

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โรงเรียน และประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว โดยได้รวบรวมเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมานำเสนอเป็นลำดับดังต่อไปนี้

1. สภาพการบริหารงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว
2. . แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่มีต่อประสิทธิผลของ โรงเรียน

สภาพการบริหารงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้อง กับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พัฒนาด้านวิชาการ จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษา โดยมีหน้าที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระบบโรงเรียน ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสระแก้ว เขต 1, 2547)

1. ระดับปฐมวัย เพื่อให้นักเรียนก่อนวัยเรียนการศึกษาคู่กับทุกคนได้รับการพัฒนา ทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา เต็มตามศักยภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม ให้มี ความพร้อมในการเข้าเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีปัญญา มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีจิต ความสามารถในการแข่งขัน ดำรงชีวิตอย่างมีความสุข บนพื้นฐานของความเป็นไทย และความเป็นสากล สามารถประกอบอาชีพหรือศึกษาต่อตามความถนัด ความสามารถของแต่ละบุคคล

สภาพปัญหาสำคัญด้านคุณภาพการศึกษา

นักเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วทั้งเขต 1 และเขต 2 มีศักยภาพด้าน วิชาการค่อนข้างต่ำ วัดจากผลการทดสอบระดับชาติ (National Test) ประจำปีการศึกษา 2546 เขต 1 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 วิชาที่ได้คะแนนสูงสุด คือ วิชาภาษาไทย คะแนนเฉลี่ย ร้อยละ 38.35 วิชาที่ ได้คะแนนต่ำสุด คือ วิชาภาษาอังกฤษ คะแนนเฉลี่ย ร้อยละ 31.71 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 วิชาที่ได้

คะแนนสูงสุด คือ วิชาภาษาไทยคะแนนเฉลี่ย ร้อยละ 48.14 วิชาที่ได้คะแนนต่ำสุด คือ วิชาคณิตศาสตร์ คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 30.48 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1, 2548) ส่วนผลการทดสอบระดับชาติ (National Test) ประจำปีการศึกษา 2546 เขต 2 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 วิชาที่ได้คะแนนสูงสุด คือ วิชาภาษาไทย คะแนนเฉลี่ย ร้อยละ 40.00 วิชาที่ได้คะแนนต่ำสุด คือ วิชาภาษาอังกฤษ คะแนนเฉลี่ย ร้อยละ 31.13 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 วิชาที่ได้คะแนนสูงสุด คือ วิชาสังคมศึกษา คะแนนเฉลี่ย ร้อยละ 38.54 วิชาที่ได้คะแนนต่ำสุดคือ วิชาภาษาอังกฤษ คะแนนเฉลี่ย ร้อยละ 28.30 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2, 2548)

จากคะแนนเฉลี่ยดังกล่าว จะเห็นว่าผลการทดสอบระดับชาติของนักเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 และเขต 2 อยู่ในระดับต่ำทั้งสิ้น ยังไม่เป็นที่น่าพอใจ จากการนิเทศติดตาม พบว่า ผู้เรียนส่วนใหญ่ขาดความสามารถในการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ขาดทักษะในการแสวงหาความรู้ และมีความสนใจใฝ่เรียนรู้น้อย คุณภาพของผู้เรียนบางส่วนต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้เรียนส่วนใหญ่มีปัญหาครอบครัวยากจน ทำให้การเรียนไม่สม่ำเสมอ มีปัญหาการจัดหาอุปกรณ์การเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2, 2548, หน้า 42)

ขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการโรงเรียน

การปฏิรูปการศึกษา เป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาไปสู่สิ่งที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้คนไทยที่มีคุณภาพและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เป็นทั้ง คนดี คนเก่ง มีความสุข มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ จึงได้มีการปฏิรูปโครงสร้างและระบบบริหารใหม่ โดยนำหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งเรียกว่า “ธรรมาภิบาล” มาบูรณาการในการบริหารและจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียนในฐานะที่เป็นนิติบุคคล หลักธรรมาภิบาล อาจบูรณาการเข้ากับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน ซึ่งได้แก่ การดำเนินงานด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป

ภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว

จากภารกิจของเขตพื้นที่การศึกษา ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วมีภารกิจรับผิดชอบ ดังนี้

1. จัดทำนโยบายแผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และปฐมวัย แผนพัฒนาการอุดมศึกษา และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์จัดตั้ง จัดสรรงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของโรงเรียน และทำหน้าที่

กำกับ ตรวจสอบ ติดตาม เร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียนในเขตพื้นที่ดังกล่าว

3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น ร่วมกับโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา

4. ส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย การศึกษาเพื่อคนพิการ ผู้ด้อยโอกาส ผู้มีความสามารถพิเศษในเขตพื้นที่การศึกษา

5. กำกับดูแล ติดตาม และประเมินผลโรงเรียนขั้นพื้นฐาน และปฐมวัย ในเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งหน่วยงานที่จัดการศึกษานอกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย ในเขตพื้นที่การศึกษา

6. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลข่าวสารสนเทศด้านการศึกษา และที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษา

8. ประสาน ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัย และการพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10. ประสานส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการ อนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะตัวแทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา ในกรณีที่ต้องมีกิจกรรมร่วม หรือเป็นตัวแทนการดำเนินการ หรือการประชุมในจังหวัด

12. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานนโยบายจากส่วนกลาง

สรุปได้ว่า ภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว คือเป็นหน่วยงานที่วิเคราะห์แผนและนโยบายของหน่วยเหนือและของโรงเรียน มีศักยภาพและความคล่องตัวในการกำกับดูแล การปฏิบัติงาน สนับสนุน ส่งเสริมและประสานงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียน เพื่อการปฏิรูปการศึกษาและการปฏิรูปการเรียนรู้ให้บรรลุตามเป้าหมาย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมายของผู้นำ

ความหมายของผู้นำในการวิจัยนี้ ได้มีผู้ให้ความหมายหลายท่าน ดังต่อไปนี้

เทือน ทองแก้ว (2542, หน้า 2) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทที่สำคัญที่สามารถนำคนอื่นดำเนินงานของหน่วยงานหรือกลุ่มให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยได้รับการยอมรับจากสมาชิกในหน่วยงานหรือกลุ่ม

ประสิทธิ์ ทองอุ่น (2542, หน้า 222) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้างาน โดยได้รับการคัดเลือก และได้รับการยอมรับ ได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้างาน ให้เป็นผู้ตัดสินใจ เป็นผู้ใช้อำนาจ ทั้งประเทศ และพระคุณในการปกครอง บังคับบัญชา และถือได้ว่ามีอิทธิพลเหนือจิตใจผู้อื่นในการที่จะจงใจให้บุคคลปฏิบัติตาม กระบวนการของการบริหาร

ลีปนันท เกตุทัต (2542, หน้า 32-41) กล่าวว่า ผู้นำที่แท้จริงต้องมีวิสัยทัศน์ มีทรรศนะกว้างไกล และสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับ และยินดีร่วมปฏิบัติอันจะเกิดผลดีต่อส่วนรวม

ณัฐพันธ์ เชนนันท์ (2547, หน้า 156) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้ง หรือได้รับการยอมรับจากสมาชิกให้เป็นหัวหน้ากลุ่ม โดยเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา ประสานงาน และดำเนินการของกลุ่ม

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 7) กล่าวว่า ผู้นำ เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม ปฏิบัติหน้าที่ของความเป็นผู้นำ บุคคลผู้ผลักดัน (Mobiliser) ผู้ดลบันดาล (Inspirer) ผู้สร้างพลัง (Synergizer) ผู้สร้างแรงจูงใจกระตุ้น (Motivator) ผู้ก่อเกิดพลัง (Energizer) การปฏิบัติการดำเนินการของมวลสมาชิกให้เข้าสู่เป้าหมายตามต้องการ

ฟีลเดอร์ (Fiedler, 1967) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ริเริ่มหรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้นำที่สนับสนุนส่งเสริมให้มีการสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่มดำเนินไปด้วยดี

ฮอฟฟ์แมน (Hoffman อ้างถึงในบัณฑิต แทนพิทักษ์, 2540, หน้า 52) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลคนหนึ่งซึ่งมีการตาม การที่จะมีการตามนั้น ผู้นำต้องเคลื่อนไหว “คุณไม่สามารถจะเป็นผู้นำได้ ถ้าคุณยังยืนอยู่กับที่ คุณจะไม่ได้ นำ ถ้าเนื้อหาที่ทำวันพรุ่งนี้ ยังคงเป็นสิ่งเดียวกับที่ทำเมื่อวานนี้ ศัตรูที่ยิ่งใหญ่ที่สุดของผู้นำคือ สถานภาพเดิม”

คิจโนซกา (Dejnozka, 1983) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ถูกเลือกหรือ ได้รับการแต่งตั้งให้ เป็นผู้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม เพื่อทำหน้าที่เป็นหัวหน้าของกลุ่มและทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารของหน่วยงาน หรือองค์การ ซึ่งสามารถใช้อำนาจหน้าที่ และอำนาจบารมีในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้คล้อยตามความคิดเห็นของตน และจงใจให้เกิดการประสานความร่วมมือปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้

2. ความหมายของภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำในการวิจัยนี้ ได้มีผู้ให้ความหมายหลายท่าน ดังต่อไปนี้

ทัทสนา แสงศักดิ์ (2542, หน้า 108) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายในสถานการณ์หนึ่ง

คุณวุฒิ คนฉลาด (2540, หน้า 17-18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อิทธิพล ซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวของผู้นำ เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ คุณธรรม ซึ่งเป็นอำนาจจริงๆ ที่เขามีอยู่ และอำนาจที่บุคคลนั้นได้รับจากการดำรงตำแหน่ง โดยเป็นอำนาจจากการยอมรับจากกลุ่มแสดงพฤติกรรมให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน เกิดแรงกระตุ้นภายในกลุ่ม ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคม สามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ

ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ (2542, หน้า 72) และ กิติ ยัคคานนท์ (2534, หน้า 21) ให้ความหมายคล้ายคลึงกันว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย หรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมใจดำเนินการจนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 11-12) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ มีลักษณะดังนี้

1. เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการและสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้
2. เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้
3. เป็นลักษณะสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำที่ได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. อิทธิพลในตัวของผู้ผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Specified Goal)

5. การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคล โดยมีบุคคลหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้แนะการกระทำดังกล่าวให้บุคคลอื่น ๆ เชื่อมมั่นในผลงานของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะของการแสดงออกในการชี้แนะตามที่เขาได้แนะนำไว้

6. ความคิดริเริ่มและการรักษาสภาพของการเชื่อถือในการปฏิบัติการร่วมกัน

7. การที่บุคคลมีอิทธิพลมากและทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำในองค์กร เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

ไซมอน (Simon, 1977, p.126) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนสำเร็จ ผู้บริหาร หรือผู้นำเป็นผู้ใช้ศิลปะในการปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จตรงตามจุดมุ่งหมายขององค์กร

เฮอร์เซย์ และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1982, p.3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การทำงานของผู้นำร่วมกับคนอื่นในกลุ่ม เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร

โอเวนส์ (Owens, 1987, p.128) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะที่แสดงถึงบทบาทการกระทำที่ผู้นำสนับสนุนให้กลุ่มทำงานสำเร็จ มุ่งเน้นภารกิจที่สำคัญ ได้แก่ จัดการภายในกลุ่ม เพื่อพัฒนาให้ได้ผลผลิตร่วมกัน และประสบความสำเร็จในงานที่กระทำอยู่

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1991, p.19) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นส่วนสำคัญที่จะสร้างความผูกพัน ขอบเขตคุณธรรม จริยธรรม และความประพฤติดของผู้นำและผู้ตาม กระตุ้นให้มีความตระหนักถึงเป้าหมายหลักของสถาบัน อันจะนำมาซึ่งคุณภาพและประสิทธิภาพของการบริหารการศึกษา

เกียมแมทเทียว (Giammatteo, 1981, p.2) ชี้ให้เห็นว่าผู้ที่เหมาะสมในปัจจุบันไม่ใช่ผู้สั่งการ (Directing) และผู้ควบคุม (Controlling) แต่เป็นผู้นำให้เกิดการมีส่วนร่วมและเกิดแรงจูงใจของบุคคลในองค์กร (Involving and Motivating) ซึ่งแสดงออกทางพฤติกรรมที่เรียกว่า “ภาวะผู้นำ” จะมีลักษณะ 5 ประการ คือ

1. สร้างและให้กลุ่มดำรงอยู่ได้
2. ทำงานให้สำเร็จ
3. ช่วยให้กลุ่มเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน
4. ช่วยกลุ่มตั้งวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย
5. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมาย

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นศิลปะหรือความสามารถของผู้บริหารในการใช้อำนาจ อิทธิพล ซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวของผู้นำจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดการยอมรับนับถือ ยินดีให้ความร่วมมือ และกระทำกิจกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายของขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลหรือองค์กรใด ๆ ก็ตามย่อมประกอบด้วยบุคคลสองฝ่าย คือผู้นำฝ่ายหนึ่งและผู้ตามอีกฝ่ายหนึ่ง ผู้นำจะมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการรักษาเป้าหมายขององค์กรและการดูแลดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ (เอกชัย กี่สุขพันธุ์, 2537, หน้า 81) หน้าที่ของผู้นำมีหลายประการ แต่หน้าที่อันสำคัญที่สุดของผู้นำคือ การใช้อิทธิพลจูงใจผู้อื่นให้ร่วมมือกันทำงาน เพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์อันพึงปรารถนา (Tead, 1934, pp.14-15) ซึ่งบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำที่ดี ตามแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ มีดังนี้

สราวุธ เศรษฐจิร (2546, หน้า 27-30) กล่าวว่า ผู้บริหารควรแสดงบทบาทที่สำคัญให้ผู้ตามทำงานสำเร็จอย่างเต็มใจและมีความสุข ดังนี้

1. ผู้บริหารในฐานะผู้ทำการบริหาร ความสำเร็จใด ๆ ขององค์กรย่อมมาจากบทบาทนี้ เป็นสำคัญ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม
2. ผู้บริหารในฐานะผู้สร้างคน “คน” คือ ทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดขององค์กร โดยผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบในการสร้างคนให้มีคุณภาพ เริ่มจากการคัดเลือกคนที่มีคุณสมบัติตรงตามสายงาน จัดการอบรมเพิ่มเติมความรู้ ส่งเสริมกระตุ้นให้พัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้า สร้างแรงจูงใจโดยการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม ยกย่อง ชมเชย ให้รางวัล สร้างความสุขในการทำงาน สร้างความพึงพอใจ สร้างบรรยากาศในการทำงานให้เหมาะสม มีการกระจายงานและการทำงานเป็นทีม
3. ผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการที่เกิดกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลง ติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิดและต้องเตรียมความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องรู้ผลและเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่จะมีต่อการบริหารองค์กร
4. ผู้บริหารในฐานะผู้นำแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ผู้บริหารจะต้องเห็นคุณค่าของสารสนเทศเพื่อการบริหารที่จะช่วยให้การบริหารทันโลก ทันเหตุการณ์ และต้องมีการติดตามสารสนเทศในระบบใหม่ ๆ เพื่อนำมาวางแผน ปรับปรุง แก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการบริหารองค์กร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 24) กล่าวว่า ผู้นำจะมีหน้าที่เช่นเดียวกับผู้บริหารดังนี้

1. การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย และวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการออกแบบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในการทำงาน ตลอดจนการจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) ประกอบด้วย การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน

3. การนำ (Leading) เป็นกระบวนการที่ทำให้สมาชิกขององค์การทำงานร่วมกันโดยสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ซึ่งต้องอาศัยการสั่งการ (Directing) ประกอบด้วย การจูงใจ และการประสานงานกับพนักงาน

4. การควบคุม (Controlling) ประกอบด้วย การติดตามกิจกรรม และการแก้ไขปรับปรุงงาน

ศิริพร พงศ์ศรี โรจน์ (2540, หน้า 215-217) ได้อธิบายถึงภาระหน้าที่ของผู้นำไว้ดังนี้

1. หน้าที่ความรับผิดชอบต่อองค์การ ถือว่าเป็นหน้าที่ต้องกระทำในฐานะเป็นผู้นำกลุ่มได้แก่

1.1 กำหนดเป้าหมาย

1.2 วางแผน

1.3 ติดตามงานอยู่เสมอ พบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไข

1.4 เสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้รับผลสูงสุด

1.5 ให้ความเสมอภาคกับผู้มาติดต่อ

1.6 วางตนเหมาะสม มีกิจกรรมหาประโยชน์

2. หน้าที่ต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในฐานะหัวหน้างาน ผู้นำย่อมมีหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน 3 ด้านคือ

2.1 งานบริหาร

2.2 งานปกครอง

2.3 งานฝึกอบรม

3. หน้าที่ต่อหน่วยงานอื่น โดยการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. หน้าที่ต่อตนเอง มีดังนี้

4.1 สอนตัวเองให้เป็นผู้ที่ดี

4.2 รับผิดชอบงานในหน้าที่ให้ดีที่สุด

4.3 ปฏิบัติตนให้เข้ากับสังคมได้ดี

4.4 ศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ

4.5 ขยันในการทำงาน อุทิศเวลาให้งานในหน้าที่

4.6 กล้ายอมรับผิด

4.7 ตรงต่อเวลา

จากบทบาทหน้าที่ของผู้นำทั้งหมดที่กล่าวมา สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้นำคือ ผู้นำมีหน้าที่ต่อตนเอง องค์กรหรือหน่วยงาน คือมีการวางแผนในการปฏิบัติงานด้วยการกำหนดเป้าหมายและวิธีที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น มีการจัดองค์การ คือมีการออกแบบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในการทำงาน และผู้นำมีหน้าที่ต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งบทบาทหน้าที่ของผู้นำนี้ จะต้องคำนึงถึงความสำเร็จของหน่วยงานเป็นสำคัญ

4. ความหมายของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยที่พบโดยทั่วไป เช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2544, หน้า 60) ภาวะผู้นำปฏิรูป (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 63) ภาวะผู้นำแบบปรีวรต (รัชณี วิเศษสังข์, 2537, หน้า 18) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 1 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 1) สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้คำว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จากการศึกษาค้นคว้าพบว่ามีความหมายของ “ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ” ไว้หลายท่านดังนี้

บัณฑิต แท่นพิทักษ์ (2540, หน้า 15-16) ให้ความหมาย ของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพว่า หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ใช้วิธีการต่าง ๆ ในการยกระดับความต้องการ ความตระหนัก และความสำนึกของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจในตนเองมาเป็นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงาน และมุ่งมั่นใช้ความพยายามอย่างสูงในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

วรรณดี ชูกาล (2540, หน้า 8) ให้ความหมาย ของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพว่า หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการยกระดับแรงจูงใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการสูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ และเห็นคุณค่าตลอดจนการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัวและคำนึงถึงส่วนรวมของหน่วยงาน

สุมาลี ขุนจันดี (2541, หน้า 83) ให้ความหมาย ของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำต้องการเพิ่มระดับความพยายามของผู้ตามเพื่อให้ปฏิบัติงานตามความคาดหวัง โดยผู้นำทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดี และนับถือผู้นำทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้ที่มิ

ศักยภาพเป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ควบคุมตนเองได้ โดยผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะใช้วิธีใด วิธีหนึ่งที่สอดคล้องกัน คือ ยกระดับความรู้สึกของผู้ตาม โดยให้เห็นความสำคัญ และคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ และวิธีการที่จะบรรลุผลตามผลลัพธ์ที่ต้องการนั้นทำให้ผู้ตาม ไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศงานเพื่อทีมงานองค์กรและนโยบาย โดยการกระตุ้นระดับ ความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของมาสโลว์

สุดา ทัพสุวรรณ (2541, หน้า 8) ให้ความหมาย ของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพว่า หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตาม ผู้นำจะเน้นให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเห็น ความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่ผลิตออกมา จูงใจให้ผู้ตามสนใจทำงานเพื่อหน่วยงาน ตลอดจน เปลี่ยนแปลงระดับความต้องการในผลงานของผู้ตามให้สูงขึ้น และใช้ความสามารถของตนเองตาม ศักยภาพทั้งหมดในการทำงาน

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543, หน้า 5-6) ให้ความหมาย ของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของ ผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่ สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้ตระหนักรู้ในภารกิจ จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความ สนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

เบส และ อโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994, p.2) กล่าวถึง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพว่า สามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตาม ไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกิน กว่าความสนใจของพวกเขาเองไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะชักนำ ผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

เบส (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 20, อ้างอิงจาก Bass, 1999, p. 11) กล่าวถึงภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับบุคลิกและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้อง กับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุถึงการแห่งตน (Self-actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (Well-being) ของสังคม องค์กร และผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีแนวโน้มที่จะช่วย

กระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะขึ้นหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

จากความหมายภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทั้งหมดที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง ความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถ และศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาท ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักถึงภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์การ

5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ

ในสถานการณ์ปัจจุบันกระแสสังคมโลกได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการบริหารงานในองค์การให้ประสบความสำเร็จ จากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด งานวิจัยและเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับสภาพในปัจจุบัน ผู้วิจัยพบว่า ได้เกิดมีการพัฒนาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของ เบอร์น (Burns) ในปี ค.ศ. 1978 และเบส (Bass) ในปี ค.ศ. 1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของเบส (Bass) ทั้งนี้จะกล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีทั้งสองทฤษฎีดังต่อไปนี้

5.1. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ของเบอร์น (Burns)

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมืองคือ เบอร์น (Yukl & Fleet, 1992, pp.175-176 cited in Burns, 1978) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ทฤษฎีของเบอร์น ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพพยายามยกระดับของกระตือรือร้นของผู้ตามโดยการยกระดับแนวความคิด และค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ความยุติธรรม สันติภาพ โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมีแนวคิดจาก “ตัวตนในทุกวัน” ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” เบอร์นมีแนวคิดว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ ในองค์กรทุกตำแหน่ง

เบอร์น (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 50-51 อ้างอิงจาก Burns, 1978) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งของผู้นำและของผู้ตาม เบอร์นเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ

และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะคือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการ อยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy Theory)

2. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และเปลี่ยนผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศราภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาพ สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือยกระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์กแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

ผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์น มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

5.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ของเบส (Bass)

จากทฤษฎีของเบอร์น เบส (Bass, 1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เบส กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) เบสเห็นว่า ความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เบสให้นิยามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในทางที่กว้างกว่าเบอร์น และเบสยังเห็นว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เบสยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวก็อาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

คุณลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ โดยทั่ว ๆ ไป จะเป็นดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2536, หน้า 62 อ้างอิงจาก Tichy & Devanna, 1986, pp.19-32)

1. เป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Change agent) จะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะเลิศเลย ต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้ชนะเลิศ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ

2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุข และมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง

3. เชื่อมมั่นในคนอื่น ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ และสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ

4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนี้จะชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเองเคยทำผิดพลาด ในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงเสมอ

7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกล สามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

6. โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบของแบส (Model of the Full Range of Leadership)

ในปี ค.ศ. 1994 แบส (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 22-24 อ้างอิงจาก Bass, 1999, pp. 9-32 Bass & Avolio, 1994, pp. 2-6) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบและใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบ (Model of the full Range of Leadership) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non-leadership behavior) ซึ่งผู้วิจัยจะอธิบายเฉพาะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้น

กว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร การจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานให้การยอมรับในความเฉลียวฉลาดและความสามารถในการทำงาน ผู้นำจะประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน จนเกิดความเชื่อมั่นศรัทธา และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย ผู้นำจะ แสดงจุดยืนที่ชัดเจนและมีเหตุผลในการแสดงความคิดเห็นต่อปัญหาหรือข้อโต้แย้งที่เกิดขึ้น มีความกล้าคิด กล้าทำ และกล้าตัดสินใจ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ มีความมั่นคงทางอารมณ์ในสถานการณ์วิกฤต และการตัดสินใจจะคำนึงถึงผลที่ตามมาทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม ผู้นำจะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ผู้นำจะสร้างความเคารพนับถือด้วยการปฏิบัติ หรือเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงานในสถานการณ์ที่เหมาะสม

ยูกัล (Yukl, 1994, p. 317) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นรูปแบบอิทธิพลที่ไม่ใช่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง (formal authority) หรือตามประเพณี แต่สังเกตได้จากการรับรู้ของผู้ตามว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษ ลักษณะดังกล่าวของผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับและมีการเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้

เบส (Bass, 1985, p. 317) ได้ศึกษาโดยสอบถามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำทางด้านทหาร อุตสาหกรรม และการศึกษา พบว่าผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ผู้ที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นผู้ก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อการเป็นผู้นำซึ่งได้รับความเคารพนับถือจากทุกคน เป็นผู้นำซึ่งมีพรสวรรค์พิเศษในการมองเห็นว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญที่แท้จริง และเป็นผู้นำมีอุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชามีความศรัทธาในตัวผู้นำอย่างจริงใจและมีความภาคภูมิใจที่ได้อยู่ใกล้ชิดกับผู้นำ และเชื่อว่าจะเป็นผู้ที่เปี่ยมล้นด้วยคุณลักษณะของการบรรลุความสำเร็จของผู้ตาม

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้นำเป็นสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชา การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์จะมีอยู่เฉพาะเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามี หรือผู้ตามบอกว่าผู้นำเกิดขึ้นเมื่อมีภาวะวิกฤตทางสังคมหรือเมื่อเกิดภาวะวิกฤตในองค์กร ผู้นำมีคุณสมบัติพิเศษเกิดขึ้นพร้อมกับวิสัยทัศน์ที่ยิ่งใหญ่ที่สามารถแก้ภาวะวิกฤต และจะได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ตามว่าเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ความจำเป็นของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ต่อการเปลี่ยนแปลง

ยูก์ (Bass, 1985, citing in Yukl, 1994, p.352) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เหตุผลที่การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของ ผู้นำมีความจำเป็นต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงสามารถจะอธิบายได้ด้วยทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) ของ มาร์ิเนอร์ (Marriner, 1993, p.14) ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลจะเกิดจากการเรียนรู้ในกระบวนการทางสังคม บุคคลจะสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่น และจะเกิดความคิดว่าจะแสดงพฤติกรรมใหม่อย่างไร และความคิดนั้นจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติในเวลาต่อมา เช่นเดียวกับกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมภายในองค์กร ผู้ได้บังคับบัญชาจะสังเกตพฤติกรรมของ ผู้นำและมีแนวโน้มจะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ เนื่องจากตำแหน่ง อิทธิพลและประสบการณ์ ต่าง ๆ ที่สูงกว่า และหากผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ว่าผู้นำมีความสามารถและประสบความสำเร็จ ผู้ได้บังคับบัญชาก็มีแนวโน้มที่จะเลียนแบบผู้นำมากขึ้น สอดคล้องการศึกษาของยูก์ (Yukl, 1994, p.319) พบว่า ยิ่งผู้ตามจะเลียนแบบทั้งพฤติกรรมเจตคติและค่านิยมของผู้นำด้วย นั่นคือ พฤติกรรม ของผู้นำสามารถกำหนดพฤติกรรมของผู้ตามได้

ในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นั้น การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เพียงอย่างเดียวไม่สามารถ ที่จะเปลี่ยนแปลงผู้ตามได้ ดังนั้นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะต้องใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ควบคู่ ไปกับองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น การกระตุ้นปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้าง มุ่งมั่นจิตใจเพื่อให้ผู้ตามทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงาน ทำให้องค์การบรรลุ เป้าหมายตามที่ผู้นำคาดหวังไว้

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำ แสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจภายใน จนทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความมุ่งมั่น และมีความมั่นใจในความสามารถ จนสามารถปฏิบัติงานได้เป็น ผลสำเร็จ ผู้นำจะเป็นผู้ที่มองโลกในแง่ดี มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง และแสดงให้เห็น ถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้ด้วยความกระตือรือร้น จนเห็นภาพ อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ให้แรงเสริมเมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานจนสำเร็จ รวมทั้งสร้างขวัญกำลังใจ พร้อมให้คำแนะนำสำหรับผู้ที่เกิดความผิดพลาดในการทำงาน กระตุ้นจิตวิญญาณของทีม ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

พฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ

เบส (Bass, 1985, p.70) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำไว้ดังนี้

1. เน้นการปฏิบัติ (Action orientation) ประกอบด้วยพฤติกรรมคือ

1.1 กระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ

1.2 ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครงาน การได้อาสาเป็นโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถ และความรับผิดชอบ และเมื่อปฏิบัติงานเสร็จจะเกิดความรู้สึกภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง

1.3 การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน

1.4 สร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิด และเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน

1.5 ใช้ระบบการบันทึกสั้น ๆ แทนการรายงานหรือการบันทึกแบบยาว

2. การสร้างความเชื่อมั่น (Confidence-building) ความเชื่อมั่นเป็นแหล่งความเข้มแข็งทางอารมณ์ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเครียด ความยุ่งยากหรือเสี่ยงต่ออันตรายในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญกำลังใจ และทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

3. การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์ที่เป็นอุดมการณ์ (Inspiring belief in "cause") การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง การที่บุคคลจะเสียสละประโยชน์ส่วนตนหรือทำงานที่เสี่ยงอันตรายหรือยากลำบากได้นั้น บุคคลต้องเชื่อว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง มีคุณค่าควรแก่การเสียสละ

4. การใช้ Pygmalion effect (Making use of the Pygmalion effect or self-fulfilling prophecy) คือ การที่ผู้นำคาดหวังผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านดี บุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่าจะทำได้จะทำดีกว่าผู้ซึ่งไม่ได้รับการคาดหวังหรือถูกคาดหวังว่าทำไม่ได้ บุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่าจะทำได้ดีจะพยายามทำอย่างดีที่สุดเพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่าความเชื่อของผู้นำถูกต้อง การใช้ Pygmalion effect กับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นการส่งเสริมความภาคภูมิใจในตนเอง (self-esteem) ของผู้ใต้บังคับบัญชา เบอร์กเกอร์ (Barker, 1992, pp.160-166) กล่าวว่า การที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความภาคภูมิใจในตนเองจะมีความคาดหวังสูง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถใช้ทักษะและความสามารถได้ดีกว่าเพื่อความสำเร็จในองค์การ

จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น จะเห็นได้ว่าสภาพสังคมและการปฏิบัติงานในปัจจุบัน บุคคลมีความคาดหวังต่อองค์การและผู้นำมากขึ้น ผู้ปฏิบัติงานต่างก็ต้องการการยอมรับ การเชื่อถือไว้วางใจ ได้รับการปฏิบัติอย่างมีเกียรติ มีศักดิ์ศรี และต้องการโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตและความก้าวหน้า นอกจากนี้บุคคลยังต้องการการทำงานที่มีความท้าทายความสามารถและมี

ความหมาย และต้องการทำงานที่เพิ่มควมมีคุณค่าในตัวเอง (self-esteem) และการบรรลุความสำเร็จในการทำงานด้วยตนเอง (self-actualization)

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงาน โดยใช้ข้อมูลหลักฐาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำการวิจัยเพื่อพัฒนาและแก้ปัญหา รวมทั้งใช้สื่อการสอนที่ทันสมัย และนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน เสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน จนสามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ ผู้นำจะแจ้งข้อมูลข่าวสารและความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ต่าง ๆ หรือนำความรู้ใหม่ ๆ มาเผยแพร่ให้ผู้ร่วมงานทราบอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น และแก้อคติต่าง ๆ ในการทำงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมอย่างสร้างสรรค์

ชนิดของการกระตุ้นปัญญา

เบส (Bass, 1985, p.110) ได้ชี้แนะวิธีที่ผู้นำใช้กระตุ้นปัญญา ดังนี้

1. การกระตุ้นทางปัญญาโดยใช้เหตุผล (Rationally) โดยผู้นำจะเน้นการมุ่งใจด้านความสำเร็จ ผู้นำเน้นหนักที่โครงสร้างงานที่เป็นทางการ การตัดสินใจของผู้นำจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยแต่จะเน้นหนักที่ความเร็วและประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาเป็นสำคัญ
2. การเน้นที่การอยู่รอด (Existentially) โดยผู้นำจะสนใจเกี่ยวกับการเพิ่มความมั่นคง ความเชื่อถือและการสร้างทีมงาน ผู้นำอาศัยกระบวนการที่ไม่เป็นทางการ และมีความเชื่อว่าสติปัญญาสามารถเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ดังนั้นผู้นำจะตัดสินใจโดยวิธีการผสมผสาน ต้องการข้อมูลจำนวนมากและแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่าง ๆ หลายวิธี
3. การใช้ประสบการณ์ (Empirically) ผู้นำจะแก้ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์ แก้ปัญหาแบบเป็นขั้นตอน และใช้ข้อมูลจำนวนมากเพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดของการปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัยและการดำรงอยู่ต่อไปขององค์การ
4. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (Idealistically) ผู้นำจะเน้นที่การเจริญก้าวหน้า การปรับตัว การเรียนรู้ ความหลากหลายและการใช้ความคิดสร้างสรรค์ รูปแบบการตัดสินใจจะมีความยืดหยุ่น จะใช้ข้อมูลน้อยในการตัดสินใจ แต่จะรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องและค้นหาวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาถ้ามีความจำเป็น นอกจากนั้นจะพบลักษณะของการกล้าเสี่ยงและการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ในผู้นำเช่นนี้ด้วย

ความจำเป็นในการกระตุ้นทางปัญญา

การกระตุ้นทางปัญญาใช้เมื่อกลุ่มหรือองค์การกำลังเผชิญกับปัญหาที่เห็นไม่ชัดเจน

(Ill Structured Problem) เบส (Bass, 1985, p.120) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีสติปัญญาที่จะวิเคราะห์ กำหนดปัญหา เลือกวิธีแก้ไขและต้องกระตุ้นปัญญาให้ผู้ตามสามารถมองเห็นปัญหาชัดเจนขึ้น และสามารถตัดสินใจหาทางเลือกในการแก้ปัญหาได้

วิธีการกระตุ้นทางปัญญา

เบส (1995) กล่าวว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะทำให้ผู้ตามนึกถึงปัญหา และวิธีแก้ไข โดยการให้ข้อมูลข่าวสาร ชี้แนะทางเลือกปฏิบัติในการแก้ปัญหา กำหนดค่านิยม กำหนดจุดมุ่งหมาย สร้างภาพพจน์ คำขวัญ สัญลักษณ์ที่ผู้ตามสามารถเข้าใจได้ง่าย ทำให้ผู้ตามเกิดความสนใจ เข้าใจ และยอมรับ ตลอดจนผู้นำใช้คำถามที่เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันให้ผู้ตามใช้ความคิดเกี่ยวกับสิ่งที่กำลัง ทำและเหตุผลในการกระทำ

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ระดับ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ การทำงานหรือมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความถนัด และความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล ให้คำปรึกษาในการ ปฏิบัติงาน และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน ส่งเสริมผู้ร่วมงาน ในการพัฒนาความสามารถตนเองอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจและวางแผนการดำเนินงาน รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอของผู้ร่วมงานอย่าง ตั้งใจ มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญใน ด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความสามารถในการ ติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และเทคนิคการมอบหมายงาน

องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการ ของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนี้จะมี ความสัมพันธ์กัน (Intercorrelated) อย่างไรก็ตาม มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เพราะเป็น แนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ (Bass, 1997, p.133)

Bass (1985, p.82) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นลักษณะที่สำคัญของ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีต่อผู้นำ และสมรรถนะในการผลิตของผู้ใต้บังคับบัญชา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เน้นที่การจัดการแบบมีส่วนร่วม และให้ความสนใจกับการหาทางในการตอบสนองความต้องการ ทางด้านความต้องการความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ที่มีผลต่อการทำงานและอาชีพของเรา

ลักษณะของการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

เบส (Bass, 1985, p.82) ได้แบ่งลักษณะของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไว้เป็น

2 ลักษณะ คือ

1. การคำนึงถึงในลักษณะกลุ่ม โดยที่ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเหมือน ๆ กัน และให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. การคำนึงถึงในลักษณะของปัจเจกบุคคล โดยผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันตามความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน

พฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

เบส (Bass, 1985, p.85 cited in Bass & Avolio, 1994) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้บริหารแบบเปลี่ยนสภาพดังต่อไปนี้

1. เน้นการพัฒนา (A Development Orientation) ในการแสดงพฤติกรรมเน้นการพัฒนา ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพต้องประเมินศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งความสามารถในการดำเนินงานในปัจจุบันและสำหรับความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นในอนาคต ผู้นำมีการกำหนดตัวอย่างเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม และมอบหมายงานเพื่อช่วยพัฒนาความสามารถและตอบสนองแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การเน้นความเป็นบุคคล (Individualized Orientation) ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมดังต่อไปนี้

2.1 การส่งเสริมการพบปะอย่างคุ้นเคยและเป็นกันเอง โดยการที่ผู้นำติดต่อตัวต่อตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละระดับ ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสได้รับรู้ปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหาค้าง ๆ ได้ ตลอดจนทำให้มีข้อมูลที่ต้องการ ทำให้การตัดสินใจในการปฏิบัติงานถูกต้องมากขึ้น

2.2 การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ การที่ผู้นำแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องราว ความเคลื่อนไหว และสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าตนเป็นคนในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าผู้นำแจ้งข้อมูลด้วยตนเองจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสซักถาม เพื่อทำความเข้าใจมากขึ้นและทำให้ผู้นำได้มีโอกาสสังเกตปฏิกิริยาและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

2.3 การเอาใจใส่ความแตกต่างระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน คือการที่ผู้นำพยายามค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน และจะพัฒนาศักยภาพให้ถึงจุดสูงสุดได้อย่างไร การที่ผู้นำพิจารณาผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนได้รับการยอมรับนับถือ ซึ่งมีผลทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ได้บังคับบัญชาด้วยเช่นกัน

2.4 การให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล (Individual counseling) ทักษะการให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลของผู้นำจะเน้นหนักที่การรับฟังและการค้นหาปัญหา ซึ่งมีทั้งปัญหาส่วนตัวและปัญหาในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน สำหรับการให้ความช่วยเหลือผู้นำเพียงแต่รับฟังอย่างตั้งใจ แสดงความเห็นอกเห็นใจ การใช้คำถามเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาระบายออกมา ช่วยในการค้นหาทางเลือกหรือแนะนำบุคคลอื่น ๆ ที่จะขอความช่วยเหลือ

3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) คือ การที่ผู้บริหารอาวุโสให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลแก่ผู้บริหารใหม่ เฮย์เนอร์ (Haynor, 1994, p.33) กล่าวว่า ผู้มีประสบการณ์สูงกว่าเป็นแบบอย่างชี้แนะฝึกและให้คำแนะนำแก่บุคคลที่มีประสบการณ์น้อยกว่า การเป็นพี่เลี้ยงเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหาร โดยพี่เลี้ยงใช้ความรู้ ประสบการณ์ และตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา จุดสำคัญของการเป็นพี่เลี้ยงคือกระบวนการสอนและการเรียนรู้ รวมทั้งการให้การดูแล การเป็นพี่เลี้ยงเป็นความรับผิดชอบของผู้นำในการที่จะพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้กลายเป็นผู้นำในอนาคต ประโยชน์ที่ผู้นำจะได้รับจากการเป็นพี่เลี้ยงคือ เพิ่มความเป็นวิชาชีพ เพิ่มการคงอยู่ สมรรถนะในการผลิตสูงขึ้น และเพิ่มความพึงพอใจในงานของบุคลากร

ในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นั้น การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เพียงอย่างเดียวไม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงผู้ตามได้ ดังนั้นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะต้องใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ควบคู่ไปกับองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น การสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้ผู้ตามทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงาน ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามที่ผู้นำคาดหวังไว้ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

จากข้อความดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformation Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการ

ที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สรุปได้ดังนี้

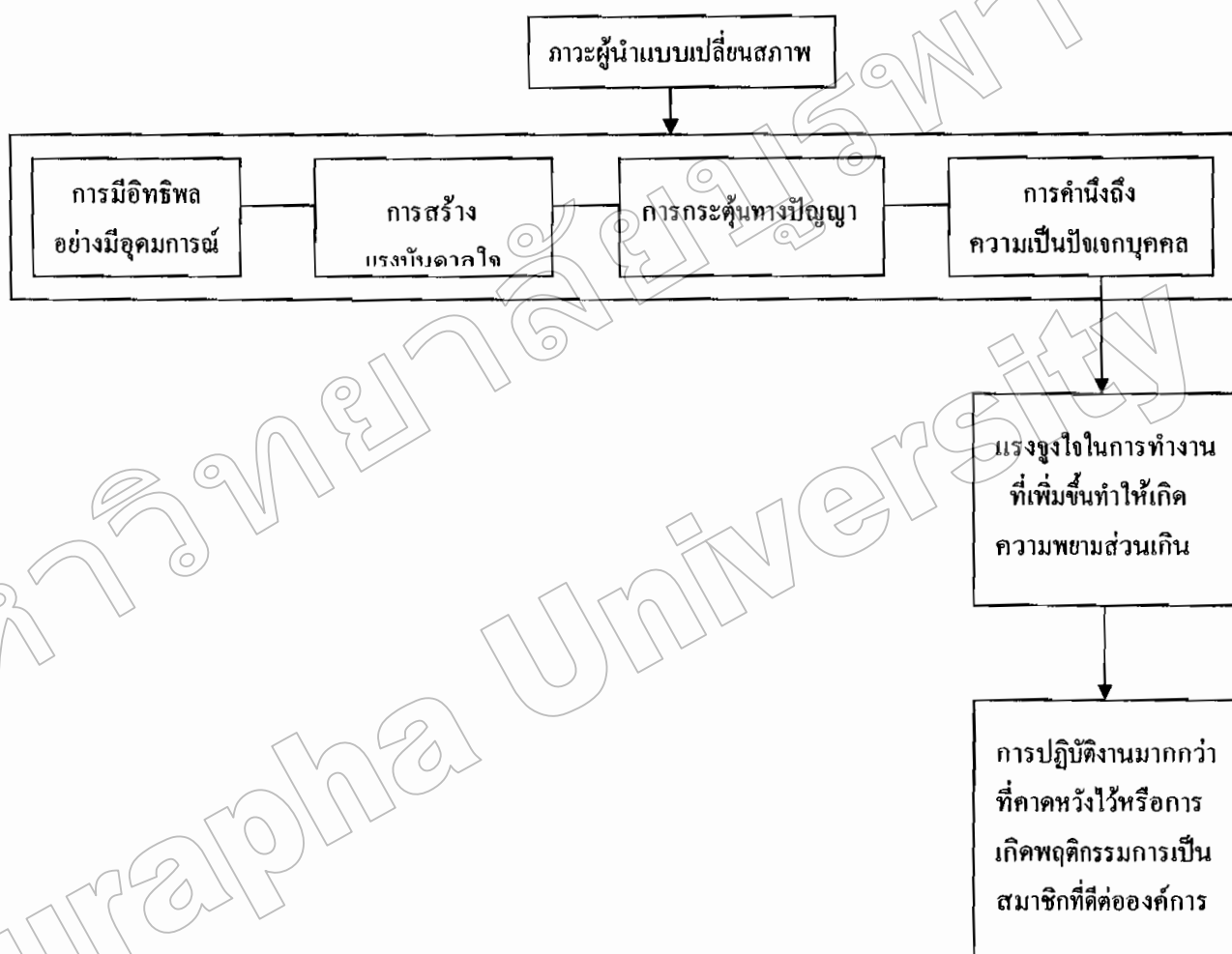
องค์ประกอบที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำเปลี่ยนสภาพแสดงออกด้วยแบบตัวอย่าง บทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เชื่อมมั่นศรัทธา ภาควิมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพาดิคนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องคำนิยมความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจนมีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าในตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม

องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นพฤติกรรมของผู้นำเปลี่ยนสภาพที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึง ความคาดหวังที่สูงของผู้นำต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงคลใจโดยจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ ในทางปฏิบัติ ผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมกัน เพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะคน ผู้นำเปลี่ยนสภาพจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้้องค์การเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา เป็นพฤติกรรมของผู้นำเปลี่ยนสภาพที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยใช้วิธีการฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือของผู้นำหรือขององค์การ ผู้นำเปลี่ยนสภาพจะสร้างความรู้สึกลทำทหายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม และให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงานขององค์การ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแต่ละคนพยายามพัฒนาวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง

องค์ประกอบที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นพฤติกรรมของผู้นำเปลี่ยนสภาพที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้ และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม โดยแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยงและที่ปรึกษา

ให้คำแนะนำให้การช่วยเหลือผู้ตามได้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น เช่น ผู้ระดับการนับถือตนเอง โดยผู้นำใช้วิธีการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตาม เพื่อเพิ่มการเรียนรู้และความกล้ารวมทั้งความมั่นใจแก่ผู้ตาม (Bass & Avolio, 1990) ดังแสดงไว้ในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร

จากภาพที่ 1 จะเห็นว่า ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีปริมาณของการใช้ความพยายามในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้เพราะมีแรงจูงใจสูงขึ้น จนกระทั่งสามารถทำงานได้มากกว่าที่เคยคาดหวังไว้ ซึ่งผลลัพธ์ดังกล่าวถือว่าเป็นผลดีขององค์กรในการที่จะทำให้บุคลากรมีแรงขับเคลื่อนในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ นำมาสู่การเกิดประสิทธิผลหรือคุณภาพในการดำเนินการขององค์กรได้

จากแนวคิดด้านภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพที่ได้ประมวลมา ผู้วิจัยวิเคราะห์ว่าเหมาะสมกับการใช้ประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว ที่จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีการซักถามโดยใช้กระบวนการถามตอบ เพื่อที่จะได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับการตัดสินใจหรือการกำหนดนโยบายของตน ซึ่งควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลบางประการต่อการตัดสินใจนั้น ๆ บ้าง โดยผู้บริหารควรแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นปัญหาและให้ความชัดเจนต่อปัญหาดังกล่าว นอกจากนั้นผู้บริหารควรพยายามสร้างแนวทางเลือกให้หลากหลาย เพื่อขอคำแนะนำหรือข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาหลังจากนั้นก็ทำการตัดสินใจ อย่างไรก็ตามการตัดสินใจดังกล่าวอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์นั้น ๆ โดยผู้บริหารต้องสามารถระบุปัญหาและขอบเขตของการแก้ปัญหาของโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนอยู่รอดภายใต้ภาวะการณ์แข่งขันกับโรงเรียนอื่น ๆ และควรอนุญาตให้กลุ่มระบุปัญหา เสนอแนวทางแก้ไขและทำการตัดสินใจ ผู้บริหารอาจมีหรือไม่มีส่วนร่วมในกระบวนการถกเถียง ซึ่งถ้าผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมก็เป็นเพียงแค่การประสานข้อถกเถียงต่าง ๆ อย่างไรก็ตามผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะมีขอบเขตกำหนดในการตัดสินใจ (Yukl, 1981, pp.204 -206 อ้างอิงจาก สฎายุ ชีระวนิชตระกูล, 2549, หน้า 85-86) และพยายามทำตัวเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ปรับตนให้เข้ากับสภาวะการณ์ในและนอกองค์กรได้เสมอ ซึ่งผู้บริหารที่มีคุณลักษณะแบบนี้ย่อมส่งผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเคารพศรัทธา ขอมอบอุทิศตนตั้งใจทำงานเพื่อ โรงเรียนและนำไปสู่การเกิดคุณภาพทางการศึกษาได้ในที่สุด

จุดเด่นของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพมีหลายประการ นอกจากเป็นตัวแบบของภาวะผู้นำล่าสุดที่มีผู้ให้ความสนใจทำการศึกษาวิจัยมากแล้ว ยังมีแนวคิดด้านปลูกเร้าเชิงอุดมการณ์สูง ให้การเน้นถึงความสำคัญของผู้ตามในกระบวนการภาวะ มีแนวคิดที่ไกลกว่าการเป็นเพียงผู้นำแบบทั่วไปที่มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยน เป็นภาวะผู้นำที่ครอบคลุมกว้างถึงการสร้างความงอกงามให้กับผู้ตาม จากทฤษฎีและแนวคิดด้านผู้นำเปลี่ยนสภาพที่น่าเสนอ ผู้วิจัยพบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นภาวะผู้นำที่ส่งผลกระทบต่องผู้ตาม ได้แก่ ผู้ตามให้ความไว้วางใจ มีความชื่นชม ให้ความจงรักภักดี และความเคารพนับถือต่อผู้นำ จนสามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจทำงานได้ผลมากกว่าความคาดหวังเดิมที่กำหนดไว้ สามารถจูงใจต่อผู้ตามด้วยวิธีการทำให้ผู้ตามเกิดตระหนักในความสำคัญของผลงานที่เกิดขึ้น โน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้เปลี่ยนจากการยึดในผลประโยชน์ของตนเอง มาเป็นเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ขององค์กรและหมู่คณะแทน และส่วนที่สำคัญคือสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับของความต้องการที่สูงขึ้นกว่าเดิม (Higher Order Needs) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีปริมาณของการใช้ความพยายามในการทำงานเพิ่มมากขึ้น (Extra Effort) ทั้งนี้

เพราะมีแรงจูงใจที่สูงขึ้น จนกระทั่งสามารถทำงานได้มากกว่าที่เคยคาดหวัง (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 318)

ดังนั้นผู้วิจัยได้กำหนดภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพเป็นตัวแปรหนึ่ง ที่ส่งผลโดยตรงต่อ ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว โดยใช้องค์ประกอบทั้ง 4 ด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพตามทฤษฎีของเบส

7.งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ

7.1 งานวิจัยในประเทศ

บัณฑิต แท่นพิทักษ์ (2540, หน้า 119) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 97 โรงเรียน ผู้บริหาร 97 คน ครูจำนวน 697 คน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การใช้อำนาจของผู้บริหาร และความพึงพอใจในงานของครู มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้ อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และชีวิตสังคมของครู สามารถร่วมกันทำนายความพึงพอใจ ในงานของครูได้ร้อยละ 37.65

อัญชลี มากบุญส่ง (2540, หน้า 108) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพ ของหัวหน้างานกลุ่มพยาบาล กับประสิทธิผลของกลุ่มงานพยาบาลตามการรับรู้ ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ประสิทธิภาพของกลุ่มงานการพยาบาลทุกด้าน

ดวงใจ นิลพันธุ์ (2543, หน้า 106) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ศึกษากรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจสื่อสาร โทรคมนาคม ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานและมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผู้ผูกพันต่อ องค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543, หน้า 113-114) ได้ทำวิจัยเรื่อง ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนสภาพของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำนิสิตที่ได้รับการ ฝึกอบรมการเปลี่ยนแปลง มีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพหลังการฝึกอบรม มีภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพที่ผู้นำประเมินตนเอง และภาวะที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง มากกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 ส่วนเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพหลังสิ้นสุดการทดลอง และความพึงพอใจ

ในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลองไม่พัฒนาขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีแนวโน้มว่าความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง ในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีมากกว่าในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

วรรณดี ชูกาล (2540, หน้า 113-115) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของ ผู้อำนวยการ ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยส่วนบุคคล กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขพบว่า อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้อำนวยการ และความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ของอาจารย์พยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ปาติกา นิธิประเสริฐกุล (2547) ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านภาวะผู้นำองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาและประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับสูง ส่วนปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงจัดการแบบการจัดการโดยการยกเว้น และองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านความคิดเชิงระบบ สามารถพยากรณ์และส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยสามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

$$Y = 1.074 + .315(X_{10}) + .126(X_2) + .137(X_7) + .109(X_8)$$

7.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

ไบรแมน (Podsakoff, Mackenzie & Bommer, 1996, p.25 citing Bryman, 1992) ได้กล่าวถึงการศึกษาในองค์การมากมาย ที่แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจ ความพยายามด้วยตนเอง และผลการปฏิบัติงานของลูกจ้าง ซึ่งมีการรายงานผลการศึกษาในหลายสาขาจากหลายกลุ่มตัวอย่างและองค์การประเภทต่าง ๆ

แมคเล และลาร็อชเชลล์ (Medley & Larochelle, 1995, p. 64) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โดยกลุ่มตัวอย่างได้แก่พยาบาลประจำการจำนวน 112 คน ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลชุมชนขนาดกลางทางภาคตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ Multifactor Leadership questionnaire (MLQ) และ Index of Work Satisfaction (IWS) จากการศึกษาพบว่า

การสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นปัญญา และการให้รางวัลโดย
 เงื่อนไขจะอยู่ในภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ส่วนการจัดการโดยมีข้อยกเว้นจะอยู่ในภาวะผู้นำ
 ของการแลกเปลี่ยน ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ส่วนความพึงพอใจในหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวก
 กับความพึงพอใจของพยาบาลประจำการ โดยมีความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะสูง
 กว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

เคลเลอร์ (Keller, 1995) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่สร้างความแตกต่าง
 โดยศึกษากลุ่มโครงการวิจัยและพัฒนาอุตสาหกรรม (Industrial R&D) จำนวน 66 กลุ่ม การศึกษา
 พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นสาเหตุของการเกิดคุณภาพ โครงการที่สูงขึ้นในโครงการวิจัย
 ต่าง ๆ พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทำให้เกิดความพึงพอใจ และความผูกพันได้เพิ่มขึ้นจาก
 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

เบส (Bass, 1997, pp.130-139) ได้ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์ยืนยันว่า
 ความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับชั้น (Hierarchy of correlations) ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ
 และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพความพยายาม และความพึงพอใจ พบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
 มีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายาม และความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบ
 ให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) การบริหารแบบวางเฉย (Laissez-faire) ตามลำดับ
 จากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพ
 ที่นำเสนอทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความเหมาะสม
 อย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารในองค์กรต่างๆ ที่จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กรให้
 เป็นไปด้วยความเรียบร้อยเนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ที่มุ่งเน้นภาวะ
 ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีเป้าหมายชัดเจน มีความเชื่อ มีความ
 มุ่งมั่นแน่วแน่ในการบรรลุเป้าหมาย มีการสร้างแรงบันดาลใจหรือแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน
 มีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในมุมมองใหม่ ให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการ
 แก้ปัญหา และมีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผล ข้อมูลหลักฐาน มีการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 ในการแก้ปัญหา ซึ่งทฤษฎีนี้สามารถใช้เป็นกรอบให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ใช้เป็นแนวทางในการ
 ปรับพฤติกรรมผู้นำ ให้สอดคล้องกับประสิทธิผลของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กรและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประสิทธิผลขององค์กร เป็นเป้าหมายขององค์กร โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วย
 การแข่งขัน เป็นสิ่งที่ใช้ตัดสินแสดงความสำเร็จขององค์กร ที่ผู้บริหารองค์กร ได้ศึกษาให้เกิด
 แนวความคิดเรื่องประสิทธิผลเพียงใด และประยุกต์ออกแบบให้เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของ

แต่ละองค์การ แล้วได้เลือกนำไปปฏิบัติให้อย่างไร ในองค์การสามารถบรรลุถึงเป้าหมายผลสำเร็จ (Reimann, 1975, pp.224-241)

1. ความหมายของประสิทธิผล

มีผู้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิผลไว้หลากหลาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การ และมุมมองของนักวิชาการ ส่วนใหญ่มุ่งผลสำเร็จของงาน หรือการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

ไพริช (Price, 1963, p.318) กล่าวว่า ประสิทธิผลเป็นความสามารถในการดำเนินการให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีตัวบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพขององค์การ 5 อย่าง คือ

1) ความสามารถในการผลิต 2) ขวัญ 3) การปฏิบัติตามแบบอย่าง 4) การปรับตัว และ 5) ความเป็นปึกแผ่นขององค์การ

สเติร์ (Steers, 1977, p.55) กล่าวว่า ประสิทธิผลคือการที่ผู้บริหารได้ให้ความสามารถในการแยกแยะการบริหารงาน และใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

ฟีเดเลอร์ (Fiedler, 1967, p.9) กล่าวว่า ประสิทธิผลคือการที่กลุ่มสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นประสิทธิผลของกลุ่ม

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991, p.373) ได้รวบรวมความคิดของนักการศึกษาที่ให้ ความหมายของประสิทธิผลโรงเรียนว่า หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หรือความพึงพอใจในการทำงานของครู หรือขวัญของสมาชิก โรงเรียนดี โดยพิจารณาจากตัวบ่งชี้ 4 ประการ คือ

1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ความสามารถในการพัฒนา นักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ความสามารถในการปรับตัว และพัฒนาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

ฮอย และเฟอร์กูสัน (Hoy & Ferguson, 1985, p.13) กล่าวว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน พิจารณาได้จากนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมที่มากระทบทั้งภายในและภายนอก และสามารถ สร้างความพึงพอใจให้แก่ครู อาจารย์ได้

มาดัส และคณะ (Madaus and Others, 1980) กล่าวว่า ประสิทธิผลของกลุ่มเกี่ยวข้องกับ วัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของงาน ดังนั้น การจะประเมินว่าโรงเรียนใดประสบผลสำเร็จหรือไม่ จึงควรเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์ของโรงเรียน กับผลการดำเนินงานนั้น ๆ

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ประสิทธิผล หมายถึง ความพึงพอใจ ความต้องการขององค์กรนั้น ๆ ดังนั้นประสิทธิผลของโรงเรียนจึงมีความหมายถึงการบรรลุ เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา โดยพิจารณาจากความสามารถของโรงเรียนในการ จัดการศึกษาให้กับผู้เรียนมีคุณภาพ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง โรงเรียนสามารถปรับสภาพให้เข้า

กับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก สามารถแก้ไขปัญหภายในโรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามความต้องการของสังคมและท้องถิ่น

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น เป็นการมองประสิทธิผลเฉพาะการบรรลุเป้าหมายโดยทั่วไปขององค์กร ในส่วนของโรงเรียนนั้น ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน (School Effectiveness) ไว้หลายท่าน ดังนี้

วันชัย นพรัตน์ (2540, หน้า 46) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง การบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา โดยพิจารณาจากความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน ภายนอก และรวมทั้งสามารถแก้ไขปัญหภายในโรงเรียน จนทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นการมองประสิทธิผลในภาพรวมทั้งระบบ

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536, หน้า 32) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอก รวมทั้งสามารถแก้ไขปัญหภายในโรงเรียน ซึ่งจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยเป็นการมองประสิทธิผลของระบบ

ภารดี อนันต์นารี (2545, หน้า 24) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาให้สำเร็จ โดยสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และครุมีความพึงพอใจในการทำงาน

อุทัยวรรณ ไชยชื่น (2546, หน้า 45) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพด้านการศึกษาและมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของโรงเรียน และตรงตามความต้องการของสังคม

ปาติกา นิธิประเสริฐกุล (2547, หน้า 38) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก สามารถแก้ไขปัญหภายใน โรงเรียน ตลอดจนมีความสามารถในการบูรณาการผสมผสานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนตามที่ได้ตั้งไว้

เบนนิส (Bennis, 1971, cited in Dessler, 1986, pp.68-69) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการปรับตัว เปลี่ยนแปลง พัฒนาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และความสามารถในการประสานสัมพันธ์ของสมาชิกในโรงเรียน เพื่อรวมพลังให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติการกิจของโรงเรียน

แคมป์เบล (Campbell, 1977, pp.36-39 cited in Hoy & Miskel, 1991, pp.382-283) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา หมายถึง การที่ผู้นำทางการศึกษาสามารถบริหารและจัดการ โรงเรียน โดยอาศัยหลักสี่ประการ คือ การปรับตัว (Adaptation) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) การบูรณาการ (Integration) และการคงสภาพความสมบูรณ์ของระบบ คำนึง (Latency) จนสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991, pp.373,398) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียน ให้มีเจตคติทางบวก สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่บีบบังคับได้ รวมทั้งสามารถแก้ปัญหา ภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดีครูมีความพอใจในงาน หรือขวัญของสมาชิกในโรงเรียนดี ซึ่งเป็นการ พิจารณาทั้งระบบ

มอร์เฟต และคณะ (Morphet et al., 1967, pp.93-97) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้สำเร็จด้วยดี โดยที่ผู้นำได้ใช้ความสามารถของใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างเสียสละ ขณะเดียวกันผู้นำก็ต้องทำหน้าที่ประสานงานด้านการจัด การศึกษาให้ได้ผลสูงสุด

อาร์มสตรอง และคณะ (Armstrong et al., 1989, p.155) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงกว่าระดับเกณฑ์มาตรฐานที่ทดสอบ จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง การที่ ผู้บริหาร โรงเรียนสามารถพัฒนานักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น สามารถปรับตัวให้เข้า กับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก สามารถแก้ปัญหาภายใน โรงเรียน ส่งผลให้ครูเกิดความ พึงพอใจในการทำงาน การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่าง จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. การประเมินประสิทธิภาพขององค์กร

เป็นการพิจารณาระดับประสิทธิผล และความต้องการนำผลที่ได้จากการประเมิน เพื่อ ปรับปรุงงานให้มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น เป็นวัตถุประสงค์หลักและรองลงมาก็คือ เพื่อใช้เป็นข้อมูล พื้นฐานในการตัดสินใจของผู้บริหาร ในอันที่จะทำให้ทราบว่าการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อย เพียงใด (Seldin, 1988, p.24) ซึ่ง ภรณ์ กิริยบุตร (2529, หน้า 185-187) ได้ให้หลักการประเมิน ประสิทธิภาพไว้ว่า สามารถประเมินผลได้ 3 แนวทาง ดังนี้

1. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของเป้าหมาย (Goal Model Organization Effectiveness) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรจะมีประสิทธิผลหรือไม่ นั่น ขึ้นอยู่กับผลที่ได้รับว่าบรรลุเป้าหมายของ องค์กรหรือไม่ หรือกล่าวอีกนัยคือ เป็นการใชเป้าหมายขององค์กรเป็นเกณฑ์ ซึ่งสอดคล้องกับ

แนวคิดของคาเมรอน (Cameron, 1982, cited in Hoy & Miskel, 1991, p.378) ที่เห็นว่าการวัดประสิทธิผลของโรงเรียน โดยอาศัยการบรรลุเป้าหมายเพียงอย่างเดียวยังมีข้อบกพร่อง เพราะเป้าหมายส่วนใหญ่เน้นที่ผู้บริหารมากกว่าครูหรือผู้ปกครอง ทั้งนี้บางโรงเรียนอาจมีหลายเป้าหมายทำให้เกิดความขัดแย้งได้

2. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบ – ทรัพยากร (The System Resource Model of Organization Effectiveness) เป็นการประเมินโดยพิจารณาความสามารถขององค์การในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการ อันจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งเป็นการเน้นที่ปัจจัยตัวป้อนเข้า (Input) มากกว่าผลผลิต (Output)

3. การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (The Multiple Criteria of Effectiveness) เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์การ โดยใช้เกณฑ์หลายอย่างในการวัดประเมินผล ซึ่งพิจารณาจากตัวแปรหลักที่อาจมีผลต่อความสำเร็จขององค์การ และพยายามให้เห็นว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน

3. เครื่องมือวัดประสิทธิผลขององค์การ

จากการศึกษาทำให้เห็นว่า การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนควรใช้เกณฑ์หลายอย่าง เพราะการประเมินโดยใช้เกณฑ์เดียว เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ไม่สามารถชี้ได้ว่าเป็นประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งหมดได้ (Hoy & Miskel, 1991, p.381) และเครื่องมือวัดประสิทธิผลหลายอย่างเป็นการสร้างแบบจำลองทางการวิจัย มีการตั้งสมมติฐาน นำไปทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลักที่อาจมีผลต่อความสำเร็จ ผลการวิจัยจะมีความน่าเชื่อถือมากกว่าเครื่องมือวัดประสิทธิผลเดียว ซึ่งเป็นการยากที่จะยอมรับว่าตัวแปรเกณฑ์เดียว จะครอบคลุมเพียงพอต่อการวัดประสิทธิผลขององค์การ (รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร, 2536, หน้า 184) ซึ่ง สตีเวิร์ส (Steer, 1977, p.54) กล่าวว่า ทั้งนี้เพราะองค์การโดยทั่วไปมักมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์มากกว่าหนึ่งประการ

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดการประเมินประสิทธิผลขององค์การ โดยใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์ซึ่งมีความเหมาะสม โดยเฉพาะในสมัยปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การศึกษา และวัฒนธรรมองค์การหน่วยงาน หรือโรงเรียนจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้จะต้องมีการพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบุคลากรให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก มีการยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อรักษาผลผลิตทั้งปริมาณและคุณภาพให้มีประสิทธิผลต่อไป

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้แนวคิดและเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การของมอท (Mott, 1972, p.97 cited in Hoy & Miskel, 1991, p.398) ซึ่งได้กล่าวถึงประสิทธิผลของโรงเรียน

ในแง่ของความสามารถ 4 ด้าน ดังนี้

1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ปริมาณ และคุณภาพของนักเรียน ประสิทธิภาพของโรงเรียนที่สร้างความเชื่อมั่นได้สูง โดยวัดความนิยมจาก ชุมชนและผู้ปกครองนักเรียนมีความพึงพอใจในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน นักเรียน ส่วนใหญ่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ประการหนึ่ง ได้แก่ โรงเรียนนั้นได้นักเรียนเข้าเรียนปริมาณ มากและคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูง โดยดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการศึกษาต่อในสถาบันชั้นสูงได้เป็นจำนวนมาก โรงเรียนที่มีทั้งปริมาณและ คุณภาพดังกล่าวนี้นี้มักจะ ได้แก่ โรงเรียนในเมือง โรงเรียนระดับจังหวัดที่มีชื่อเสียง โรงเรียนที่มีความ พร้อมในด้านปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ อาคารสถานที่ บรรยากาศ สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม ปัจจัยด้านการเงินคล่องตัว มีความสามารถในการจัดซื้อจัดจ้าง และการเบิกจ่ายได้อย่างสะดวก มีบุคลากรคือ ครูผู้สอนที่มีคุณภาพ ตลอดจนการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพคุณภาพที่เกิดกับนักเรียน นอกจากจะเป็นผู้ที่มีความสนใจในการศึกษาเล่าเรียน มีความรู้ความสามารถทางวิชาการอย่างยอดเยี่ยม มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในรายวิชาต่าง ๆ สูง เป็นที่น่าพอใจแล้ว ยังมีการพัฒนาความรู้ความสามารถทักษะ เจตคติ ค่านิยม และคุณธรรมต่าง ๆ ที่พึงปรารถนาให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิตและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข องค์ประกอบต่างๆ ในการสร้างเสริมประสิทธิภาพ ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพนักเรียน นอกจากปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ อาคารสถานที่ที่เหมาะสม และเพียงพอต่อความต้องการ บรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่สะอาด ร่มรื่น สวยงาม วัสดุอุปกรณ์ที่เพียงพอและทันสมัยต่อการเรียนการสอน บุคลากรที่สำคัญ ได้แก่ ผู้บริหาร และครูเป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อประสิทธิภาพของ โรงเรียน หากผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมองเห็นถึงความสำคัญของงานวิชาการ ใน โรงเรียนอย่างแท้จริง หาแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนางานวิชาการให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน และเป็นไปตามความคาดหวังของรัฐบาล ผู้ปกครอง และชุมชน สร้างบรรยากาศในการทำงาน ที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ครูอาจารย์รู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง พัฒนาความรู้ความสามารถของ ตนเองอยู่เสมอ วางแผนพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม โดยยึดกระบวนการและนักเรียน เป็นศูนย์กลางการเรียนการสอน ตลอดจนปรับพฤติกรรมการสอนให้ทันสมัย ทันต่อการ เปลี่ยนแปลงและความเจริญด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ แล้ว เป็นที่เชื่อได้ว่าโรงเรียนนั้นจะต้องบรรลุ วัตถุประสงค์ เกิดประสิทธิภาพในด้านปริมาณและคุณภาพของผู้เรียน

สรุปได้ว่า ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการจัดตั้ง อำนาจความสะดวก ตลอดจนบรรยากาศ และ

ทรัพยากรอย่างเหมาะสม เพื่อเอื้อให้นักเรียนมีผลการเรียนดี มีทัศนคติ แรงจูงใจ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ดีงาม

2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง มีความคิดเห็น ทำที่ ความรู้สึกหรือพฤติกรรมของผู้ที่ได้รับการศึกษาแสดงออกในทางที่ดีงาม สมเหตุสมผลและ สอดคล้องกับความต้องการของสังคม การศึกษานอกจากจะส่งเสริมความเจริญให้บุคคลทั้งสี่ด้าน กล่าวคือ ด้านร่างกายให้มีความสมบูรณ์แข็งแรง พัฒนาการส่วนต่าง ๆ อย่างเหมาะสมกับวัย ด้านสติปัญญามีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน รู้จักคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล และมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านสังคม สามารถนำความรู้ความสามารถและทักษะอันจำเป็น เพื่อนำไปใช้ในการดำรงชีวิต ในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างเป็นสุข และด้านจิตใจ รู้จักเหตุผล มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม อย่างเหมาะสมและดีงามแล้ว ทัศนคติทางบวกจะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากผู้ที่มีได้รับการศึกษาระดับสูง ทั้งสี่ด้านดังกล่าวแล้ว ผู้ที่มีทัศนคติทางบวกจะเป็นผู้ที่มีความรู้สึกและแสดงออกซึ่งพฤติกรรม ต่าง ๆ เป็นที่พึงประสงค์ของสังคมโดยรวม มีจิตใจกว้างขวาง ไม่ทำตนต่อต้านหรือถดถอย หินสังคม มีความมั่นคงทางจิตใจ มีเหตุผลยอมรับกฎ กติกาของสังคมที่ได้กำหนดขึ้นและปฏิบัติ ด้วยความจริงใจ มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ยอมรับและเคารพความคิดเห็นของส่วนรวม เห็นความสำคัญและคุณค่าของการอยู่ร่วมกันในสังคม ให้ความร่วมมือร่วมใจต่อการปฏิบัติการกิจ ของส่วนรวมให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เป็นผู้ที่มีความสามารถควบคุมจิตใจและมีวินัยในตนเอง ออกกำลังกาย และเผชิญหน้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ประพฤติปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของ สังคม รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และมีความเอื้ออาทรต่อเพื่อนมนุษย์ เป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม ตลอดจนสามารถดำเนินการอบรมสั่งสอนนักเรียนให้เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม อยู่ในระเบียบ วินัย รู้จักพัฒนาตนเอง มีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาและอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข

สรุปได้ว่า ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติในทางบวก หมายถึง การที่ นักเรียนเป็นผู้มีความรู้สึกและแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ ที่พึงประสงค์ของสังคม โดยรวม มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย เป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม

3. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน โรงเรียนเป็นองค์การทาง การศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์ นักเรียน และนักการภารโรง จึงจะทำให้ เกิดการเรียนการสอนอย่างสมบูรณ์ การจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น โรงเรียนจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างเหมาะสม กำหนดนโยบายต่าง ๆ ของ โรงเรียนจะต้องสอดคล้องและทันสมัย ทันกับความเจริญก้าวหน้า และความเปลี่ยนแปลง นโยบาย ของโรงเรียนไม่ควรยึดตายตัวจนเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ไม่ได้จะทำให้ล้าสมัย ในขณะเดียวกันจะต้อง สามารถปรับตัวให้ทันสมัยทันต่อความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยเฉพาะ ในด้านการเรียนการสอน

ควรมีนวัตกรรมและสื่อการสอนใหม่ ๆ มีการค้นคว้าและพัฒนาสื่อ อุปกรณ์ การเรียนการสอน อย่างสม่ำเสมอ ปรับปรุงอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมให้มีความสะอาด ร่มรื่น เพื่อให้เกิดบรรยากาศ ทางวิชาการ และเกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้

ดังนั้น ผู้บริหารและครูจะต้องมีบทบาทสำคัญต่อการปรับตัวและไม่หยุดนิ่ง ต้องพยายาม ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กร รูปแบบการบริหารงาน และการดำเนินงานต่าง ๆ ให้มีความคล่องตัว ต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและครูต้องเป็นนักพัฒนา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ การจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีความรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้ อย่างมีความสุขนั้น จะต้องมีเทคนิควิธีการสอนที่เหมาะสม ครูต้องสร้างกระบวนการและวิธีการ เรียนรู้ให้กับนักเรียน ทั้งเนื้อหาวิชาและคุณธรรมจริยธรรมมากกว่าที่จะบอกความรู้หรือสอน หนังสือแบบธรรมดา เพราะวิธีการเรียนรู้หรือกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนจะเป็นวิธีการที่ติดตัว นักเรียนซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ได้ต่อการประกอบอาชีพและพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มี คุณภาพสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่าความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน หมายถึง ความสามารถ ของผู้บริหารและครู ร่วมกันพัฒนา ปรับเปลี่ยนการดำเนินการบริหารจัดการด้านการเรียนการสอน และ การดำเนินการในด้านต่าง ๆ ที่เหมาะสมต่อการพัฒนานักเรียน เพื่อให้โรงเรียนมีการปรับตัวและ ก้าวทันกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

4. ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน การที่โรงเรียนจะมีประสิทธิผลได้นั้น ปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ทั้งนี้เพราะโรงเรียน ประกอบด้วยบุคคลหลายกลุ่ม ในการทำงานร่วมกันความขัดแย้งทางความคิดย่อมเกิดขึ้นได้ (Glickman, 1991, p.213) ทั้งนี้ผู้บริหาร โรงเรียนต้องสามารถบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับ ที่เหมาะสมที่จะมีผลดีต่อการพัฒนางาน เพราะหากมีความขัดแย้งมากเกินไปจะทำให้เกิดความ ไม่ไว้วางใจ ขาดความร่วมมือในการทำงาน ทำลายความสามัคคีกันที่กลมเกลียว สร้างความเป็นศัตรู และนำไปสู่การลดประสิทธิภาพในการทำงาน และการลาออกจากงานได้ ซึ่งย่อมมีผลต่อ ประสิทธิภาพของโรงเรียน ในการที่จะแก้ปัญหาให้เกิดประ โยชน์ได้นั้นย่อมขึ้นอยู่กับวิธีการ แก้ปัญหาของผู้บริหาร ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนในระดับที่เหมาะสม จะมีผลดีต่อการบริหารงาน สามารถโน้มน้าวความคิด ค่านิยม ความต้องการและเป้าหมายที่ต่างกัน ให้ปรับเปลี่ยนไปในแนวทางเดียวกันได้

สรุปได้ว่า ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของ ผู้บริหารและครูในโรงเรียน ที่ช่วยกันแก้ไขปัญหาดังกล่าว ทั้งด้านการเรียนการสอน การปกครอง นักเรียนและงานรับผิดชอบอื่น ๆ จนประสบความสำเร็จหรือเป็นไปได้ด้วยดี เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ของโรงเรียนที่วางไว้

จากที่กล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน คือ ความสำเร็จของโรงเรียน ที่สามารถทำหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ทั้งนี้เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียน ที่สามารถใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ร่วมกับการบริหารงาน เพื่อแสดงให้เห็นว่า ตนสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ คือ ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์กร

เนื่องจากงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของ โรงเรียนโดยตรงยังมีไม่มากนัก มีแต่งานวิจัยที่คล้ายคลึงเกี่ยวข้อง และเฉพาะในบางเรื่องที่เป็นประโยชน์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงศึกษา เพิ่มเติมในส่วนของคุณลักษณะผู้นำความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน และ ประสิทธิภาพ ดังนี้

4.1 งานวิจัยในประเทศ

มนตรี บุญธรรม (2544) ได้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง คุณลักษณะของผู้บริหารกับประสิทธิผลของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ ประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมรายด้านอยู่ในระดับมาก

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ได้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของศึกษานิเทศก์จังหวัดกับประสิทธิผล ขององค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสามารถช่วยเสริม ประสิทธิภาพขององค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด เพิ่มจากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และ ตัวทำนายประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด โดยรวมที่ดี ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนสภาพและผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเป็นบวก

วันชัย นพรัตน์ (2540, หน้า 211) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยนกับประสิทธิผลของ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ ประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 12 พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนหรือเปลี่ยนสภาพ

ด้านความมีการกระตุ่นการใช้ปัญญาด้านการคลใจ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม เป็นตัวพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา 12 ได้

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536) ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน โดยเป็นการวิจัยที่ใช้การสนับสนุนทางสังคมของครูเป็นตัวแปรต้นตัวหนึ่งในหลาย ๆ ตัวแปร ซึ่งแบ่งปัจจัยออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านโรงเรียน ด้านคุณสมบัติของผู้บริหารด้านพฤติกรรมการบริหาร และด้านครูและใช้ประสิทธิผลของโรงเรียนเป็นตัวแปรตาม ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านพฤติกรรมการบริหาร ปัจจัยด้านครู และปัจจัยด้านโรงเรียนสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนได้ร้อยละ 53.45 และพบว่า ตัวแปรทั้ง 17 ตัวแปรย่อยในปัจจัยทั้ง 4 ด้านนั้นสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนได้ร้อยละ 70.07 และพบว่า ตัวแปรการสนับสนุนทางสังคมเป็นตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดในการใช้พยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนสำหรับ โรงเรียนเอกชนในภาคใต้

สมศักดิ์ หงษ์สาคร (2537) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่เป็นจริงและคาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของหัวหน้าหมวดวิชาและครูผู้สอน โรงเรียนร่วมพัฒนาการใช้หลักสูตรมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขต 7 จำนวน 427 คน พบว่าคุณลักษณะที่ต้องการความเป็นผู้นำ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ส่วนคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์นั้นต้องการผู้บริหารโรงเรียนที่เข้มใสและพูดจาสุภาพเรียบร้อย

วัฒนา พวงสวัสดิ์ (2541) ได้ศึกษาปัจจัยการสร้างทีมงานที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 มีประสิทธิผลโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันกับมีประสิทธิผลของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.5$)

4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

เคนดริค (Kendrick, 1988, p.1330-A) ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในเมืองให้มีประสิทธิผลด้านวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัย พบว่า ครูใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระยะเริ่มแรก และต่อมาได้ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในการดำเนินงาน จนสามารถปรับปรุงโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผล

กเซลลี (Ghiselli, 1971, pp.39-94) ได้ทำการวิจัย พบว่า ความสามารถในการบริหารมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน 7 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการสั่งการ ความรอบรู้งาน ความมั่นใจในตนเอง ความสามารถในการตัดสินใจ ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ ความต้องการความสำเร็จในชีวิต และความไม่ผูกติดกับตำแหน่ง

ดี เบเนดิกโต (Di Benedetto, 1988, p.2037-A) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบ
ของผู้นำกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนของโรงเรียนขนาดเล็กในชนบท ผลการวิจัย
พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของครูใหญ่

เอฟเวอร์ส (Evers, 1987, pp.42-49) ได้วิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของผู้บริหาร โรงเรียน
ในรัฐวิสคอนซิน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือ ผู้บริหารโรงเรียนในรัฐวิสคอนซิน จำนวน 76 คน
ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะของความสัมพัธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน และอำนาจประจำ
ตำแหน่งของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน โดยผู้บริหารที่ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดใน
สถานที่ควบคุมได้ไม่ง่าย ไม่ยาก ได้แก่ ผู้บริหารที่มุ่งงาน ส่วนผู้บริหารที่ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดใน
สถานการณ์ที่กลุ่มควบคุมได้ยากหรือง่าย ได้แก่ ผู้บริหารที่มุ่งงานต่ำและพบว่าแบบพฤติกรรม
ของผู้บริหารหรือลักษณะของผู้บริหารสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของงาน โดย
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานเป็นตัวพยากรณ์ได้สูงสุด

เบอร์ก และกรีนกลาส (Burke & Greenglass, 1989, pp.55-63) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ
ประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า หากครูได้รับการสนับสนุนทางสังคมของครู ย่อมทำให้เกิดความ
ท้อแท้ในการทำงานน้อยลง และจะส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน และ
ประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนด้วย

5. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

แมนและลอเรนซ์ (Mann and Lawrence, 1983 cited in Mann, 1989) ได้ศึกษาตัวแปร
ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ พบว่า ตัวแปรที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่
ตัวแปรด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารและครู และด้านบรรยากาศภายในโรงเรียน
ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสเตียร์ส (Steers, 1977, p.8) พบว่า ตัวแปรที่สัมพันธ์กับประสิทธิผล
ขององค์การ ได้แก่ ด้านลักษณะขององค์การ ด้านสภาพแวดล้อม ด้านนโยบายและการปฏิบัติ

เรดและคนอื่นๆ (Reid and others, 1988, pp.24-29) พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผล
ของโรงเรียน ได้แก่ ตัวแปรด้านการบริหารงาน ด้านสภาพแวดล้อม ด้านครู ด้านผู้บริหารและ
ด้านโรงเรียน

สรุปได้ว่า ปัจจัยและตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ ปัจจัยด้านโรงเรียน
ซึ่งมีตัวแปรคือปัจจัยด้านบุคคล ซึ่งมีตัวแปรคือผู้บริหาร ครู ประสพการณ์ วุฒิการศึกษาของครู
และปัจจัยด้านพฤติกรรมการบริหาร ซึ่งมีตัวแปรคือภาวะผู้นำ การบริหารความขัดแย้ง และ
พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการ เป็นต้น

สำหรับการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ จะศึกษาเฉพาะตัวแปรบางตัวที่คาดว่าจะส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ ระดับการจัดการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งมีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. ระดับการจัดการศึกษา

ระดับการจัดการศึกษา เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนหรือการจัดการเรียนรู้ของครู ซึ่ง ประเมศวร์ ชุนภักดี (2527, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นของนักศึกษาที่มีต่อการสอนของอาจารย์มหาวิทยาลัยศิลปากร ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของนักศึกษาที่มีต่อการสอนของอาจารย์ระหว่างนักศึกษาที่อยู่ในระดับต่างกัน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับ สุวัฒน์ บัววรารณ และ สมชาย ชูชาติ (2532, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาประสิทธิภาพการสอนของคณาจารย์ตามการประเมินของนิสิตและเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของนิสิต โดยจำแนกชั้นปี คณะ และวิชาเอก คณะเนน เลื้อย และประสบการณ์การฝึกสอนของนิสิต ผลของการวิจัยพบว่า นิสิตที่เรียนต่างชั้นปี คณะ และวิชาเอก มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการสอนของคณาจารย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ โรงเรียนภูทอง (2542) ได้ศึกษาประสิทธิภาพการสอนของครูอาจารย์ ตามการประเมินของนักเรียน เพื่อเปรียบเทียบความเห็นของนักเรียน โดยจำแนกเป็น นักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นและนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการสอนของครูอาจารย์โดยรวม อยู่ในระดับปานกลางและเปรียบเทียบความคิดเห็นของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น มีความเห็นต่อประสิทธิภาพการสอนของครูอาจารย์แตกต่างจากความคิดเห็นของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น มีความเห็นต่อประสิทธิภาพการสอนของครูอาจารย์สูงกว่านักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะนำระดับของการจัดการศึกษามาศึกษาว่า น่าจะเป็นตัวแปรที่สำคัญและมีส่วนเกี่ยวข้องกับกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนและส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนต่างกัน

2. ประสบการณ์ในการทำงาน

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้กำหนดประสบการณ์ในการทำงานของครูออกเป็น 2 กลุ่ม คือครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก และครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย จากงานวิจัยของธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2533, หน้า 54) พบว่า ประสบการณ์เป็นตัวแปรที่สำคัญตัวแปรหนึ่ง และมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของ โรงเรียน เพราะประสบการณ์เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ และประสบการณ์ทำให้คนมีโอกาสได้เรียนรู้

ทำความเข้าใจมองเห็นปัญหาได้ชัดเจนถูกต้องตามความเป็นจริง ทำให้เกิดทักษะและทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน (สกุลพร สังวรกาญจน์, 2529, หน้า 19) สุนิภรณ์ ศิวรานนท์ (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครูกับประสิทธิผลโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยรวมรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกระหว่างครูที่มีประสบการณ์ในการสอนมากกับครูที่มีประสบการณ์ในการสอนน้อยแตกต่างกัน และจากการศึกษาของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2527, หน้า 70-71) พบว่าการที่ครูมีประสบการณ์และปฏิบัติงานมานาน น่าจะมีทักษะและความชำนาญจนสามารถนำประสบการณ์มาปรับการดำเนินงานให้เกิดผลดีแก่หน่วยงานได้

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะนำประสบการณ์ในการทำงานมาศึกษาว่า น่าจะเป็นตัวแปรที่สำคัญและมีส่วนเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนต่างกัน

อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่มีต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

จากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพ ที่นำเสนอทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญและส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร ทั้งนี้องค์กรจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับสมรรถภาพในการนำ และการใช้ภาวะผู้นำในการปรับเปลี่ยนและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น (Stewart, 1997) ซึ่งภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นภาวะผู้นำที่ส่งผลกระทบต่อนักตาม ได้แก่ ผู้ตามให้ความไว้วางใจ มีความรู้สึกชื่นชม ให้ความจงรักภักดี และความเคารพนับถือต่อผู้นำ จนสามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจทำงานได้ผลมากกว่าความคาดหวังที่กำหนดไว้ ส่งผลให้การริหารงานในองค์กรเกิดประสิทธิผลทั้งในปัจจุบันและอนาคต ถึงแม้ยังไม่อาจสรุปได้ว่าภาวะผู้นำแบบใดเหมาะสมกับองค์การทางการศึกษา แต่ส่วนใหญ่พบว่า มีอิทธิพลและส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน และสามารถใช้นำมาประสิทธิผลของโรงเรียนได้

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คือ 1) ช่วยให้นุคลากรขององค์กรได้รับการประสานงาน และแนะนำการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด 2) ช่วยรักษาสถานภาพขององค์กรให้มีความมั่นคง โดยการปรับเปลี่ยน หรือปรับตัวตามเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม 3) ช่วยประสานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรให้ดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัตภายในองค์กร โดยเฉพาะในช่วงที่องค์กรอยู่ในระหว่างการพัฒนา และเปลี่ยนแปลง ช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่าง ๆ และ 4) ช่วยให้นุคลากรในองค์กรบรรลุถึงความต้องการต่าง ๆ

ทั้งในด้านความพึงพอใจ และเป้าหมายส่วนบุคคล โดยจะเป็นผู้ที่ชักชวนจูงใจให้ร่วมงานมีความ
ยินดีและมีความเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (นิติมา เทียนทอง, 2544, หน้า 14)

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University