

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ ประสิทธิภาพของการบริหารโรงเรียน ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สมุทรปราการ เขต 2 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากแหล่งความรู้ต่างๆ และได้นำมาเรียบเรียงตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
2. ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
5. ประสิทธิภาพของการบริหารโรงเรียน
6. การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

#### การบริหารการศึกษา

การศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรต่างๆ สามารถเรียนรู้และพัฒนาไปสู่ความสำเร็จได้ เพราะการศึกษาเป็นการพัฒนาทรัพยากรทุกด้านให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งส่งผลให้ทรัพยากรนั้นได้นำความรู้ไปใช้ในการประกอบอาชีพ หน่วยงานที่ให้ความรู้ในการพัฒนาสิ่งต่างๆ และผลิตทรัพยากรมนุษย์ ก็คือโรงเรียนหรือสถานศึกษา เมื่อก้าวถึงโรงเรียนจะพบว่า โรงเรียนแต่ละแห่งได้มีการก่อตั้งมานานและยังคงดำรงอยู่ได้ โรงเรียนบางแห่งได้รับความนิยมนจากผู้ปกครองในการนำบุตรหลานเข้าศึกษาต่อ สิ่งนี้ย่อมแสดงให้เห็นถึงศักยภาพและประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียนนั้น ดังนั้นโรงเรียนแต่ละแห่งจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องนำการบริหารเข้ามาช่วยในการพัฒนาโรงเรียนให้มีความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จสูงสุด และยังเป็นการทำให้โรงเรียนได้เป็นที่ยอมรับและโรงเรียนต่างๆ เหล่านี้ย่อมผลิตทรัพยากรทางการศึกษาที่ดีได้ เพราะการบริหารโรงเรียนอย่างมี

ประสิทธิภาพและเต็มศักยภาพ ทำให้ทรัพยากรทางการศึกษาอยู่ในสังคมได้อย่าง เป็นคนที่เก่ง ดี และอยู่อย่างมีความสุข

#### ความหมายของการบริหาร

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546, หน้า 1) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การ โดยอาศัย “หน้าที่การบริหาร” ที่สำคัญ คือ การวางแผน การจัดการองค์การ การนำ และการควบคุม

วันชัย มีชาติ (2548, หน้า 5) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นการวางแผนร่วมแรงร่วมใจของคนตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป เพื่อกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง การบริหารจึงมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ การมีวัตถุประสงค์ และการร่วมแรงร่วมใจของคน ในการทำงาน

พรหมเมศวร์ คำผาบ (2549, หน้า 9) สรุปไว้ว่า การบริหาร คือ กระบวนการที่ใช้ทั้งศาสตร์ และศิลป์ ที่จะทำให้งานต่างๆ ลุล่วงหรือสำเร็จ โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยวิธีการดำเนินการตามกระบวนการบริหาร ซึ่งผู้บริหารต้องอาศัยทั้งอำนาจหน้าที่ ภาวะผู้นำ ทักษะ และความรู้ทางการบริหาร มาดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผล

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต, 2549, หน้า 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น เมื่อว่าตามคำนิยามนี้ การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้ นั่นคือในวันอาสาฬหบูชา เมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่พระปัญจวัคคีย์ ซึ่งทำให้เกิดพระสังฆรัตนะขึ้น เมื่อมีพระสังฆรัตนะเป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้ พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์

จันทรานี สงวนนาม (2551, หน้า 24) กล่าวว่า Koontz ได้ให้ความหมายว่า “การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน และวัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์ในการบริหารงาน

Getcels and Guba (อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม, 2551, หน้า 24) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม 3 ทาง คือ

(1) ทางโครงสร้าง ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา

(2) ทางหน้าที่ ได้แก่ ขั้นตอนของหน่วยงานที่ระบุบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้การบริหารสำเร็จตามเป้าหมาย

(3) ทางปฏิบัติ ได้แก่ กระบวนการบริหารที่บุคคล และกลุ่มบุคคลต้องร่วมกันทำ ปฏิบัติซึ่งกันและกัน

ยงยุทธ เกษสาคร (2551, หน้า 22) ให้ความหมายของการบริหาร ว่าเป็นกระบวนการ จัดกิจกรรมการทำงานอย่างเป็นระบบด้วยเทคนิควิธีการปฏิบัติงานต่างๆ อย่างเหมาะสม โดยการใช้ ทรัพยากรมนุษย์ เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และระยะเวลาในการดำเนินงาน ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน ด้วยจิตรับผิดชอบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างขององค์การอย่างมี ประสิทธิภาพ

สุนทร โคตรบรรเทา (2551, หน้า 3) กล่าวว่า การบริหาร เป็นกระบวนการทำงานกับคน โดยคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การ

กล่าวสรุปได้ว่า การบริหาร เป็นการดำเนินงานใดๆ เป็นกลุ่ม โดยอาศัยทรัพยากร ทางด้านการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุ และการจัดการ มารวมกันเป็นองค์ประกอบเพื่อมุ่งสู่ จุดหมายแห่งความสำเร็จร่วมกัน

#### ความหมายของการบริหารโรงเรียน

สุรพล สุวดีถิฏกุล (2545, หน้า 14) ให้ความหมายของการบริหาร โรงเรียนเป็นกิจกรรม ต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่เยาวชนและผู้สนใจ เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ค่านิยม พฤติกรรม และคุณธรรมต่างๆ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและแก่ประเทศชาติ

ผ่องพรรณ จอมศรี (2546, หน้า 13) ได้สรุปว่า การบริหารสถานศึกษา คือกิจกรรมใดๆ ก็ตามที่บุคคลผู้เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารสถานศึกษา และทรัพยากรต่างๆ โดยมุ่งพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกด้าน ให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา และสอดคล้องกับความต้องการของสังคมที่บุคคลดำรงชีวิต อยู่

เกียรติยศ เอี่ยมคงเอก (2546, หน้า 8) สรุปไว้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึงการ บริหารการศึกษาของกลุ่มบุคคล ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญที่จะส่งเสริมให้การบริหารงานโรงเรียนเกิดผล สัมฤทธิ์ผล มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ส่วนสำคัญ ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา การ บริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานธุรการ การบริหารงานกิจการนักเรียน บริหารอาคารสถานที่ และบริหารงานความสัมพันธ์กับชุมชน

บุญจันทร์ จันทร์เจียม (2548, หน้า 13) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึงการ ปฏิบัติภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบในด้านการบริหารวิชาการการบริหาร

งบประมาณการบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไปให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่สถานศึกษา กำหนดไว้

กิตติ เพ็ญ (2549, หน้า 9) การบริหารสถานศึกษาหมายถึงการบริหารงานกลุ่มบุคลากร ภายในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดการพัฒนาในทุกด้านตั้งแต่งานวิชาการงานบุคลากรงานธุรการการเงิน งานอาคารสถานที่งานกิจการนักเรียนนักศึกษาและงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนอันส่งผลให้เกิด การปรับปรุงพัฒนาควบคุมดูแลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการศึกษา

เก่ง ตลาตธานี (2550, หน้า 11–12) การบริหารสถานศึกษาคือกระบวนการที่ใช้ศาสตร์ และศิลป์ของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เจริญเติบโตทั้งทางด้าน ร่างกายอารมณ์สังคมและสติปัญญา มีลักษณะเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้อง ร่วมมือกับบุคลากรในสถานศึกษาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของการ จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีในสังคมต่อไป

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายใน โรงเรียน ทั้งทางด้านศิลปะและกระบวนการ รวมถึงระบบการปฏิบัติงาน โดยใช้ทรัพยากรมนุษย์ เงิน วัสดุ และระยะเวลา ตลอดจนการใช้เทคนิคต่างๆ เพื่อให้การจัดการศึกษาในโรงเรียน บรรลุ วัตถุประสงค์

ตามกฎหมายกระทรวงซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัด การศึกษา พ.ศ. 2550 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการออกกฎกระทรวงไว้ ดังต่อไปนี้ ให้ปลัดกระทรวง ศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาดำเนินการกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษาในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณด้านการบริหารงานบุคคลและด้าน การบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือ สถานศึกษาในอำนาจหน้าที่ของตนแล้วแต่กรณีในเรื่องดังต่อไปนี้

ด้านวิชาการ มีภาระหน้าที่ 17 อย่างด้วยกันคือ

- (1) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตร ท้องถิ่น
- (2) การวางแผนงานด้านวิชาการ
- (3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
- (4) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

- (5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- (6) การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
- (7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
- (8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- (9) การนิเทศการศึกษา
- (10) การแนะแนว
- (11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- (12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
- (13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
- (14) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์หน่วยงานสถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
- (15) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
- (16) การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
- (17) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

**ด้านงบประมาณ มีภาระหน้าที่ 22 อย่างด้วยกันคือ**

- (1) การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี
- (2) การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยตรง
- (3) การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
- (4) การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
- (5) การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
- (6) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
- (7) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ
- (8) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
- (9) การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา
- (10) การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- (11) การวางแผนพัสดุ

(12) การกำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี

(13) การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ

(14) การจัดหาพัสดุ

(15) การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

(16) การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

(17) การเบิกเงินจากคลัง

(18) การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน

(19) การนำเงินส่งคลัง

(20) การจัดทำบัญชีการเงิน

(21) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

(22) การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

ด้านการบริหารงานบุคคล มีภาระหน้าที่ 20 อย่างด้วยกันคือ

(1) การวางแผนอัตรากำลัง

(2) การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(3) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

(4) การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(5) การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน

(6) การลาทุกประเภท

(7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

(8) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

(9) การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน

(10) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

(11) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์

(12) การออกจากราชการ

(13) การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ

(14) การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทาน

เครื่องราชอิสริยาภรณ์

(15) การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

- (16) การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
- (17) การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- (18) การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากร

#### ทางการศึกษา

- (19) การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต
- (20) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

#### ด้านการบริหารทั่วไป มีภาระหน้าที่ 21 อย่างด้วยกันคือ

- (1) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- (2) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- (3) การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
- (4) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
- (5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- (6) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- (7) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- (8) การดำเนินงานธุรการ
- (9) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- (10) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- (11) การรับนักเรียน
- (12) การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา
- (13) การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
- (14) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- (15) การทัศนศึกษา
- (16) งานกิจการนักเรียน
- (17) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- (18) การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร

#### หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

- (19) งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น (ท) การรายงานผลการ

#### ปฏิบัติงาน

- (20) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- (21) แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

## ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### ความหมายของผู้นำ (Leader)

นักวิชาการหลายท่านได้สรุปของง่ายของการเป็นผู้นำในลักษณะต่างๆ กันดังนี้

สรีนทร์รัตน์ มุสิกการยกุล (2548, หน้า 15) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าในกลุ่มหรือในองค์กรนั้นหรือไม่ได้รับการแต่งตั้งก็ตาม แต่เป็นผู้มีอิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่น มีบทบาทในการนำกลุ่มไปสู่จุดหมายที่วางไว้ เป็นผู้ที่ประสานงานอันเกี่ยวกับกิจกรรมของกลุ่มเพื่อส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลง การสรรหาของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนและส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้ดำเนินไปด้วยดี

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 2) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

โกศล อินทวงศ์ (2549, หน้า 65) กล่าวว่าผู้นำคือผู้จัดระบบทรัพยากรขององค์กร บุคลากร เงินทุนและเทคโนโลยีนำองค์กรสู่ทิศทางที่ถูกต้องเป็นบุคคลแรกที่ต้องสื่อสารและเจรจาต่อรองกับโลกภายนอก เป็นผู้ติดต่อธุรกิจและเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร ผู้นำต้องเป็นผู้สอนงาน และเป็นที่ปรึกษาเป็นผู้อำนวยความสะดวกและเป็นแบบอย่างที่ดีในองค์กร

มัทนา ศรีโยธา (2551, หน้า 19) ได้สรุปความหมายของผู้นำไว้ว่า หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพล มากกว่าผู้อื่น เป็นผู้บงการ สั่งการ มีทักษะในการบริหารคน การจูงใจ ให้บุคคลในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถ ทำให้องค์การถึงเป้าหมายและได้รับประโยชน์ตามที่ได้วางไว้ร่วมกัน

ขงยุทธ เกษสาคร (2551, หน้า 40) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือ ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ คุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่ม และมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงานทั้งสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้นๆ ได้

วราภรณ์ ภูเจริญ และอศวิน จักขุสุวรรณ (อ้างถึงใน ชุตติมณฑน์ นครชัย, 2554, หน้า 18) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำเป็นผู้ที่ทำหน้าที่จัดการตัดสินใจกับสถานการณ์ ลักษณะที่ต่างไปจากเดิมให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

วิทยากร เชียงกุล (2553, หน้า 3) กล่าวว่าผู้นำ หมายถึง คนที่ได้รับมอบหมายหรือได้รับการยอมรับนับถือให้เป็นหัวหน้า ผู้บังคับบัญชา ผู้ตัดสินใจ ให้คำปรึกษา หรือบริหารจัดการกลุ่มองค์กร ชุมชน ประเทศ ฯลฯ ดังนั้น จึงรวมทั้งหัวหน้าครอบครัว หัวหน้าชั้นเรียน หัวหน้ากลุ่ม



แผนกฝ่าย ผู้นำกลุ่ม องค์กร สถาบัน ชุมชน สาขาวิชาชีพ ระดับต่าง ๆ ครู ผู้นำทางความคิด สติปัญญา ผู้นำทางวิชาการ วิชาชีพทางศิลปวัฒนธรรม ทางจิตวิญญาณ ฯลฯ ผู้นำในโลกยุคใหม่ไม่สามารถนำด้วยวิธีเก่า เช่นบังคับบัญชา ตัดสินใจ สั่งการไปตามลำดับชั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกต่อไป เพราะโลกยุคใหม่เป็นโลกของการแข่งขันสูง คนมีความเป็นปัจเจกชนที่ต้องการสิทธิเสรีภาพ ประชาธิปไตยมากขึ้น องค์กรต้องอาศัยปัญญาารวมหมู่ การนำรวมหมู่อย่างเป็นประชาธิปไตยมากขึ้น

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) (2554) ผู้นำคือบุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมตัวกันโดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตามให้พากันไปด้วยดี (โดยสวัสดิภาพ) สู่จุดหมายที่ตั้งงาม (โดยถูกต้องตามธรรม)

จากความหมายดังกล่าว ผู้วิจัย สรุปได้ว่า ผู้นำ คือบุคคลซึ่งเป็นหัวหน้าหน่วยงานหรือ องค์กร มีอำนาจหน้าที่เหนือคนอื่น ๆ ภายในองค์กรนั้น ๆ มีความสามารถในการแนะนำ กำกับ ชี้แนะ ตัดสินใจในสถานการณ์ มีอิทธิพลที่สามารถให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือ และสนับสนุนได้เป็นอย่างดี และมีความสามารถในการนำพากลุ่มหรือองค์กรไปสู่วัตถุประสงค์ หรือสู่จุดหมายที่วางไว้

#### ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่าภาวะผู้นำ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Leadership คำว่า Leader แปลว่า “ผู้นำ” ส่วนคำว่า ship แปลว่า “สภาพ” หรือ “สภาวะ” หรือ “ภาวะ” รวมกันเป็นคำว่า “ภาวะผู้นำ” มีความหมายว่า สภาพหรือลักษณะการเป็นผู้นำ ไม่ได้หมายถึงตัวบุคคล (อนันต์ชัย พงศ์สุวรรณ, 2549, หน้า 2) นับได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นศัพท์ทางวิชาการที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย และมีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้นิยามความหมายไว้ ดังนี้

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546, หน้า 31) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พลังชนิดหนึ่งที่สามารถ ส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคนและระบบองค์กร ไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์

ขงยุทธ เกษสาคร (2546, หน้า 45) ภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ หมายถึง คือ ศิลปะ หรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นจิตใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อ ความหมาย การติดต่อซึ่งกันและกันให้เกิดมีใจร่วมกับตนดำเนินการจะเป็นไปในทางดีหรือชั่วก็ได้ ฉะนั้นไม่ว่าคนนั้นจะเป็นอธิบดี ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ หรือผู้จัดการบริษัทแม้แต่หัวหน้า ใจร แต่ละคนจะต้องมีภาวะผู้นำทั้งนั้น จึงมีลักษณะของผู้นำที่มีรูปแบบต่างๆ กันความเป็นผู้นำมี ผลกระทบต่อสิ่งอื่นๆ หลายอย่าง ถ้าหัวหน้าหรือผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำในตัว กิจการงาน ของหน่วยงานก็จะดำเนินไปได้โดยเรียบร้อยและก้าวหน้า ตรงกันข้ามถ้าหัวหน้าหรือผู้บริหาร ขาดความเป็นผู้นำในตัวก็จะเกิดผลเสียต่างๆ หลายประการ ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นตัวละครแห่ง

การเปลี่ยนแปลง ภายในหน่วยงาน พฤติกรรมความเป็นผู้นำจึงมีผลไปจนถึงผลผลิตขององค์กร ความพึงพอใจ ขวัญ และกำลังใจ ความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ความกระตือรือร้น การบูรณาการ

อรวรรณ วุฒิเวช (2547, หน้า 13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีส่วนสำคัญต่อการบริหารงาน ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องเป็นทั้งผู้นำทั้งผู้ตาม เป็นผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ตัดสินใจ และเป็นศูนย์รวมแห่งอำนาจ ต้องวางแผน กำหนดนโยบายติดต่อดำเนินการกับบุคคลทั้งที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน และผู้ที่อยู่นอกหน่วยงาน ผู้บริหารจึงต้องรู้จักเลือกใช้แบบผู้นำที่เหมาะสม เช่น ปกครองแบบประชาธิปไตย เป็นต้น เพื่อให้มีคุณลักษณะที่สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมกันปฏิบัติงาน ตามหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2547 อ้างถึงใน นฤเบศ ดวงคู่สัน, 2554, หน้า 26) ภาวะความเป็นผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นโดยได้รับการยอมรับและยกย่องบุคคลอื่นเป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจ และให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำ เป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก หรือสั่งการบังคับบัญชา ประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่เพื่อให้กิจการงาน บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2547, หน้า 7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคน สามารถกระตุ้นจูงใจให้บุคคลอื่นเชื่อถือยอมรับ และทำให้เกิดความพยายามและความสามารถที่สูงขึ้นในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ธวัชชัย หอมยามเย็น (2548, หน้า 25) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำระหว่างบุคคลโดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล หรือการดลบันดาลใจ ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่ม กระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่าง ตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่าอะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงขององค์กรแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

ชิติพร ตันยไชติ (2549, หน้า 42) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำขององค์กรใช้วิธีแตกต่างกันตามสถานการณ์ ในการดำเนินการเพื่อก่อให้เกิดสภาวะแวดล้อมที่สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันสร้างประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่การงานให้บรรลุถึงจุดหมายขององค์กรที่กำหนด

ครุณี ขันขวา (2551) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง การใช้ศิลปะหรือความสามารถของผู้นำหรือผู้บริหารที่ใช้อิทธิพลของตนในการชี้นำ ผลักดัน ชักจูง หรือใช้อำนาจหน้าที่กระตุ้นให้

เพื่อนร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา หรือกลุ่มบุคคลอื่นให้ความร่วมมือ ร่วมใจด้วยความเต็มใจด้วยความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อซึ่งกันและกันจนกระทั่งการดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนด

ไพบ แลบเงิน (2552, หน้า 22) ได้สรุปความหมายของ ภาวะผู้นำ ไว้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใด บุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มคน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) (2554) ภาวะผู้นำ ก็คือคุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลาย มาประสานกัน และพากันไปสู่ จุดหมายที่ดีงาม

Bass (อ้างถึงใน ปัทมกร หัสติธรรม, 2555, หน้า 87) ได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำ ตามที่มีผู้ให้ไว้และจำแนกความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 12 กลุ่ม ดังนี้

(1) ภาวะผู้นำในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม ตำแหน่งของผู้นำเป็นศูนย์กลางหรือจุดแกนกลางของกิจกรรมกลุ่ม เป็นจุดร่วมของความร่วมมือจากบุคคลต่างๆ ในกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน

(2) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพโดยยึดหลักด้านคุณลักษณะปรุ่งแต่งหรือคุณสมบัติที่เป็นจุดเด่นของตัวเอง ซึ่งสามารถทำให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ

(3) ภาวะผู้นำในฐานะเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตามผู้นำเป็นผู้ควบคุมทางสังคมต่อบุคคลอื่นหรือภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมที่ผู้อื่นยอมปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

(4) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพลเป็นการใช้ความพยายามด้วยวาจาและการและกระบวนการสื่อสารให้เกิดการเห็นคล้อยตามหรือเป็นกิจกรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่สามารถก่อให้เกิดความร่วมมือในการไปสู่เป้าหมายเมื่อคนเหล่านั้นเห็นพ้องด้วยหรือมีความต้องการเช่นนั้นด้วยเช่นกัน

(5) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการกระทำหรือพฤติกรรมเน้นพฤติกรรมหรือการกระทำในส่วนของผู้นำที่มีผลให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำขึ้นในบุคคลอื่นรวมทั้งการกระทำของผู้นำร่วมกับผู้อื่นในการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน

(6) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ เป็นการจูงใจผู้อื่นด้วยวิธีการใช้เหตุใช้ผลอย่างหนักแน่นเพื่อให้เกิดการเห็นดีเห็นงามตามตน

(7) ภาวะผู้นำในฐานะความสัมพันธ์ของอำนาจ มาจากบทบาทการใช้อำนาจของผู้นำให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม เป็นความแตกต่างระหว่างอำนาจของผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำยอมใช้อำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ตามปฏิบัติตาม

(8) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย เชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยในการจูงใจและการประสานงานขององค์การเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

(9) ภาวะผู้นำในฐานะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นผลหรือสิ่งที่ออกเษตามมา ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลต่างๆ ในกลุ่มเป็นหลัก

(10) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการบทบาทของบุคคลอื่น เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ระบบสังคม

(11) ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้านโครงสร้าง เป็นกระบวนการในการริเริ่มและดำรงรักษาโครงสร้างของบทบาทและรูปแบบความสัมพันธ์ของบทบาทต่างๆ โดยระบุหน้าที่ของภาวะผู้นำในการทำให้ระบบการตัดสินใจต่างๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างการบริหารจัดการขององค์การ

(12) ภาวะผู้นำในฐานะเป็นการผสมผสานขององค์ประกอบต่างๆ เกิดขึ้นจากการผสมผสานความเป็นภาวะผู้นำจากหลาย นิยาม

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะ ความสามารถ หรือเทคนิคของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในการใช้อิทธิพล อำนาจหน้าที่ในการบริหาร จูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้อง ปฏิบัติงานตามเป้าหมายของหน่วยงาน ใ้ทำงานนั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ

#### **ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

วรรณิ หิรัญญากร (2546, หน้า 9) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การกระทำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ อย่างมีประสิทธิภาพในการโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานเกิดความต้องการ และแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จบรรลุจุดมุ่งหมายใหม่ขององค์การในทางที่ดีขึ้น

ดวงรัตน์ จินตชาติ (2546, หน้า 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถที่จะมีอิทธิพล จูงใจและเปลี่ยนแปลงให้พนักงานปฏิบัติงานได้มากขึ้น รวมทั้งพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่ประโยชน์ขององค์การ

ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548, หน้า 7) ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของ

ผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดความตระหนักรู้ในพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าเป็นการให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

สุชาติ รังสินันท์ (2550, หน้า 114) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึงภาวะของบุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ต้องทำงาน ร่วมกับบุคคล และผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามที่ต้องการ

กนกวรรณ วิเชียรเขต (2551, หน้า 28-29) ได้สรุปและให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน ให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจ และวิสัยทัศน์ ความจงรักภักดี และจงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งนำไปสู่การบรรลุประสิทธิผลขององค์กร

ขวัญชัย จะเกรง (2551, หน้า 17-18) ได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาท ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง เพื่อนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

วสิรัตน์ ตันฑุลเศรษฐ์ (2552, หน้า 18) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ผู้นำที่ใช้การปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการสร้างความร่วมมือ สร้างแรงจูงใจขึ้น จนส่งผลให้ผู้ร่วมงานอยากจะเปลี่ยนแปลง และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นรูปแบบพฤติกรรมที่มีความสามารถใช้คุณลักษณะของตนในการบริหารงาน ได้แก่ การสร้างบารมี

การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเขาวัดปัญหาหรือการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552, หน้า 258) ได้ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึงผู้นำที่ใช้บารมีเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนที่ยิ่งใหญ่แก่องค์กร สามารถพลิกฟื้นองค์กรที่มีปัญหานั้นให้ประสบความสำเร็จ

ไมตรี คงนุกูล (2553, หน้า 31) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) ว่าหมายถึง ผู้ที่มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงว่ามีความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบ เป็นผู้ที่ให้คำมั่นสัญญาอย่างเปิดเผย เป็นผู้มีจิตใจเป็นกลาง มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาและบริหารเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างสร้างสรรค์ และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นผู้ริเริ่มวิสัยทัศน์ มีความเชื่อในการเรียนรู้ของนักเรียนว่าเป็นความสำคัญสูงสุดของสถานศึกษา สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างเห็นคุณค่า

ณัชญา นุช สุธาตรี (2553, หน้า 28) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาทให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนัก รู้ภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและจงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุประสิทธิผลขององค์กร

Galpin and Herndon (2007, หน้า 83 อ้างถึงใน ไมตรี คงนุกูล, 2553, หน้า 31) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความรับผิดชอบในฐานะผู้ดูแลควบคุมเป็นผู้ที่ให้คำมั่นสัญญาอย่างเปิดเผย เป็นผู้มีจิตใจเป็นกลางและเป็นที่ยอมรับขององค์กร

จากความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นผู้ได้บังคับบัญชาเห็นในการบริหารหรือการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ โดยจงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชามองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองไปสู่ประโยชน์ของสถานศึกษา เกิดเป็นความภาคภูมิใจในตนเอง ผู้บริหารต้องแสดงวิสัยทัศน์ และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ได้บังคับบัญชา ให้มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจกล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง สร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลายและสร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและ

ข้อมูลหลักฐาน มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และมีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี

จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ทราบถึงปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อคุณภาพของนักเรียน พบว่า ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งคือผู้บริหาร โรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนในยุคของการปฏิรูปการศึกษาปัจจุบัน คือผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการยอมรับและนำไปศึกษากันอย่างกว้างขวางทั่วโลกคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบส (Bass อ้างถึงใน ปกังกร หัสดีธรรม, 2555, หน้า 87) ซึ่งในปัจจุบันนี้ในการบริหารนั้นผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการบริหารเปลี่ยนแปลงที่ทำให้โรงเรียนของตนมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ แบส (Bass) ที่มีองค์ประกอบ 4 ด้านดังนี้

- (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- (2) การสร้างแรงบันดาลใจ
- (3) การกระตุ้นทางปัญญา
- (4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

ประยูทธ ชูสอน (2547, หน้า 28) กล่าวว่าไว้ว่า การพัฒนาสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างยั่งยืน และเป็นที่ต้องการของผู้ปกครอง นักเรียน ตลอดจนบุคลากรทุกฝ่ายทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน นักวิชาการหลายท่านต่างแสดงทัศนะตรงกันว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญที่จะแสดงบทบาทความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาอย่าง ผู้บริหารมืออาชีพ ผู้บริหารโรงเรียนในยุคของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาวิชาชีพอยู่เสมอ เนื่องจากโรงเรียนเป็นหน่วยงานแรกที่มีหน้าที่จัดการเรียนการสอนให้แก่กุลบุตร กุลธิดา โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำ ความมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งของผู้บริหารโรงเรียนเป็นคุณลักษณะสำคัญของโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งในช่วง สองทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลแล้ว พบว่ามีพัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำมาตามลำดับจนในปัจจุบันมีแนวคิดทฤษฎีใหม่ที่มีชื่อเสียง มีความสำคัญยิ่งและเป็นที่ยอมรับกันมากคือแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการที่เน้นความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีการกระจายอำนาจหรือให้อำนาจผู้อื่นมีคุณธรรม และกระตุ้นผู้อื่นให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ด้วยการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิสัยทัศน์

กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กร ตลอดจนการส่งเสริมนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช้สิ่งจูงใจที่มีตัวตน เพื่อควบคุมการเปลี่ยนแปลงที่เฉพาะกับผู้ตามแต่จะ มุ่งด้านคุณภาพ เช่น ทัศนคติ ค่านิยมส่วนบุคคล ความเชื่อ และคุณภาพของผู้นำ จุดมุ่งหมายของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ มุ่งความสำเร็จมากกว่าลักษณะเฉพาะของผู้นำและมุ่งความสัมพันธ์ กับสมาชิกของกลุ่ม ในที่นี้จะบรรยายถึงลักษณะ 2 ประการ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังนี้

(1) วิธีการเปลี่ยนแปลงเชิงปฏิรูปที่เกิดขึ้น ผู้นำมักจะต้องเผชิญหน้ากับความ ต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรจากผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สามารถ ยอมรับได้ หรือจากผลการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงมากยิ่งขึ้น ผู้นำ อาจได้รับการคาดหวังที่จะเปลี่ยนแปลงบริษัทจากที่วิกฤติไปสู่มาตรฐานที่ดีขึ้น เพื่อสร้าง ความสำเร็จให้กับเป้าหมายขององค์กรซึ่งผู้นำปฏิรูปจะต้องพยายามปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร หรือวัฒนธรรมกลุ่มย่อยโดยพยายามสร้างกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยมี รายละเอียดดังต่อไปนี้

(1.1) เพิ่มการรับรู้ของพนักงาน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้สมาชิกของกลุ่ม รับรู้ถึงความสำคัญของงาน คุณค่าของรางวัล และวิธีการที่จะได้รับรางวัลเหล่านั้น โดยผู้นำการ เปลี่ยนแปลงจะชี้ให้พนักงานเกิดความภูมิใจว่าบริษัทของเขาเป็นบริษัทอันดับหนึ่งในธุรกิจนั้น ๆ ในขณะที่เดียวกันผู้นำควรชี้ถึงรางวัลด้านการเงินที่จะได้รับจากความสำเร็จด้วย

(1.2) การช่วยเหลือพนักงานให้เกิดความสนใจนอกเหนือจากผลประโยชน์ของ ตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยสมาชิกของกลุ่มหรือพนักงานของเขาให้มองเห็นภาพที่ชัดเจน ของทีมและองค์กร ว่ามีจุดใดบ้างที่ควรต้องดูแลและปรับปรุงเพื่อให้พนักงานเกิดการร่วมมือด้วย ตนเอง

(1.3) การช่วยพนักงานให้แสดงการปฏิบัติเพื่อบรรลุผลสำเร็จด้วยตนเอง ผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจะช่วยพนักงานให้ไปสู่จุดที่มีความพอใจ เพื่อการปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จด้วย ตนเอง

(1.4) การช่วยพนักงานให้เข้าใจถึงความจำเป็นที่ต้องการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการ เปลี่ยนแปลงต้องช่วยสมาชิกของกลุ่มให้เข้าใจความต้องการสำหรับการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้าน อารมณ์และสติปัญญา ประเด็นสำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงจะรวมถึงด้านทำเลที่ตั้งที่ไม่สะดวกและ ความไม่สะดวกสบายอื่นๆ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพจะให้ความสำคัญกับส่วนประกอบ ด้านอารมณ์ เพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงอย่างเปิดเผย ซึ่งการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจะ เหมือนกับหัวเลี้ยวหัวต่อของชีวิต ซึ่งผลลัพธ์สุดท้ายคือต้องบรรลุผลสำเร็จ



(1.5) การเป็นผู้บริหารที่มีการตอบสนองโดยฉับพลัน เพื่อสร้างการปฏิรูปผู้นำ จะมีการประชุมวิเคราะห์กับผู้บริหารจำนวนมาก มีการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องร่วมใช้วิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงทั้งในด้านความจำเป็นและมุ่งสู่ความสำเร็จ เพื่อวิสัยทัศน์มาปรับปรุงในองค์กร ผู้นำเชิงรูปจึงต้องให้ความสำคัญกับ โอกาสที่มีอยู่และสามารถฉวยโอกาสเหล่านั้นไว้ได้

(1.6) ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ ผู้นำควรสร้างทัศนคติและกระตุ้นด้าน ศีลธรรมและจริยธรรมของพนักงานให้มากขึ้นด้วยการนำธุรกิจเข้าสู่ความยิ่งใหญ่ ได้อย่างมี ประสิทธิภาพกำไร และมูลค่าหุ้นที่สูงขึ้น มีการเน้นด้านจริยธรรมและการบริการลูกค้าด้วยคุณภาพ

(1.7) การยอมรับทัศนคติที่กว้างไกลในระยะยาว ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควร ยอมรับทัศนคติที่กว้างไกลและในเวลาเดียวกันก็ตั้งตงองค์การของเขาและองค์การอื่นในธุรกิจ เดียวกันโดยมีการกระตุ้นสมาชิกของกลุ่มให้พนักงานพัฒนาตนเองและองค์การส่วนบุคคลและมี ทัศนคติที่กว้าง

(2) คุณภาพสำคัญ 4 ประการ ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมี ลักษณะส่วนที่เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ 4 ประการที่มีประโยชน์ต่อการทำให้ เกิดการปฏิรูป ดังนี้

(2.1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้มีความสามารถพิเศษ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีวิสัยทัศน์และความรู้สึกของภาระหน้าที่ มีการเอาใจใส่ในงาน มีความมั่นใจด้วยผลจาก ประสบการณ์ที่เกี่ยวกับชื่อเสียงของผู้นำ ซึ่งจะทำให้สมาชิกของกลุ่มมีความซื่อสัตย์ มีความ ภาคภูมิใจ มีศรัทธาอย่างแรงกล้า มีความภักดีและไว้วางใจในสิ่งที่ผู้นำต้องการที่จะทำให้สำเร็จ

(2.2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะภาวะผู้นำที่มีความสามารถที่จะจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำตามที่ตนต้องการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถชักจูง ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำตามโดยมีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนและมั่นใจ มีอารมณ์ดี ตลอดจน สร้างความรู้ความเข้าใจให้ถูกต้องแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

(2.3) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีแรงกระตุ้นด้านสติปัญญา ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีการกระตุ้นสมาชิกของกลุ่มให้ทดสอบด้วยวิธีการเก่า หรือวิธีการใหม่ๆ มีการสร้างบรรยากาศ ซึ่งกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และความคิดที่เกิดขึ้นเองจากการหยั่งรู้ ในขณะที่เดียวกันก็เน้นวิธีการ ให้เหตุผลด้วยความรอบคอบ เหล่านี้ทำให้สมาชิกของกลุ่มเกิดการยอมรับและมีการพัฒนาด้าน สติปัญญา

(2.4) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสำคัญเป็นรายบุคคลมีการพัฒนา ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ศึกษาความต้องการของแต่ละบุคคล ให้ความสำคัญและความ

เชื่อถือในแต่ละบุคคล ผู้นำจะให้ความสนใจพิเศษแก่สมาชิกของกลุ่มเป็นรายบุคคล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้เวลาในการสื่อสารความรู้สึกเคารพผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเน้นพัฒนาสมาชิกของกลุ่มเป็นรายบุคคลด้วยการพูดคุย เกี่ยวกับเป้าหมายอาชีพและโอกาสในการพัฒนาของแต่ละบุคคล

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2547) กล่าวว่า ในยุคนี้วงการวิชาการต่างมีการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผลต่อ องค์กร ตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานหรือของกลุ่มทำงาน รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของพนักงาน ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ได้รับการยอมรับว่ามีอิทธิพลมากคือ ภาวะผู้นำ ทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในทุก ๆ ระดับ และทั้งภาวะผู้นำของพนักงานทุก ๆ คนในองค์กรด้วย

ในทศวรรษที่ผ่านมาการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีจำนวนมาก แต่มีแนวคิดทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและกล่าวถึงกันมากคือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ซึ่งมีงานวิจัยนับหมื่น ๆ เรื่องที่สนับสนุนทฤษฎีนี้ในทั่วโลกและยืนยันว่า ทฤษฎีสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ และสามารถพัฒนาภาวะผู้นำนี้ได้ในทุกองค์กร และในประเทศต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่อยู่ในอเมริกา ยุโรป หรือในเอเชีย สำหรับในเอเชีย มีการศึกษาวิจัยในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งขนาดเล็ก และขนาดใหญ่โดยเฉพาะในประเทศ ญี่ปุ่น ฮองกง สิงคโปร์ และในประเทศไทยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร ผลการ ปฏิบัติงาน ทั้งของกลุ่ม และของผู้ได้บังคับบัญชา เจตคติต่อการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมความเป็นพลเมืองดี รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์กร และตัวแปรหรือปัจจัยอื่นๆ อีกมากมาย

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยหลักสำคัญที่จะแสดงบทบาทความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา โดยการนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ให้เกิดประโยชน์เปลี่ยนแปลงจากสิ่งเก่าไปสู่สิ่งใหม่ ต้องแสดงความสามารถให้คนยอมรับในสิ่งใหม่ มีความมุ่งมั่นและพยายาม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

## ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การศึกษาระยะต่างๆ ของภาวะผู้นำ (Yule, 1994 อ้างถึงใน ชวัชชัย หอมยามเย็น, 2548, หน้า 45-48) ได้สรุปแนวคิดในการศึกษาไว้ ดังนี้

(1) ระยะเวลาที่ผู้โดยเริ่มตั้งแต่ก่อนคริสตศักราชจนถึงปี 1940 เป็นระยะที่พยายามศึกษาลักษณะสากลของผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งทฤษฎีนี้ได้แนวทางมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งเชื่อว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิดสร้างกันไม่ได้จึงเกิดแนวคิดที่ว่า ผู้นำต้องมีลักษณะพิเศษกว่าคนอื่นซึ่ง ได้รวบรวมงานวิจัย 163 เรื่อง โดยสรุปว่าผู้นำมีคุณสมบัติดังนี้มีสติปัญญา บุคลิกดี กระตือรือร้น ซื่อสัตย์ เชื่อมมั่นในตนเอง สามารถทำงานสำเร็จ มีความรับผิดชอบ ริเริ่ม เอาชนะอุปสรรคได้ มนุษยสัมพันธ์ดี เป็นต้น และได้นำผลการวิจัยในช่วงปี 1945-1970 ไปวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า ผู้นำมีความแตกต่างจากบุคคลอื่นๆ ตรงที่มีทักษะดังต่อไปนี้ ทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะทางการจัดการ และทักษะทางด้านสติปัญญา จากการศึกษาทำให้รู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำกว้างขึ้น แต่ไม่สามารถค้นหาลักษณะที่จะรับประกันความสำเร็จของผู้นำได้ การศึกษาต่อมาจึงมุ่งสู่ลักษณะผู้นำที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมบุคคลและประสิทธิภาพ

(2) ระยะเวลาพฤติกรรมผู้นำ การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในระยะนี้คือ การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) เพื่อค้นหาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ พบว่า มีพฤติกรรม 2 ชนิด ผู้นำมุ่งงาน และผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ โดยผู้นำมุ่งงานหมายถึง การที่ผู้นำกำหนดโครงสร้างเพื่อปฏิบัติงานขององค์การให้ประสบผลสำเร็จและขึ้นนำกลุ่มทำงานไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การส่วนผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์หรือแบบมุ่งคนคือ การที่ผู้นำปฏิบัติตามด้วยท่าที่เป็นมิตรและให้การสนับสนุนแสดงความเอาใจใส่และแสวงหาเพื่อให้ผู้ตามได้รับความผาสุก โดยนักวิจัยได้วินิจฉัยพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ จะใช้รูปแบบการขึ้นนำมีการควบคุมสูง ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะให้ความสำคัญกับผู้ตาม เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ ไม่เน้นการใช้อำนาจ และผู้นำแบบปล่อยตามสบาย จะให้อิสระเต็มที่แก่ผู้ตาม และไม่ได้ตั้งงานบางครั้งจะทำให้กลุ่มเสียเอกภาพ สมรรถนะการผลิตต่ำ

(3) ระยะเวลาผู้นำตามสถานการณ์ ในระหว่างปลายปี ค.ศ.1940 มีการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์อย่างกว้างขวางและได้เสนอให้เห็นว่า การแสดงลักษณะของผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยบุคคลหนึ่งอาจจะเป็นผู้นำในสถานการณ์หนึ่งและจะเป็นผู้ตามในอีกสถานการณ์หนึ่ง ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่สำคัญได้แก่ ทฤษฎีเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด มีแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญคือสถานการณ์ที่ต่างกันย่อมต้องการแบบของผู้นำที่ต่างกัน แต่ก็ไม่อาจปฏิบัติได้เสมอไป เพราะขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนตัว และความสามารถในการวิเคราะห์ทำตามสถานการณ์ของผู้นำ

(4) ระยะเวลาของผู้นำ การศึกษาอำนาจของผู้นำในกลุ่มนี้ถือว่าสาระสำคัญของผู้นำคือ การมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่ผู้ตามก็สามารถมีอิทธิพลเหนือผู้นำได้ซึ่ง ยุคล์ได้รวบรวมผล การศึกษาวิจัยเรื่องอำนาจของผู้นำไว้โดยสรุปได้ว่า กลุ่มนี้มุ่งอธิบาย 3 คำ คือ อำนาจ เป็น ความสามารถในการใช้อิทธิพลเหนือเจตคติ และพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามที่ เป็นไปตามที่ผู้มีอำนาจต้องการอำนาจหน้าที่ เป็นสิทธิที่จะใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติตามที่ กำหนดไว้ และอิทธิพล เป็นลักษณะส่วนบุคคลจัดเป็นอำนาจอย่างหนึ่งที่มีอยู่ในคนนั้น เช่น ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถใช้อิทธิพลเหนือกลุ่มผู้ตาม

จากการศึกษาทฤษฎี ภาวะผู้นำทั้ง 4 ระยะเวลาจะเห็นได้ว่าผู้นำมีหน้าที่ในการนำ ส่วนผู้ตามจะมีหน้าที่ในการปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของผู้นำหรือองค์กร (Bass, 1985) ซึ่ง Burn (1978) ได้กล่าวว่า การศึกษาที่มุ่งเน้นเฉพาะผู้นำและผู้ตามเป็นการศึกษาที่ล้มเหลวที่สุด เนื่องจากไม่มีความเข้าใจทั้งสองฝ่าย ในอนาคตความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามจะเปลี่ยนไป ผู้นำจะต้องปฏิบัติงานเคียงบ่าเคียงไหล่กับผู้ตาม จะต้องมีภาพลักษณ์ที่ดีกว่าเป็นผู้นำที่ปกครองด้วย อำนาจเผด็จการ บทบาทผู้นำยุคใหม่จะต้องมอบอำนาจให้แก่ ผู้อื่นมากกว่าตัวเอง มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีความเชี่ยวชาญ ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ใช้ทักษะการจูงใจมากกว่าการใช้คำสั่ง และบทบาทผู้นำที่ถือว่ามีประสิทธิภาพมากที่สุด ก็คือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ซึ่ง เบอร์น (Burn) จะมุ่งเน้นถึงการเป็นผู้นำนั้น มีหน้าที่อย่างไรในการที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ ความเชื่อถือและมีส่วนร่วมมือในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### **ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns**

เริ่มต้นจากการวิจัยเชิงพรรณนาในผู้นำทางการเมืองของ เบอร์น (Burn, 1978, p. 29) ได้ อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพล ต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่ เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับที่กว้าง ที่เป็นกระบวนการ ในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน ทฤษฎีของ เบอร์น (Burns) ผู้นำการ เปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยยกระดับแนวความคิดและค่านิยม ทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องของเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และ มนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ผู้นำจะทำให้ผู้ ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุกๆ วัน” ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” เบอร์น (Burns) มีแนวคิดว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงอาจมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กร ในทุกตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือ ผู้ตามและอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้ ซึ่ง เบอร์น (Burns) ได้ ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่

แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวัง ทั้งในของผู้นำและผู้ตาม เบอร์น (Burns) เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

(1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำ ติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์

(2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึก และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน

(3) ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้เกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์ก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตาม ไปสู่จุดหมายที่สูงขึ้น ผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของ เบอร์น (Burns) มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบส (Bass) ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

### ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง Bass

สำหรับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบส (Bass, 1985, pp. 14-32) ได้พัฒนาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อจาก เบอร์น (Burns) โดยมีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายถึงกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร และได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบมีบารมี และแบบแลกเปลี่ยน แบส (Bass) ได้นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวก

เขาเห็นแก่งค์การมากกว่าความสนใจของตนเอง ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่างๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ในตอนแรก แบส (Bass) เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี บารมีได้รับการนิยามเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็ง และ ความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ แบส (Bass) เห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ยังไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังต้องมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ ทั้งสามองค์ประกอบรวมกันกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งผู้นำและสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด แบส (Bass) ให้นิยามภาวะผู้นำในทางที่กว้างกว่า เบอร์น (Burns) โดยไม่ใช่แค่เพียงการใช้สิ่งจูงใจเพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และ แบส (Bass) ยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน แบส (Bass) ยอมรับว่า ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่อาจจะใช้ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบส (Bass) ปี ค.ศ.1985 แบส ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัตร ที่มีความต่อเนื่องกัน ตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามสูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกัน เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ประสบการณ์ที่แตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม แบส (Bass) วินิจฉัยว่า ความเป็นภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า

นอกจากนั้นแล้ว แบส (Bass) ยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการหรือ การแลกเปลี่ยนซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำ และผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำถกเถียงกันพูดคุยกันว่า มีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานจะได้รับ ถ้าพวกเขาทำในสิ่งที่ต้องการได้สำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติตามผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะ

นำไปสู่ผลงานที่สูงขึ้น โดยการปฏิบัติในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่าที่เกี่ยวข้องกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 10)

### **ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง Bass and Avolio**

หลังจากนั้นในปี ค.ศ. 1991 Bass and Avolio ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบโดยใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบและใช้ผลการวิเคราะห์พหุองค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เขาเคยเสนอ ในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายสามารถนำเสนอรายละเอียดได้ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 11)

(1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการหรือที่เรียกว่า “4 I’s” คือ

(1.1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำที่จะเป็นที่倚กย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา

(1.2) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึงการที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว

(1.3) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์

(1.4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช และเป็นพี่ปรึกษา ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อร่วมงานให้สูงขึ้น

(2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวัง ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่คุณตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบด้วย

(2.1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ ผู้นำแบบนี้มักจูงใจให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

(2.2) การบริหารงานแบบวางเฉย การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบหรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้มาตรฐานการบริหารงานแบบวางเฉย แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

(2.2.1) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

(2.2.2) การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสภาพเดิม

(3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย หรือพฤติกรรมความไม่มีผู้นำ

## ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจะมีความสัมพันธ์กัน (Interco related) มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบเพราะ



เป็นแนวคิดที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่างๆ (Bass, 1997, p.133) ซึ่งมีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายขององค์ประกอบของพฤติกรรมทั้ง 4 ประการ ได้อย่างน่าสนใจ นำเสนอได้ดังต่อไปนี้

(1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อ ได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะอันนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำ จากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติหน้าที่ขององค์การ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 16)

ขวัญชัย จะเกร็ง (2551, หน้า 25) ให้ความหมายของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ว่า หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นเป็นแบบอย่าง สามารถกระตุ้นอารมณ์ของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้บริหาร เห็นว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับ ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงาน มีความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารสามารถนำพาพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ประนอม แมนมาศวิหค (2553, หน้า 4) ได้ให้ความหมายการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ว่า หมายถึง การที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือรูปแบบสำหรับผู้ปฏิบัติ เป็นที่น่ายกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย

Yukl (1994, p. 317 อ้างถึงใน กัลยาณี พรหมทอง, 2546, หน้า 56) กล่าวถึงการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ว่า เป็นรูปแบบอิทธิพลที่ไม่ได้มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งหรือตามประเพณี แต่สังเกตได้จากการรับรู้ของผู้ตามว่าผู้นำเป็นผู้มีคุณสมบัติพิเศษ ลักษณะดังกล่าวของผู้ตามจะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับและมีความเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น เกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกมาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร ยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์ และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงานมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าของตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม

(2) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องราวของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และการกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 17)

ขวัญชัย จะเกรง (2551, หน้า 27) ได้สรุปว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรม ที่ผู้บริหารกระตุ้น จูงใจ ให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนัก เข้าใจ และเห็นคุณค่าของเป้าหมาย ผู้บริหารจะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต

ผู้บริหารจะสร้างเจตคติที่ดีการคิดในแง่บวก และสร้างสื่อความคาดหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน ผู้บริหารจะอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ ให้กำลังใจทำให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของงาน มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานและเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

ประนอม แมนมาศวิหค (2553, หน้า 4) ได้ให้ความหมายว่าการสร้างแรงบันดาลใจเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การทำทนายในเรื่องของงานของผู้ตาม และผู้นำกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงานให้ปฏิบัติด้วยความกระตือรือร้น

จากความหมายข้างต้น เกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารเป็นอย่างดี สามารถสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม ผู้บริหารจะมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูงและแสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจะแสดงออกถึงความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญยิ่งขององค์กร โดยผู้บริหารจะมีลักษณะที่สำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานเพื่อองค์กร มีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

(3) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำ มีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของตนเอง ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 10)

ขวัญชัย จะเกรง (2551, หน้า 28) ได้สรุปความหมาย การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักรู้ เข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นและทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทาง วิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาในแง่มุมต่างๆ ด้วยการวิเคราะห์แสดงความคิดเห็น และเหตุผลต่างๆ ร่วมกันอย่างเป็นระบบ สนทนาใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา จนสามารถทำให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาดังกล่าว จากมุมมองใหม่ๆ ของตนเอง และหาข้อสรุปใหม่ที่สร้างสรรค์ที่ดีกว่าเดิม เชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีการแก้ไข สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจของทุกคน

ประนอม แมนมาศวิหค (2553, หน้า 4) ได้กล่าวถึงการกระตุ้นทางปัญญาว่า หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติเห็นวิธีการหรือแนวทางในการแก้ปัญหาใหม่ๆ และส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติมีการแสดงความคิดเห็น มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยการใช้ข้อมูลและผู้นำยังกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติเกิดความคิดสร้างสรรค์ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ

จากแนวคิดที่กล่าวข้างต้น เกี่ยวกับกรกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่เป็นการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหามีการพิจารณาถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบเก่าๆ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่างๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และจงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้คิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์

(4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ทำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช และเป็นที่ปรึกษา ของผู้ตาม แต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดิของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ มีปฏิสัมพันธ์

กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 18)

ขวัญชัย จะเกรง (2551, หน้า 29) ได้ให้ความหมาย ของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้วยความสัมพันธ สนิใจ ดูแล เอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล อย่างใกล้ชิด ส่งเสริมสนับสนุน ให้กำลังใจ และความสามารถช่วยเหลือชี้แนะให้ประสบความสำเร็จ การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ด้วยบรรยากาศการสนับสนุนผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน มีการติดต่อสื่อสารสองทางเป็นรายบุคคล ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูล ในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถลดปัญหาคลุมเครือทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและความสำคัญ

ประนอม แมนมาศวิหค (2553, หน้า 4) ได้กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล ในฐานะเป็นผู้ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติเป็นรายบุคคล จะทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ และเป็นผู้คอยให้คำปรึกษา สนใจเรื่องทุกข์สุขของผู้ปฏิบัติตลอดเวลา

Bass (1985, pp.84-91) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นความสามารถของผู้นำที่ทราบความต้องการที่แตกต่างกันของผู้ตาม ทราบจุดเด่น จุดด้อยและให้ความสนใจในความต้องการและความก้าวหน้าของผู้ตาม ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกสรุปได้ 3 ลักษณะ คือ

(1) การคำนึงถึงการพัฒนา โดยการประเมินการปฏิบัติงานในปัจจุบันและตำแหน่งในอนาคตเมื่อมีความรับผิดชอบมากขึ้น การปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่างและมอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล ให้ความช่วยเหลือเพื่อเพิ่มความสามารถและเสริมแรงจูงใจให้มากยิ่งขึ้นตามความต้องการขององค์กร เป็นแบบอย่างที่ดีให้ลูกน้องเลียนแบบ มีความเห็นอกเห็นใจ ให้ความสนใจมีความเอื้ออาทร เป็นผู้ให้คำปรึกษา สังเกต และบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของลูกน้อง และสนับสนุนให้ลูกน้องได้รับการฝึกอบรมทางด้านเทคนิค ซึ่งประกอบด้วย

(1.1) พฤติกรรมที่เน้นการพัฒนา

(1.2) การมอบหมายงาน

(2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย

(2.1) ส่งเสริมการพบปะอย่างเป็นกันเอง

(2.2) การที่ผู้ตามแต่ละคนได้รับข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ

(2.3) ให้ความสนใจในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน

(2.4) ให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล

(3) การเป็นพี่เลี้ยง การเป็นพี่เลี้ยงเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ โดยใช้ความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ โดยใช้ตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อพัฒนาผู้ตามให้สามารถดูแลตนเองได้ และสามารถจัดการกับงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยกระบวนการสอน แนะนำ และให้ความรู้ การเป็นพี่เลี้ยงเป็นความรับผิดชอบของผู้นำในการที่จะพัฒนาผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำในอนาคต

จากที่กล่าวมาข้างต้น เกี่ยวกับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมในการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคล ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมเป็นพี่เลี้ยง สอนและให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเองมีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะสำคัญด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล การเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและมีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง กล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเป็นการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองไปสู่ประโยชน์ของสถานศึกษาซึ่งกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อครูนี้ จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ คือ

(1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกมาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร ยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์ และการถ่ายทอด

วิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงานมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าของตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม

(2) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารเป็นอย่างสูง สามารถสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม ผู้บริหารจะมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูงและแสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจะแสดงออกถึงความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญยิ่งขององค์กร โดยผู้บริหารจะมีลักษณะที่สำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานเพื่อองค์กร มีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

(3) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่เป็นการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบเก่า ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่างๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้คิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์

(4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมในการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคล ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมเป็นที่เลื่อมใส สอนและให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเองมีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะสำคัญด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล การเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และมีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี

## ประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียน

### ความหมายของประสิทธิผล

ความหมายของคำว่า ประสิทธิผล มีผู้ให้คำนิยามไว้หลากหลายขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การกรอบทฤษฎีที่ใช้อ้างอิง และแนวทางที่มุ่งศึกษาวิจัย แต่ส่วนใหญ่จะมุ่งที่ผลสำเร็จของงานหรือการทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์กร ดังมีผู้ให้ความหมายของประสิทธิผลไว้หลากหลายดังนี้

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536 อ้างถึงใน สมโชค โพธิ์งาม, 2550, หน้า 29) ได้ให้แนวคิดและความหมายของประสิทธิผลว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนไม่น่าจะหมายถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน หรือความพึงพอใจในการทำงานเพียงอย่างเดียวใดอย่างหนึ่ง แต่ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ตลอดจนให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งสามารถแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน ซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยเป็นการมองประสิทธิภาพของทั้งระบบ

ชร สุนทรายุทธ (ม.ป.ป., หน้า 34) ประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ให้รับประโยชน์สูงสุด

Fiedler (1967 อ้างถึงใน ขวัญใจ ศรีทาพัทธ์, 2548, หน้า 35) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ การที่กลุ่มสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งเป็นประสิทธิภาพของกลุ่ม

Steers (1977 อ้างถึงใน ขวัญใจ ศรีทาพัทธ์, 2548, หน้า 35) ประสิทธิภาพ คือ การที่ผู้นำได้ให้ความสามารถในการแยกแยะ การบริหารงานและการใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

จากความหมายของนักวิชาการที่กล่าวมาแล้ว เป็นการมองประสิทธิภาพเฉพาะการบรรลุเป้าหมายโดยทั่วๆ ไปขององค์กร ในส่วนของโรงเรียนนั้น ได้มีนักวิชาการให้ความหมายประสิทธิภาพที่ต่างกันไป ดังนี้

Dissler (1986 อ้างถึงใน วันเพ็ญ ผลชล, 2551, หน้า 30) ได้ให้ความหมายว่าประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวเปลี่ยนแปลง พัฒนาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และความสามารถในการประสานสัมพันธ์ของสมาชิกในโรงเรียน เพื่อรวมพลังให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติการกิจของโรงเรียน

Hoy & Miskel (1991 อ้างถึงใน ขวัญใจ ศรีทาพัทธ์, 2548, หน้า 36) ได้รวบรวมความคิดของนักการศึกษาที่ให้ความหมายประสิทธิภาพของโรงเรียนว่า หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการหรือความพึงพอใจในการทำงานของครู หรือขวัญของสมาชิกโรงเรียน

Persons (1960 อ้างถึงใน ขวัญใจ ศรีทาพัทธ์, 2548, หน้า 36) กล่าวถึงประสิทธิภาพของกลุ่มว่า เป็นการเกี่ยวข้องกับคำ 2 คำ คือ วัตถุประสงค์ กับสัมฤทธิ์ผลของงาน ดังนั้น การจะประเมินว่าโรงเรียนใดประสบความสำเร็จหรือไม่ จึงควรเปรียบเทียบกับผลการติดตามวัตถุประสงค์นั้นๆ

Mott (1985 cited in Hoy & Miskel, 1991 อ้างถึงใน วันเพ็ญ ผลชล, 2551, หน้า 30) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารการศึกษาจัดการศึกษาแล้วทำให้



ครูและนักเรียนเกิดความพึงพอใจ เป็นผลทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง การบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา โดยพิจารณาจากความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติในทางบวก ตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน จนทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการมองประสิทธิภาพในภาพรวมทั้งระบบ

### การประเมินประสิทธิภาพของโรงเรียน

ประสิทธิภาพเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรถ้าปราศจากการประเมินประสิทธิภาพแล้วจะไม่มีทางทราบว่าการปฏิบัติการขององค์กรเป็นอย่างไร ดังนั้นการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรจะต้องอาศัยหลักเกณฑ์หรือตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นแนวทางในการประเมินซึ่ง ภรณ์ กิระติบุตร (2529 อ้างถึงใน วันเพ็ญ ผลชล, 2551, หน้า 30) ได้เสนอออกเป็น 3 แนวทางดังนี้

(1) การประเมินประสิทธิภาพในแง่เป้าหมาย เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีประสิทธิผลหรือไม่ ขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานว่าบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ โดยใช้เป้าหมายขององค์กรเป็นเกณฑ์ เช่น การวัดความสำเร็จ และความสามารถในด้านการผลิต วัดความสำเร็จจากผลกำไร ฯลฯ

(2) การประเมินประสิทธิภาพในแง่ของระบบ-ทรัพยากร เป็นการประเมินประสิทธิภาพขององค์กร โดยอาศัยแนวคิดที่ว่า องค์กรเป็นระบบเปิดซึ่งมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการแลกเปลี่ยนและแข่งขันจึงประเมินโดยพิจารณาความสามารถขององค์กรในการแสวงหาผลประโยชน์ จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการ

(3) การประเมินประสิทธิภาพโดยใช้หลายเกณฑ์ เป็นการวัดประสิทธิภาพขององค์กร โดยใช้เกณฑ์หลายอย่างเพื่อพิจารณาผลสำเร็จขององค์กร

Campbell (1997 อ้างถึงใน ขวัญใจ ศรีทาพัคตร์, 2548, หน้า 36) เสนอแนวความคิดว่า ประสิทธิภาพขององค์กรวัดได้จากตัวแปร 4 ตัวด้วยกัน คือ

- (1) ความมั่นคง เป็นความสามารถในการรักษาโครงสร้างขององค์กรไว้
- (2) ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
- (3) ความสนใจ เป็นความสามารถในการจัดการให้มีความพึงพอใจสำหรับสมาชิก
- (4) ความสำเร็จ

Mott (อ้างถึงใน ขวัญใจ ศรีทาพัคตร์, 2548, หน้า 37) กำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรไว้ดังนี้

- (1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
- (2) ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
- (3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน
- (4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

Gisson & Mahoney (1988 อ้างถึงใน ขวัญใจ ศรีทาพัคตร์, 2548, หน้า 37) ได้ศึกษาและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรโดยใช้เกณฑ์ไว้ดังนี้

- (1) ความสามารถในการผลิต
- (2) ประสิทธิภาพ
- (3) ความพึงพอใจ
- (4) ความสามารถในการปรับตัว
- (5) การพัฒนาและการอยู่รอด

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาโดยใช้แนวคิดการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนโดยใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์ เนื่องจากสามารถเลือกใช้เกณฑ์ที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะและสภาพขององค์กรได้ และการประเมินโดยใช้เกณฑ์เดียว เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน อาจไม่สามารถชี้วัดได้ว่าเป็นประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งหมดได้ ทั้งนี้เพราะองค์กรโดยไปมักมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์มากกว่า 1 ประการ โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของ Mott (1972 อ้างถึงใน สมโชค โพธิ์งาม, 2550, หน้า 32) ซึ่งได้กล่าวถึง ประสิทธิผลของโรงเรียนในองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

**(1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง** หมายถึง ปริมาณและคุณภาพของนักเรียน ประสิทธิผลของโรงเรียนที่สร้างความเชื่อมั่นได้สูง โดยวัดความนิยมจากชุมชน ผู้ปกครองนักเรียน ประการหนึ่งได้แก่ โรงเรียนนั้นได้มีนักเรียนเข้าเรียนมีปริมาณมากและคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูง โดยดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการศึกษาต่อในสถาบันชั้นสูงจำนวนมาก โรงเรียนมีทั้งปริมาณและคุณภาพ ดังกล่าวนี้จะได้แก่โรงเรียนในเมือง โรงเรียนระดับจังหวัดที่มีชื่อเสียง โรงเรียนที่มีความพร้อมในด้านปัจจัยต่างๆ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ อาคารสถานที่ บรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม ปัจจัยด้านการเงินคล่องตัว มีความสามารถในการจัดซื้อจัดจ้าง และการเบิกจ่าย ได้อย่างสะดวก มีบุคลากรคือ ครูผู้สอนที่มีคุณภาพ ตลอดจนการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ เรื่องคุณภาพของนักเรียนนั้น ส่วนใหญ่จะดูที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นเกณฑ์ชี้วัดเพียงประการเดียว ซึ่งเป็นความเข้าใจผิด ควรจะพิจารณาถึงส่วนประกอบต่างๆ ได้แก่ การพัฒนาทัศนคติแรงจูงใจของนักเรียน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาและ

ความคาดหวังต่างๆ รวมทั้งการประพุดิตนอย่างเหมาะสม มีจริยธรรม คุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม ซึ่งลักษณะดังกล่าว นับเป็นลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่สังคมมีความคาดหวัง และมีความต้องการอย่างมาก จึงสามารถสรุปได้ว่า คุณภาพ ที่เกิดกับผู้เรียน นอกจากจะเป็นผู้ที่มีความสนใจในการศึกษาเล่าเรียน มีความรู้ความสามารถทางวิชาการอย่างยอดเยี่ยม มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ในรายวิชาต่างๆ สูงเป็นที่น่าพอใจแล้ว ยังมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ เจตคติ ค่านิยม และคุณธรรมต่างๆ ที่พึงปรารถนาให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิตและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขของค์ประกอบในการสร้างเสริมประสิทธิผล ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพของนักเรียน ได้แก่ อาคาร สถานที่เหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการของผู้บริหาร บรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่สะอาด ร่มรื่น สวยงาม วัสดุอุปกรณ์ที่เพียงพอและทันสมัยต่อการเรียนการสอน บุคลากรที่สำคัญ ได้แก่ ผู้บริหาร และครูเป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อประสิทธิผลของโรงเรียน การที่ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานอย่างประสิทธิผล และมองเห็นถึงความสำคัญของงานวิชาการในโรงเรียนอย่างแท้จริง หาแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนางานทางวิชาการให้มีคุณภาพได้มาตรฐานและเป็นไปตามความคาดหวังของรัฐ ผู้ปกครอง และชุมชน สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล ครูอาจารย์รับบทบาทหน้าที่ของตนเอง พัฒนาคำรู้ความสามารถของตนเองอยู่เสมอ วางแผนพัฒนาการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม โดยยึดกระบวนการเรียนและผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนการสอน ตลอดจนปรับปรุงพฤติกรรมการสอนให้ทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความเจริญทางด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ เป็นที่เชื่อว่าโรงเรียนนั้นจะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ เกิดประสิทธิผลในด้านปริมาณและคุณภาพของผู้เรียน

สรุปได้ว่า ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการดำเนินงานในโรงเรียนทั้งการบริการ การจัดการเรียนการสอน การจัดบรรยากาศและทรัพยากรอย่างเหมาะสม เพื่อเอื้อให้นักเรียนมีผลการเรียนดี มีทัศนคติ แรงจูงใจ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง นักเรียนในโรงเรียนส่วนใหญ่มีผลทางการเรียนโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง สามารถเข้าเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้นได้

(2) ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง มีความคิดเห็น ท่าที ความรู้สึกรู้สึกหรือพฤติกรรมของผู้ที่ได้รับการศึกษา แสดงออกในทางที่ดีงาม สมเหตุสมผลและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม การศึกษานอกจากจะเสริมความเจริญให้บุคคลทั้ง 4 ด้าน คือด้านร่างกายให้มีความสมบูรณ์แข็งแรง พัฒนาการส่วนต่างๆ อย่างเหมาะสมกับวัย สติปัญญามีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน รู้จักคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล และมีความคิดอย่างสร้างสรรค์ ด้านสังคมสามารถนำความรู้ความสามารถและทักษะอันจำเป็นเพื่อนำไปใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมยุคโลกาภิวัตน์อย่างมีความสุข รู้จักเหตุผล มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมอย่างเหมาะสมและดีงาม

ทัศนคติทางบวกจะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากผู้ได้รับการศึกษาอย่างครบถ้วนแล้ว ผู้ที่มีทัศนคติทางบวกจะเป็นผู้ที่มีความรู้และแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่างๆ เป็นที่พึงประสงค์ของสังคมโดยรวม มีจิตใจกว้างขวาง ไม่ทำตนต่อต้านหรือถอยหนีสังคมมีความมั่นคงทางจิตใจ มีเหตุผลและยอมรับกฎกติกาของสังคมที่ได้กำหนดขึ้นและปฏิบัติด้วยความจริงใจ มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ยอมรับและเคารพความเป็นส่วนรวม เห็นความสำคัญและคุณค่าของการอยู่ร่วมกันในสังคม ให้ความร่วมมือร่วมใจต่อการปฏิบัติการกิจของส่วนรวม ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เป็นผู้มีความสามารถควบคุมจิตใจ และมีวินัยในตนเอง อดกลั้นและเผชิญหน้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความเอื้ออาทรต่อเพื่อนมนุษย์ เป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม ตลอดจนสามารถดำเนินการอบรมสั่งสอนนักเรียนให้เป็นคนดี มีคุณธรรมจริยธรรม อยู่ในระเบียบวินัย รู้จักพัฒนาตนเอง มีทัศนคติที่ดีต่อการศึกษาและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

สรุปได้ว่า ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึงความสามารถของผู้บริหารในการดำเนินงานในโรงเรียนด้านการบริหาร และการอบรมสั่งสอนนักเรียนให้เป็นคนดี โดยมีความรู้สึกลงและแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่างๆ ที่พึงประสงค์ของสังคม มีคุณธรรม จริยธรรม อยู่ในระเบียบวินัย ความเป็นประชาธิปไตย รู้จักพัฒนาตนเองและมีทัศนคติที่ดีต่อการศึกษา

**(3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน** ในองค์กรต่างๆ จะประกอบด้วยคน และงาน โรงเรียนซึ่งเป็นองค์กรทางการศึกษาก็เช่นเดียวกันย่อมประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์ นักเรียนและนักรักษาการโรงเรียน ทำให้เกิดการเรียนการสอนอย่างสมบูรณ์ การจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลนั้น โรงเรียนจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างเหมาะสม การกำหนดนโยบายต่างๆ ของโรงเรียนจะต้องทันสมัยและสอดคล้อง ทันกับความจริงก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลง นโยบายของโรงเรียนไม่ควรยึดตายตัวจนเปลี่ยนแปลงไม่ได้จนทำให้ล้าสมัยในขณะที่เดียวกันจะต้องสามารถปรับตัวให้ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอน ควรมีนวัตกรรมและสื่อการสอนใหม่ๆ มีการค้นคว้าพัฒนาสื่ออุปกรณ์การสอนอย่างสม่ำเสมอ ปรับปรุงอาคารสถานที่สิ่งแวดล้อมให้มีความสะอาด ร่มรื่นเพื่อให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการ และเกิดบรรยากาศการเรียนรู้

ผู้บริหารและครูจะต้องมีบทบาทสำคัญต่อการปรับตัวไม่หยุดนิ่ง ต้องพยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กร รูปแบบการบริหารงาน และดำเนินการต่างๆ ให้มีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและครูต้องเป็นนักพัฒนา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ การจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีความรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขนั้น จะต้องมีเทคนิควิธีการสอนที่เหมาะสม ครูต้องสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้นักเรียนทั้ง

เนื้อหาวิชาและคุณธรรมจริยธรรม มากกว่าที่จะบอกความรู้หรือสอนหนังสือแบบธรรมดาเพราะวิธีการเรียนรู้หรือกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นวิธีที่ติดตัวนักเรียน ซึ่งสามารถนำไปประกอบวิธีและพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม

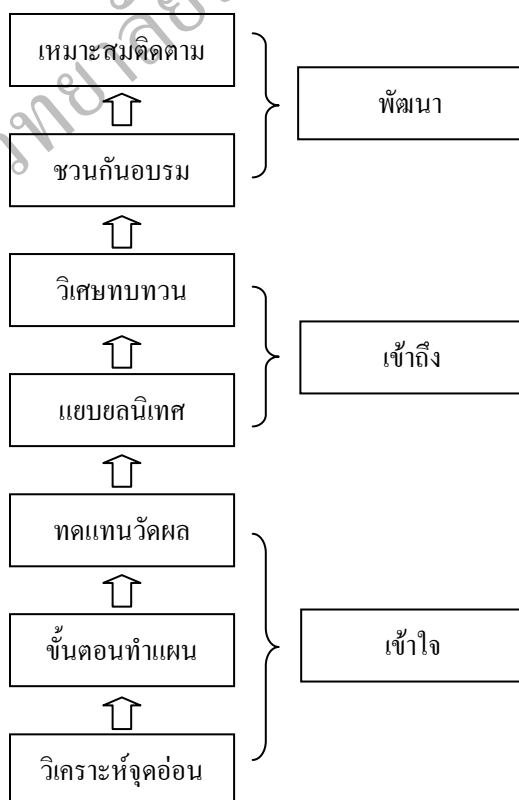
กล่าวโดยสรุปว่า ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน หมายถึงความสามารถของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานด้านการบริหาร ด้านการเรียนการสอน รวมถึงการปรับหลักสูตร เพื่อให้โรงเรียนก้าวหน้าทันกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบันได้อย่างรวดเร็ว

**(4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน** องค์การหรือโรงเรียนย่อมมีรูปแบบในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ การกำหนดรูปแบบการบริหารงานในโรงเรียนนั้นแต่ละโรงเรียนจะมีการกำหนดรูปแบบให้เหมาะสมกับขนาดและภารกิจของโรงเรียนแต่ไม่ว่าจะมีรูปแบบการบริหารแบบใด ระบบในการทำงานของโรงเรียนย่อมประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ เป้าหมาย คือการมุ่งถือความสำคัญที่สูงที่สุดที่เกิดจากการทำงาน บทบาทหน้าที่ เป็นส่วนประกอบรองลงมาเพื่อร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด การประสานงาน เป็นแนวทางของความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจนและเกิดความเรียบร้อย กิจกรรม คือ การจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายการจัดการศึกษาในโรงเรียน เป็นการสร้างคนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรตามแนวทางที่เหมาะสม การบริหารและการจัดการในโรงเรียน จึงควรมีความยืดหยุ่นพอสมควร ตั้งแต่หลักสูตร ความปรับให้เหมาะสมกับท้องถิ่น สภาพของบุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่ การจัดวิชาต่างๆ สำหรับการเรียนการสอน รวมทั้งการจัดกิจกรรมในหลักสูตรและเสริมหลักสูตร ควรให้เพียงพอและหลากหลายเพื่อให้สอดคล้องกับความสนใจ ความต้องการและความถนัดของนักเรียน จะช่วยเป็นแนวทางพัฒนาการเรียนรู้การปรับตัวและบุคลิกภาพของนักเรียนได้อย่างเหมาะสม กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ บางเรื่องเป็นสิ่งที่ล้าสมัยไม่ทันสภาพปัจจุบัน ควรมีการปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น การบริหารและการจัดการ ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดความราบรื่น เรียบร้อยและความเจริญก้าวหน้า ผู้บริหารจึงควรปฏิบัติตนให้เหมาะสมไม่ใช่อำนาจเผด็จการ ไม่ควรยึดกฎระเบียบโดยเคร่งครัด สิ่งใดที่เป็นอุปสรรคการทำงานควรมีการยืดหยุ่นบ้าง แต่ไม่เสียประโยชน์หรือเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารควรจะเป็นผู้สร้างความไว้วางใจกับผู้ร่วมงาน ให้การยอมรับและเอื้ออาทรต่อเพื่อนร่วมงาน เพื่อไม่ให้เกิดช่องว่างซึ่งกันและกัน ควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยวิธีต่างๆ เช่น การยกย่อง ชมเชยให้รางวัลในบางโอกาส พยายามสร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้เกิดความเป็นมิตรให้ความร่วมมือร่วมใจแก่บุคคลทุกฝ่าย ย่อมทำให้เกิดประสิทธิผลในโรงเรียน

สรุปได้ว่า ความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการช่วยแก้ปัญหาต่างๆทั้งด้านการเรียนการสอน การปกครองนักเรียน และงานรับผิดชอบอื่นๆ จนประสบความสำเร็จหรือเป็นไปได้ด้วยดี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนที่วางไว้

## การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 เป็นเขตพื้นที่การศึกษาที่ตั้งอยู่ในจังหวัดปริมณฑลของกรุงเทพมหานคร จัดบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนครอบคลุมพื้นที่ 3 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอบางพลี อำเภอบางบ่อ และอำเภอบางเสาธง โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการเขต 2 เป็นองค์กรนำในการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งทางด้านปริมาณ คุณภาพ และพัฒนาสู่มาตรฐานสากล โดยใช้ทฤษฎีการพัฒนาคุณภาพ (TQD) Theory of Quality Development “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” มีกระบวนการพัฒนา 7 ขั้นตอน คือ



## เข้าใจ

(1) วิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์โดยยึดมาตรฐานการเรียนรู้เพื่อหาจุดอ่อน การจัดการเรียนรู้ของครู (วิเคราะห์จุดอ่อน)

(1.1) การวิเคราะห์นักเรียนโดยครูในเรื่องที่เกี่ยวกับ

(1.1.1) พัฒนาการการเรียนรู้

(1.1.2) ความรู้ความสามารถ ความถนัด

(1.1.3) สภาพความพร้อมของเด็กในการเรียนรู้

(1.1.4) ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

(1.2) การวิเคราะห์ครู โดยผู้บริหาร โรงเรียนหรือศึกษานิเทศก์ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ

(1.2.1) ความรู้ ความสามารถ

(1.2.2) ความถนัด วิชาเอก

(1.2.3) เจตคติต่อวิชาชีพครู

(1.2.4) เทคนิคการจัดการเรียนการสอน

(1.2.5) ผลงานที่ครูประสบความสำเร็จ

(2) จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ซึ่งเน้นโดยยึดมาตรฐานการเรียนรู้เป็นหลักและสอดคล้องการประเมินระดับชาติ PISA, O-NET, NT (ขั้นตอนการทำแผน)

(3) จัดทำเครื่องมือทดสอบวัดผลประเมินผลผู้เรียนตามมาตรฐานการเรียนรู้ และสอดคล้องการประเมินระดับชาติ PISA, O-NET, NT (ทดแทนวัดผล)

## เข้าถึง

(4) การนิเทศติดตามโดย ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหาร โดยเครื่องมือที่ยึดมาตรฐานการเรียนรู้ (แบบขลนินเทศ)

(5) ตรวจสอบทบทวนคุณภาพด้วยระบบประกันคุณภาพภายใน (วิเศษทบทวน)

## พัฒนา

(6) อบรมจัดพัฒนาครูที่สอนไม่ตรงวิชาเอก (ชวนกันอบรม)

(7) กำกับติดตามผลการจัดการศึกษาโดย โครงการประชุมสภากาแฟ (เหมาะสมติดตาม)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร เขต 2 มีเป้าประสงค์ที่จะนำไปสู่โรงเรียนคุณภาพ ดังนี้ 1) ครูดี 2) นักเรียนดี 3) ผู้บริหารดี 4) แหล่งเรียนรู้ดี โดยเฉพาะผู้บริหารดีจะต้อง 1) มีคุณธรรม จริยธรรม ภาวะผู้นำ สามารถบริหารจัดการศึกษาและการเรียนรู้ 2) มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้นำทางวิชาการ 3) บริหารจัดการมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิผล ผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจ 4) จัดองค์กร โครงสร้างและบริหารครบวงจร 5) บริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 6) บริหารเชิงกลยุทธ์และใช้หลักการมีส่วนร่วม 7) จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพนักเรียนอย่างหลากหลาย 8) ส่งเสริมสนับสนุนคุณครูทำวิจัยพัฒนาคุณภาพ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2, 2556)

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยภายในประเทศ

คำเนิง ผุดผ่อง (2547, หน้า 88-89) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นรรฐรส กาเบกรือ (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการเผชิญปัญหา กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ของพนักงานระดับหัวหน้างานขึ้นไปส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในรายองค์ประกอบด้านต่างๆ พบว่ามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจมากที่สุด รองลงมาได้แก่ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พร้อมทั้งด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ตามลำดับ พฤติกรรมการเผชิญปัญหาของพนักงานระดับหัวหน้างานขึ้นไปแบบมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูง และพฤติกรรมการเผชิญปัญหาแบบด้อยประสิทธิภาพอยู่ในระดับต่ำ เมื่อพิจารณาในรายองค์ประกอบด้านต่างๆ พบว่า ประชากรมีพฤติกรรมการเผชิญปัญหาแบบมีประสิทธิภาพ ด้านการมุ่งเน้นการแก้ปัญหาที่สุ่มมากกว่าพฤติกรรมการเผชิญปัญหาแบบมีประสิทธิภาพด้านการมุ่งเน้นอารมณ์สนับสนุนการแก้ปัญหา โดยทั้ง 2 ด้านนั้น มีค่าอยู่ในระดับสูงเช่นกันทั้งสองด้านพร้อมทั้งพบว่าการแสดงออกทางพฤติกรรมที่มากกว่าพฤติกรรมการเผชิญปัญหาแบบด้อยประสิทธิภาพทุกด้านเช่นกัน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมและรายองค์ประกอบไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเผชิญปัญหาทั้งในภาพรวมและรายองค์ประกอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



รัชชัช หอมยามเย็น (2548, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 โดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก เรียงจากลำดับมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ตามลำดับ ส่วนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยเฉพาะผู้บริหารรับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความสนใจและตั้งใจจริง อยู่ในระดับมากที่สุด

สามารถ รอดสำราญ (2556, หน้า 46) งานวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสอนของครู โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบวรนิเวศศาลายา ในพระสังฆราชูปถัมภ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบวรนิเวศศาลายา ในพระสังฆราชูปถัมภ์ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรายด้านพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมากที่สุดทุกด้าน ยกเว้นด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก 2) พฤติกรรมการสอนของครู โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบวรนิเวศศาลายา ในพระสังฆราชูปถัมภ์ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ยกเว้นด้านการใช้สื่อการสอนในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อพฤติกรรมการสอนของครู โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบวรนิเวศศาลายา ในพระสังฆราชูปถัมภ์ โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

วิณา เพชรจิระวรพงศ์ (2552, บทคัดย่อ) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนมัธยมตามทฤษฎีทั้ง 4 ด้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านผู้นำแสดงออกอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านนำสู่จุดมุ่งหมาย ด้านการแลกเปลี่ยนและการเปลี่ยนแปลง และด้านมิตรสัมพันธ์ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนมัธยม โดยจำแนกตามเพศ พบว่าโดยรวมครูที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทฤษฎีด้านผู้นำมิตรสัมพันธ์ครูมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของ

ครูโรงเรียนมัธยม โดยจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่าโดยรวมขนาดโรงเรียนแตกต่างกัน ครูมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทฤษฎีด้านผู้นำมีตรสัมพันธกับทฤษฎีด้านผู้นำแสดงออกอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ครูมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่การสอนแตกต่างกัน พบว่าโดยรวมครูมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทฤษฎีด้านผู้นำมีตรสัมพันธกับทฤษฎีด้านผู้นำแสดงออกอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ครูมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ขวัญใจ ศรีทาพัคตร์ (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปกับประสิทธิผลในการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะของ เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ระยะของ เขต 2 จำนวน 170 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย พบว่าผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะของ เขต 2 มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปตามการรับรู้ของครูอยู่ระดับมาก และพบว่าผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะของ เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะของ เขต 2

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Migler (1992 , p.786-A อ้างถึงใน อิศระ บุญฉะฤทธิ, 2549, หน้า 45) ได้ศึกษาลักษณะและแบบผู้นำของผู้บริหารสถาบัน การศึกษาอาชีพและวิทยาลัยเทคนิคของรัฐมินเนโซต้า โดยสำรวจลักษณะและแบบผู้นำของผู้บริหารจากสถานศึกษาอาชีพ 1 แห่ง และจากวิทยาลัยเทคนิค 12 แห่ง โดยให้ผู้บริหารเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม LBDQ-12 MLQ และ LAI ผลการวิจัย ปรากฏว่าผู้บริหารของสถาบันการศึกษาอาชีพและวิทยาลัยเทคนิคมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นมิติสัมพันธ์ และริเริ่มโครงสร้าง เท่ากัน และยังพบว่าใช้พฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าพฤติกรรมการแลกเปลี่ยน เมื่อเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหาร 2 กลุ่มนี้ พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมมิติสัมพันธ์กับมิติเริ่มโครงการและพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนไม่แตกต่างกัน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในด้านประสิทธิผลของผลงาน และลักษณะของผู้บริหารเกี่ยวกับการหยั่งรู้ (Insightful) ความอดทนต่อความไม่แน่นอนและความซับซ้อน การอำนวยความสะดวกบริหารเวลาและการตัดสินใจสั่งการและพบว่า ผู้บริหารสถาบันการศึกษาอาชีพปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่

Yamamarino, Spanger and Bass (1993, pp.81-102 อ้างถึงใน กัลยาณี พรหมทอง, 2546, หน้า 77) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานแบบการสำรวจระยะยาวกับกลุ่ม

ตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของนายทหารเรือสหรัฐที่จบมาจากโรงเรียนนายเรือของสหรัฐ และได้รับการแต่งตั้งให้ทำงานในหน่วยรบบนผิวน้ำ ข้อมูลระยะยาวที่เกี่ยวข้องกับนายทหารเรือเหล่านี้รวบรวมมาจากการบันทึกของ USNA และข้อมูลจากนายทหารชั้นรองลงมา 793 นาย และผู้บังคับบัญชาของนายทหารเหล่านี้ ตั้งแต่เวลาที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า สนับสนุนแนวคิดที่เป็น โมเดลของความเกี่ยวข้องระยะยาวระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของทหารเรือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบตามสบาย สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาได้ สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานทางทหารขณะที่เป็นนักเรียนที่ USNA ได้ สามารถทำนายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบตามสบายที่ตามมาภายหลังได้ และสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานขณะที่ได้รับการแต่งตั้งให้ทำงานในหน่วยงานบนผิวน้ำได้และยังพบอีกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบตามสบาย ขณะที่ได้รับมอบหมายแต่งตั้งให้ทำงานในหน่วยรบบนผิวน้ำ สามารถทำนายผลกระทบพฤติกรรมผู้นำของพนักงานได้

Bass (1997, pp.130–139 อ้างถึงใน ปกักร หัสดีธรรม, 2555, หน้า 87) ได้ศึกษาและรวบรวมผลงานวิจัยที่พิสูจน์ยืนยันว่าความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับขั้น ระหว่างภาวะผู้นำแบบต่างๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ความพยายามและความพึงพอใจ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายาม และความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉย แบบเชิงรุก และแบบเชิงรับ และการปล่อยตามสบาย ตามลำดับผลการศึกษานี้พบในสหรัฐอเมริกา อินเดีย สเปน สิงคโปร์ ญี่ปุ่น จีน ออสเตรเลีย แคนาดา นิวซีแลนด์ อิตาลี สวีเดน และเยอรมัน

จากงานวิจัยที่กล่าวมา สรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญและส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโรงเรียน คุณลักษณะที่สำคัญประกอบด้วย ความรับผิดชอบ ความเข้าใจงาน และบุคคลกรเข้าสังคมได้ดี การให้การยอมรับนับถือ การมีความคิดริเริ่มการโน้มน้าวจิตใจ การประสานงานการให้ความช่วยเหลือ และการรู้จักปรับปรุงแก้ไข พัฒนางานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ สุขุมรอบคอบ และรวมทั้งการมีวิสัยทัศน์ กล้าและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่เหมาะสมกว่าเดิม นอกจากนี้ คุณลักษณะผู้นำยังมีความสัมพันธ์กับผลงานของสถานศึกษา และความพึงพอใจต่อการบริหารงานของครูและผู้ที่เกี่ยวข้องอีกด้วย