลากรกล้าแสดงการต่อต้านอย่างมีเหตุผล และสามารถรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลงนั้นไว้ได้ยาวนานที่สุด

รุ่งนภา วิจิตรวงศ์ (2551, หน้า 69-70) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทราเขต 1 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา 2) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 จำแนกตามตำแหน่ง โดยรวมและ

รายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการ  
คำนึงถึงปัจเจกบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 3) การเปรียบเทียบภาวะ  
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทราเขต 1  
จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้าน การมี  
อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4. การเปรียบเทียบภาวะ  
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1  
จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทาง  
สถิติ

วีณา เพชรจิระวารพงศ์ (2552, หน้า 74-75) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
กรุงเทพมหานคร เขต 3 ผลของการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตาม  
ความคิดเห็นของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทฤษฎีทั้ง 4 ด้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่  
ด้านผู้นำแสดงออกอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านนำสู่จุดมุ่งหมาย ด้านการแลกเปลี่ยนและ  
การเปลี่ยนแปลง และด้านมิตรสัมพันธ์ ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารตามความคิดเห็นของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยจำแนกตามเพศ พบว่าโดยรวมครูที่มีเพศ  
แตกต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทฤษฎีด้านผู้นำมิตรสัมพันธ์ครู  
มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยจำแนกตามขนาด  
โรงเรียน พบว่าโดยรวมขนาดโรงเรียนแตกต่างกัน ครูมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

นุชา สระสม (2552, หน้า 97-98) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด  
กรุงเทพมหานคร ผลของการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสังกัดกรุงเทพมหานครอยู่ใน  
ระดับมาก วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครโดยภาพรวมเป็น  
แบบสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรม  
องค์การแบบสร้างสรรค์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร มีองค์ประกอบด้าน  
การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และความคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อย่างมี  
นัยสำคัญที่ .05

สุธิยา พรหมมาก (2554, หน้า 107) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกับการส่งเสริมการมี  
ส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาด้านการท่องเที่ยวขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาชัยสน  
จังหวัดพัทลุงผลของการวิจัยพบว่า 1) ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาด้าน

การท่องเที่ยวขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาชัยสน จังหวัดพัทลุง อยู่ในระดับปานกลาง 2) ระดับภาวะผู้นำของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล เขาชัยสน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำได้แก่การสร้างบารมี การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ มีผลต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาด้านการท่องเที่ยวขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาชัยสน จังหวัดพัทลุง

พรเทพ แซ่ซิ้ม (2554, หน้า 87) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และประสิทธิผลของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้าน 2) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในทางบวก หรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะคล้ายตามกัน และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 ในภาพรวม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

#### **การมีส่วนร่วมของชุมชน**

อาวูธ รักษาชล (2547, หน้า 103) ได้ศึกษาเรื่องการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาด้านการบริหารทั่วไปและด้านการบริหารงานบุคคลในระดับปานกลาง 2) ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษาพบว่าทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และ .01 3) ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดเล็ก ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 และ .05 4) ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดเล็ก ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน พบว่าคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดเล็กมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาด้าน

การบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารทั่วไป และด้านการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001, .01 และ .05 ตามลำดับส่วนด้านการบริหารวิชาการไม่แตกต่าง

นภาพร คงคาหลวง (2548, หน้า 136-139) ได้ศึกษาเรื่องการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในชุมชนเมืองพบว่ามีส่วนร่วมในการวางแผนด้านวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารทั่วไปอยู่ในระดับน้อย และการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ การมีส่วนร่วมในการติดตาม ประเมินผลด้านวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารทั่วไปอยู่ในระดับน้อย กระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในชุมชนชนบท พบว่า มีส่วนร่วมในการวางแผนด้านวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารทั่วไปอยู่ในระดับน้อย และมีส่วนร่วมในการดำเนินการ มีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผลด้านวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการบริหารงานบุคคล ด้านงบประมาณ และด้านการบริหารทั่วไปอยู่ในระดับน้อย ปัญหาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของชุมชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า ชุมชนขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของชุมชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขาดการประสานสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับโรงเรียนและโรงเรียนไม่เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างแท้จริง ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการขั้นพื้นฐานพบว่า ควรส่งเสริมให้ชุมชนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของชุมชนในมากขึ้น โดยการจัดอบรมและจัดประชุม รวมทั้งควรส่งเสริมให้ชุมชน ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานมากขึ้น

ปรีชา ศรีนวล (2548, หน้า 119-121) ได้ศึกษาเรื่องการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารงานงบประมาณของ โรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่ามะกาจังหวัดกาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารงบประมาณของโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งโดยภาพรวมและรายย่อย ความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารงบประมาณของโรงเรียนมัธยมศึกษาเห็นว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาควรเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารงบประมาณของโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 4 ประเด็น ได้แก่ การร่วมตัดสินใจ การร่วมดำเนินการ ร่วมกับผลประโยชน์และการร่วมประเมินผลของการบริหารงบประมาณของโรงเรียนมัธยมศึกษาและชุมชนพร้อมให้ความร่วมมือกับโรงเรียนมัธยมศึกษาในการพัฒนาการบริหารงบประมาณของโรงเรียนมัธยมศึกษา

อริษฐ์ ภูคิศจุลเศรษฐ์ (2548, หน้า 124-126) ได้ศึกษาเรื่องมิติการมีส่วนร่วมของชุมชน ที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาด้านความพึงพอใจของชุมชนของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า มิติการมีส่วนร่วมของชุมชนตามความคิดเห็นของกรรมการชุมชนและสมาชิกชุมชนในเขตเทศบาลนครสมุทรปราการ อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งภาพรวมและรายด้านคุณภาพการศึกษาความพึงพอใจของชุมชนตามความคิดเห็นของกรรมการชุมชนและสมาชิกชุมชนในเขตเทศบาลนครสมุทรปราการ อยู่ในระดับปานกลางทั้งภาพรวมและรายมาตรฐาน มิติการมีส่วนร่วมของกรรมการชุมชน ตามความคิดเห็นของกรรมการชุมชนและสมาชิกชุมชนไม่ต่างกัน คุณภาพการศึกษาด้านความพึงพอใจของชุมชนตามความคิดเห็นของกรรมการชุมชนและสมาชิกชุมชนไม่ต่างกัน มิติการมีส่วนร่วมของชุมชนส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาด้านความพึงพอใจของชุมชนในภาพรวมของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครสมุทรปราการ

นิรุต คีคพิณ (2549, หน้า 79) ได้ศึกษาเรื่องการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน : กรณีศึกษากลุ่มโรงเรียนโป่งนก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนในกลุ่มโรงเรียนโป่งนก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิเขต 3 อยู่ในระดับมาก 2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนระหว่างคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับครู ในกลุ่มโรงเรียนโป่งนก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิเขต 3 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กาญจนา สิริวงศาพรรณ (2550, หน้า 112) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่สัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการโรงเรียนมัธยมศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ด้านภาวะผู้นำร่วมกัน บทบาทของผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำ 2) การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาครทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสัมพันธ์กันทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชูทรัพย์ ภาวงศ์ (2551, หน้า 128-131) ได้ศึกษาเรื่องสภาพและปัญหาการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนที่จัดการศึกษาภาคบังคับสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ระดับสภาพ และปัญหาการมี

ส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ระดับสภาพและปัญหาการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามเพศ ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพศชายกับเพศหญิง มีสภาพและปัญหาการมีส่วนร่วมโดยรวมไม่แตกต่างกัน ระดับสภาพและปัญหาการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามสถานภาพในการดำรงตำแหน่ง พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีสภาพในการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีสภาพและปัญหาการมีส่วนร่วมโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านไม่แตกต่างกัน ระดับสภาพการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามวุฒิการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีสภาพการมีส่วนร่วมโดยรวมแตกต่างกันที่ระดับ .01 ระดับปัญหาการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามวุฒิการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีปัญหาการมีส่วนร่วมโดยรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน งานวิจัยครั้งนี้ได้นำเสนอแนวทางในการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนที่จัดการศึกษาภาคบังคับ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนครเขต 2 จำนวน 7 ด้าน ได้แก่ จัดทำนโยบายแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา จัดตั้งงบประมาณและรับผิดชอบการใช้งบประมาณของโรงเรียนมัธยมศึกษา จัดการเรียนการสอน สภาพแวดล้อม บรรยากาศการเรียนการสอนที่เหมาะสม ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา จัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของโรงเรียนมัธยมศึกษา ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา จัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของโรงเรียนมัธยมศึกษา จัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา และส่งเสริมความเข้มแข็งให้กับชุมชน ไปด้วย

ปรารถ หลงสมบุญ (2552, หน้า 91) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครปฐม เขต 2 อยู่ในระดับ มาก ทั้งโดยภาพรวม และแยกพิจารณาในแต่ละด้าน การมีส่วนร่วมของชุมชนในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวมและแยกพิจารณาในแต่ละด้าน คุณลักษณะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนโดยภาพรวม ได้แก่ คุณลักษณะของผู้บริหารโดยภาพรวม และคุณลักษณะของผู้บริหารทางสังคม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

มาโนช แสงสว่าง (2543 , หน้า 61) ได้ศึกษาเรื่องการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและครูต่อการพัฒนาโรงเรียนอนุบาลหนองหงส์ ตำบลสระแก้ว อำเภอหนองหงส์ จังหวัดบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่า 1) การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและครูต่อการพัฒนาโรงเรียนอนุบาลหนองหงส์ ตำบลสระแก้ว อำเภอหนองหงส์ จังหวัดบุรีรัมย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการบริหารงบประมาณ รองลงมา คือ ด้านการบริหารวิชาการ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการบริหารงานบุคคล 2) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ควรจัดหาแหล่งภูมิปัญญาท้องถิ่นฝึกประสบการณ์ให้นักเรียนรองลงมา คือ ควรมีมาตรการควบคุมการไปเล่นเกมของนักเรียนตามร้านเกม และจัดให้มีการสอนพิเศษนักเรียนที่อ่านไม่คล่องและเขียนไม่ได้เพิ่มเติม

## 2. งานวิจัยในต่างประเทศ

### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bass (1985, pp. 130-139) ได้ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์และยืนยันว่าความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับชั้น ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ความพยายามและความพึงพอใจ พบว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายาม และความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉย การบริหารแบบเชิงรุก และการบริหารแบบเชิงรับ และการบริหารแบบปล่อยสบาย ตามลำดับ ผลการศึกษานี้พบในสหรัฐอเมริกา อินเดีย สเปน สิงคโปร์ ญี่ปุ่น จีน ออสเตรเลีย แคนาดา นิวซีแลนด์ อิตาลี สวีเดน และ เยอรมัน

King (1990, p. 98-A) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนผู้บริหารการศึกษาจำนวน 208 คนระดับอนุบาล-มัธยมศึกษาและระดับมหาวิทยาลัย ใช้เครื่องมือ MLQ ของบาส (Bass) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายความพึงพอใจและความสำเร็จได้เหนือกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และพบในผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยมากกว่าอนุบาล-มัธยมปลาย

Giles (2006, p. 257) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความท้าทายของโรงเรียนประถมศึกษาในเมือง : บทบาทของการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูใหญ่ของโรงเรียนประถมในเมืองที่ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จในการส่งเสริมให้ให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในกลยุทธ์การสร้างประสิทธิผลของโรงเรียนและชุมชน 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีส่วนสนับสนุนผู้ปกครองให้เป็นผู้สนับสนุนที่มีประสิทธิภาพในการปรับปรุงโรงเรียนให้ดีขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

Demir (2008, p. 93) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพ  
ร่วม : บทบาทที่สนับสนุนวัฒนธรรมในการร่วมมือและประสิทธิภาพในตนเองของครู ผลการวิจัย  
พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความสามารภในตนเองของครู  
ประสิทธิภาพร่วมและวัฒนธรรมในการร่วมมือการทำงาน 2) ประสิทธิภาพในตนเองของครู และ  
วัฒนธรรมในการร่วมมือกันทำงานในโรงเรียนช่วยสนับสนุน ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำกับ  
ประสิทธิภาพร่วมของครู

Balyer (2012, p. 581) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ครูใหญ่ในโรงเรียน : วิจัยเชิงปริมาณตามความคิดเห็นของครู ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่ในโรงเรียน  
แสดงพฤติกรรมด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงจูงใจ การคำนึงถึงความเป็น  
ปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญาในระดับมากทุกด้าน ตามลำดับ

#### **การมีส่วนร่วมของชุมชน**

Ramierz (1981, p. 128-A) ได้ศึกษาเรื่องกิจกรรมและวิธีดำเนินการของโรงเรียน  
ชุมชนในสหรัฐอเมริกา กลุ่มตัวอย่างคือผู้ปกครองนักเรียน จำนวน 150 คน เครื่องมือที่ใช้เป็น  
แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่าวิธีการดำเนินการของ โรงเรียนส่วนใหญ่เป็นไปตามวัตถุประสงค์  
ของโรงเรียนเป็นอย่างดี โดยโรงเรียนใช้กระบวนการประชาธิปไตยในการดำเนินงาน คือ สำรวจ  
ความต้องการของชุมชนเพื่อเป็นแนวทางแนะนำประชาชนให้รู้จักปรับปรุงตนเองและชีวิตใน  
ชุมชนให้ดีขึ้น ใช้วิธีการหลากหลายวิธี ในการช่วยแก้ปัญหาของประชาชนในชุมชน ใช้แหล่ง  
วิทยากรในชุมชนให้เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน และอาศัยการตัดสินใจของหมู่คณะใน  
การดำเนินงาน ตามโครงการของโรงเรียน

Foster (1993, p. 167-A) ได้ศึกษาเรื่องประเภทของผู้ปกครองที่เข้ามามีส่วน  
เกี่ยวข้อง : ผลต่ออัตราการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน ผลการวิจัยระบุว่าผู้ปกครองที่เข้ามา  
เกี่ยวข้องกับโรงเรียนแยกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ผู้ปกครองที่เข้ามาในโรงเรียนและอาสาทำงานต่างๆ  
ในโรงเรียน หรือเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการประชุมสภาที่ปรึกษาของโรงเรียนซึ่ง  
ผู้ปกครองประเภทนี้จะมีผลนักเรียนในทางอ้อม 2) ผู้ปกครองประเภทที่สองเป็นประเภทที่ส่งผลต่อ  
นักเรียนโดยตรง ได้แก่ผู้ปกครองที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนโดยการช่วยนักเรียนทำ  
การบ้าน หรือช่วยนักเรียนทำโครงการ

Henderson & Berla (1994, pp. 129-130) ได้ศึกษางานวิจัยจำนวน 85 เรื่องเกี่ยวกับ  
ประโยชน์ของการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการจัดการศึกษาให้บุตรหลาน ผลการวิจัยพบว่า  
กิจกรรมต่างๆ ในการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองที่ได้วางแผนดำเนินการอย่างรอบคอบและนำไป



ดำเนินการอย่างดี จะก่อให้เกิดผลดีอย่างมากต่อเด็กนักเรียน ผู้ปกครอง นักการศึกษา และโรงเรียนด้วย

Tschannen-Moran (1998, pp. 327-328) ได้ศึกษาเรื่องความไว้วางใจและความร่วมมือในโรงเรียนประถมศึกษาในเมือง ผลการวิจัยพบว่า 1) ความร่วมมือระหว่างครูใหญ่และครู โดยใช้ความรู้และความเชี่ยวชาญจะทำให้เข้าถึงนักเรียนได้ 2) ความร่วมมือระหว่างครูด้วยกัน โดยใช้ความเชื่อและความรู้ที่มีจะถูกกระตุ้นให้ใช้อย่างเต็มที่และเปลี่ยนแปลงได้ 3) ความร่วมมือระหว่างผู้ปกครองและครูโดยผ่านทางกระบวนการแก้ปัญหาาร่วมกันจะทำให้มีการติดต่อสัมพันธ์และเข้าใจกันมากขึ้น 4) มีความสัมพันธ์ระหว่างความร่วมมือกันของครูใหญ่ ครู และผู้ปกครองกับความไว้วางใจ 5) การร่วมมือกันในบรรยากาศของความไว้วางใจจะทำให้โรงเรียนเปลี่ยนแปลงไปสู่ชุมชนแห่งการเรียนรู้

Collins (2000, pp. 345- 347) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบที่ดีของการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน : การศึกษาใน 10 โรงเรียน ในเขตปกครองนิวฟาวแลนด์และแลบราเดอร์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยสนับสนุนในการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน ได้แก่ ทักษะคิดในด้านบวกในการบริหารงาน บรรยากาศในการต้อนรับ ความเข้าใจ การคำนึงถึงความต้องการจำเป็นของผู้ปกครอง และการสื่อสารที่มีประสิทธิผลระหว่างผู้ปกครองและโรงเรียน 2) อุปสรรคในการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน ได้แก่ ทักษะคิดในด้านลบในการบริหารงาน และของคุณครู การไม่มีเวลาติดต่อสัมพันธ์ของทั้งผู้ปกครองและครู สำหรับกรณีผู้ปกครองลดปัญหานี้ได้ด้วยการทำให้มีการพบปะกันของผู้ปกครองและครู เป็นไปอย่างมีคุณค่าและมีความหมาย

Anzar (1998, p. 258-A) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยสนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในรัฐบาโลซีสแดน ประเทศปากีสถาน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสนับสนุนคือ ความพอใจของชุมชนที่จะปรับปรุงบรรยากาศของการจัดการศึกษา การตอบสนองความต้องการของชุมชนในด้านการศึกษา บทบาทของผู้ปกครองที่มีส่วนร่วมซึ่งผ่านการอบรมพัฒนาและผ่านการขับเคลื่อนของกลุ่มสังคมเปิดระหว่างคณะกรรมการการศึกษาหมู่บ้าน และสังคม

กล่าวโดยสรุปจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังเป็นภาวะที่มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความพึงพอใจ ความพยายามและประสิทธิภาพในตัวของผู้ปฏิบัติงานสูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบปล่อยตามสบาย ซึ่งทำให้ประสิทธิผลของโรงเรียนสูงขึ้นตามด้วย ส่วนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของชุมชนทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมของชุมชนในงาน 4 ด้านของโรงเรียน คือ ด้านบริหารงานวิชาการ ด้านบริหารงบประมาณ ด้านบริหารบุคคล และด้าน

บริหารทั่วไปส่วนมากในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีบางพื้นที่วิจัย การมีส่วนร่วมของชุมชนในงาน ทั้ง 4 ด้านดังกล่าวในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละพื้นที่ ทั้งนี้ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุมชนและผู้ปกครองจะมีส่วนร่วมในการเข้าร่วมประชุม การตัดสินใจ การดำเนินงาน โครงการต่างๆ การรับผลประโยชน์และการประเมินผลด้วยความสมัครใจหรือได้รับการชักจูงใจให้มีส่วนร่วมจากผู้นำในสถานศึกษา โดยมีการพบปะสร้างความสัมพันธ์ที่มีคุณค่าและมีความหมาย สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ ร่วมมือกันดำเนินการแก้ไขปัญหาอย่างดีกับสถานศึกษา เพื่อให้เกิดผลดีต่อเด็กนักเรียน ผู้ปกครอง นักการศึกษา รวมทั้งสถานศึกษาและชุมชนด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี