

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ในภาคตะวันออก ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปสาระสำคัญ ดังนี้

1. การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออก
2. ภาวะผู้นำ
3. ประสิทธิภาพของสถานศึกษา
4. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและประสิทธิผลของสถานศึกษา
5. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออก

การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออก ภาคตะวันออก มีพื้นที่รวมทั้งสิ้น 36,502.5 ตารางกิโลเมตร คิดเป็นร้อยละ 7.11 ของพื้นที่ประเทศ แบ่งพื้นที่ออกเป็น 8 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดชลบุรี ระยอง จันทบุรี ตราด ฉะเชิงเทรา ปราจีนบุรี นครนายก และสระแก้ว ลักษณะภูมิประเทศของภาคตะวันออก เป็นที่ราบลุ่ม ที่สูง และป่าเขา รวมทั้งชายฝั่งทะเล และเกาะต่าง ๆ สามารถแบ่งภูมิภาคออกเป็น 2 เขตใหญ่ คือ ภาคตะวันออกตอนบน ครอบคลุมพื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทรา นครนายก ปราจีนบุรี และสระแก้ว มีเนื้อที่ประมาณ 19,430.5 ตารางกิโลเมตร หรือร้อยละ 53.2 ของพื้นที่ภาค และภาคตะวันออกตอนล่าง ครอบคลุมพื้นที่ จังหวัดชลบุรี ระยอง จันทบุรี และตราด มีเนื้อที่ประมาณ 17,072.0 ตารางกิโลเมตร หรือร้อยละ 46.8 ของพื้นที่ภาค นอกจากนั้น ภาคตะวันออกยังมีปัจจัยพื้นฐานที่ค่อนข้างสมบูรณ์ คือ มีแหล่งน้ำ ที่อุดมสมบูรณ์ การขยายตัวทางเศรษฐกิจอยู่ในระดับสูง การคมนาคมติดต่อกัน ได้อย่างทั่วถึง (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2546)

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 ได้มีการแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออก โดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรม และความเหมาะสมด้านอื่นด้วย ออกเป็น 14 เขต ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ชลบุรี เขต 1-3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1-2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
จันทบุรี เขต 1-2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1-2  
ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีภารกิจบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3 ระดับ ตามพระราชบัญญัติ  
การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ดังนี้  
(กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 39-40)

1. การจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา โดยปกติเป็นการจัดการศึกษาให้แก่เด็ก  
ที่มีอายุสามปีถึงหกปี เพื่อเป็นการวางรากฐานชีวิตและการเตรียมความพร้อมของเด็กทั้งร่างกาย  
และจิตใจ สติปัญญา อารมณ์ บุคลิกภาพ และการอยู่ร่วมในสังคม

2. การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา เป็นการศึกษาที่มุ่งวางรากฐานเพื่อให้ผู้เรียนได้  
พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ทั้งในด้านคุณธรรม จริยธรรม ความรู้และความสามารถขั้นพื้นฐาน  
โดยปกติใช้เวลาเรียนหกปี ซึ่งเด็กที่มีอายุอยู่ในเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับทุกคนได้เข้าเรียนและ  
เรียนจนจบหลักสูตรการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และ  
ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 17 กำหนดให้เด็กที่มีอายุย่างเข้าปีที่เจ็ดต้องเรียน  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจนอายุย่างเข้าปีที่สิบหก เว้นแต่สอบได้ชั้นปีที่เก้าของการศึกษาภาคบังคับ

3. การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา แบ่งเป็นสองระดับ ดังนี้

3.1 การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นการศึกษาที่มุ่งให้ผู้เรียนได้  
พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในด้านต่าง ๆ ต่อจากระดับประถมศึกษา เพื่อให้รู้ความต้องการ  
ความสนใจ และความถนัดของตนเอง ทั้งในด้านวิชาการและวิชาชีพ ตลอดจนความสามารถ  
ในการประกอบกิจการและอาชีพตามควรแก่วัย โดยปกติใช้เวลาเรียนสามปี ตามนโยบาย  
การขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานจาก 6 ปี เป็น 9 ปี เป็นการศึกษาภาคบังคับ

3.2 การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นการศึกษาที่มุ่งส่งเสริม  
ให้ผู้เรียนได้ศึกษาตามความถนัดและความสนใจ เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาต่อใน  
ระดับอุดมศึกษาหรือการประกอบอาชีพ รวมทั้งการพัฒนาคุณธรรม เป็นการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานหลักที่จัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มี  
คุณภาพตามจุดมุ่งหมายการศึกษา ดำเนินการบริหารโดยผู้อำนวยการสถานศึกษา กำกับโดย  
คณะกรรมการสถานศึกษา มีระบบประกันคุณภาพที่จะใช้เป็นแนวทางพัฒนาให้การบริการ  
ด้านการเรียนการสอนมีคุณภาพ มีดัชนีชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานและการประกันคุณภาพของ

สถานศึกษา แสดงความก้าวหน้าในการบริหารโรงเรียนตามเป้าหมายที่กำหนด (ปัญญา แก้วกียู และสุภัทร พันธุ์พัฒนกุล, ม.ป.ป., หน้า 35)

กระทรวงศึกษาธิการกำหนดให้ปี พุทธศักราช 2545 – 2554 เป็นทศวรรษแห่งคุณภาพ และความเสมอภาคทางการศึกษา (กรมวิชาการ, 2545, หน้า 1 - 2) มุ่งเน้นให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบ เพื่อให้การยกระดับคุณภาพการศึกษาควบคู่ไปกับความเสมอภาคทางการศึกษาที่คนไทยทุกคนพึงได้รับ เพราะสถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญในการพัฒนาผู้เรียน และผลิตกำลังคนให้มีศักยภาพที่จะช่วยพัฒนาประเทศให้สามารถแข่งขันด้านเศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีกับนานาชาติ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ความสามารถในการบริหารงาน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ และพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีการเตรียมความพร้อมให้ครอบคลุมการบริหารทั้ง 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 9 กำหนดให้สถานศึกษามีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และมาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 7, 33, 39, 51, 64)

1. การบริหารวิชาการ เป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการสามารถ พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ให้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

2. การบริหารงบประมาณ มุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

3. การบริหารงานบุคคล เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคง และก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

4. การบริหารทั่วไป เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้เข้มงวดกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545, หน้า 56 – 57) กล่าวถึงพันธกิจและขอบเขตการบริหารงาน เพื่อให้ครอบคลุมการบริหารทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรระดับสถานศึกษาและปฏิรูปการเรียนรู้ การจัดการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา การเทียบโอนผลการเรียน การจัดเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีการเรียนรู้ การวิจัยพัฒนาการนิเทศ ติดตาม ประเมินผล และการปฏิรูปการเรียนรู้ในชุมชน

2. การบริหารงานงบประมาณ ประกอบด้วย การจัดตั้งและการจัดสรรงบประมาณ การบริหารงานการเงิน บัญชี และพัสดุ การระดมทรัพยากร และการลงทุนทางการศึกษา

3. การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา การบรรจุ แต่งตั้ง และเสริมสร้างวินัย จรรยาบรรณ การวางแผน การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนาวิชาชีพและสวัสดิการและบุคลากรทางการศึกษา

4. การบริหารงานทั่วไป ประกอบด้วย การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ การจัดระบบสารสนเทศ และไอที เพื่อการบริหารจัดการศึกษา การพัฒนานโยบายและวางแผน การจัดบริการการศึกษา การส่งเสริมศาสนาและวัฒนธรรม งานกิจกรรมและสนับสนุนส่วนราชการหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

การปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ส่งผลให้การจัดการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง รูปแบบ กระบวนการจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการและระบบสนับสนุนต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยี ตลอดจนเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ให้สอดคล้องกับสังคมและวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไป ประกอบด้วยการปฏิรูปการศึกษา 5 ด้าน คือ 1) การปฏิรูประบบการศึกษา 2) การปฏิรูปการเรียนรู้ 3) การปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการศึกษา 4) การปฏิรูปครู คณาจารย์ บุคลากรทางการศึกษา และ 5) การปฏิรูประบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาจึงควรสร้างโอกาสให้ประชาชนทุกวัยทุกระดับสามารถ ได้รับการศึกษา และเรียนรู้ได้เต็มที่ตามศักยภาพ ความพร้อม และความต้องการของตนเอง (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2546, หน้า 2) ประกอบกับแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พหุศักราช 2525 - 2529) กำหนดให้จังหวัดชลบุรี ระยอง และฉะเชิงเทรา เป็นเป้าหมายหลักในการพัฒนาเป็นแหล่งอุตสาหกรรมหลักของประเทศ เป็นศูนย์กลางความเจริญแห่งใหม่ เพื่อสนับสนุนการกระจายกิจกรรมทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม ไปสู่ส่วนภูมิภาคอย่างเป็นระบบ เป็นศูนย์กลางหลัก และอุตสาหกรรมต่อเนื่องอื่น ๆ อย่างสมบูรณ์ เพื่อเป็นแหล่งสร้างคนที่สำคัญเพิ่มขึ้นอีกแห่งหนึ่ง (พรพนพร หดทัยดาวร, 2542, หน้า 13) ดังนั้น การจัดการศึกษาในภาคตะวันออก จะต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับการปฏิรูป การศึกษา การขยายตัวทางเศรษฐกิจ และความต้องการทางการศึกษาของชุมชน ดังนี้ (ธวัช บุตรรักษา, 2542, หน้า 21)

1. ขยายการศึกษาทุกระดับทุกประเภทเพื่อสนองความต้องการของชุมชนและรองรับ การเจริญเติบโตของภาคตะวันออก โดย

1.1 ขยายการศึกษาในสถานศึกษาทุกระดับที่มีอยู่เดิมในระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา ควรต้องเตรียมในเรื่องครูและอาคารสถานที่ สำหรับการอาชีวศึกษา และอุดมศึกษา ควรจะต้องเปิดสอนวิชาการสาขาต่าง ๆ เพิ่มเติม เพื่อช่วยผลิตกำลังคนรองรับ ความเจริญเติบโตของท้องถิ่นและภูมิภาค โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยบูรพา สถาบันเทคโนโลยี ราชมนคล (วิทยาเขตเกษตรบางพระ) วิทยาลัยเทคนิคระยอง และวิทยาลัยเกษตรกรรมสัตหีบ ซึ่งจะต้องเป็นสถาบันอาชีวศึกษา และอุดมศึกษาหลักของภาคตะวันออก ต่อไป

1.2 ขยายการศึกษาโดยการจัดตั้งสถานศึกษาใหม่ โดยเฉพาะในเขตอุตสาหกรรม และเขตชุมชนเมืองใหม่ ซึ่งมีแนวโน้มว่าจะมีความต้องการสถานศึกษาเพิ่มขึ้นอีก ในระดับ การศึกษา ตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษา จนถึงระดับมัธยมศึกษา ซึ่งรัฐควรส่งเสริมให้เอกชน

เข้ามาลงทุนจัดตั้งโรงเรียนเอกชนที่มีมาตรฐานเพื่อสนองความต้องการของผู้ปกครองที่มีฐานะ เศรษฐกิจระดับกลางขึ้นไป นอกจากนี้ยังเป็นการดึงดูดผู้ปกครองที่เป็นนักวิชาชีพชั้นสูง ซึ่งเป็น ผู้ที่มีรายได้ดี มีความรู้ ความสามารถ ให้อพยพครอบครัวเข้ามาตั้งรกรากในท้องถิ่น เพื่อเป็น กำลังสำคัญในการพัฒนาท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

1.3 ขยายบริการในการจัดฝึกอบรมวิชาชีพ ให้หลากหลายทั้งในรูปแบบเนื้อหา และวิธีการควมมุ่งเน้นการพัฒนาแรงงานทุกระดับ รวมทั้งแรงงานสตรี ทั้งนี้จากการศึกษาปรากฏว่า ประชากรในพื้นที่มีความต้องการเพิ่มเติมในด้านช่างเครื่องยนต์ ช่างไฟฟ้า ช่างอิเล็กทรอนิกส์ ช่างเชื่อม ตัดเสื้อผ้า พิมพ์ดีด บัญชี คอมพิวเตอร์ และภาษาต่างประเทศ

2. ปรับปรุงคุณภาพการศึกษาทุกระดับทุกประเภทให้สอดคล้องกับความต้องการของ ชุมชน และการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และสังคมของชาวภาคตะวันออกเฉียง

2.1 พัฒนาเนื้อหาวิชาการด้านสังคมศาสตร์ทุกระดับการศึกษา การเปลี่ยนแปลง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่จะเกิดขึ้น และผลกระทบที่ตามมา

2.2 พัฒนาเนื้อหาวิชาการที่เกี่ยวกับการงานพื้นฐานอาชีพ (Career Orientation) โดยเฉพาะทักษะเบื้องต้นเกี่ยวกับชีวิตประจำวัน และการทำงานในยุคปัจจุบัน

2.3 พัฒนาการเรียนการสอนด้านจริยธรรมและค่านิยม เพื่อปลูกฝังจริยธรรม และ ค่านิยมที่สำคัญ ๆ เช่น ความซื่อสัตย์ อดทน ตรงต่อเวลา ฯลฯ โดยเน้นการแทรกเสริม เข้าไปในเนื้อหาของหลักสูตรการศึกษาในทุกระดับ

2.4 การพัฒนาเนื้อหาวิชาการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ให้ผู้เรียนรู้จักเข้าใจ สามารถใช้และพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีได้อย่างถูกต้องเหมาะสมต่อไป

2.5 พัฒนาระบบการนิเทศให้มีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้บริหาร สถานศึกษา และครูให้มีความพร้อมทั้งด้านวิชาการ เนื้อหา และกระบวนการเรียนการสอนให้ ทันต่อเหตุการณ์

2.6 พัฒนาและส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาโดยเฉพาะสถาบันระดับอุดมศึกษาใน เขตพื้นที่ จะต้องพัฒนาในทางวิชาการให้ถึงจุดที่สามารถทำวิจัยและพัฒนาเรื่องสำคัญ ๆ ที่จะ ก่อให้เกิดประโยชน์แก่สังคมส่วนรวม ทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมที่จะมีผลกระทบถึงสวัสดิภาพ ของสังคมและชุมชน

3. จัดและส่งเสริมการจัดการศึกษาลำหรับประชาชน ให้สถาบันการศึกษาทั้งในระบบ โรงเรียนและนอกระบบโรงเรียน รวมทั้งหน่วยงานทั้งของรัฐและเอกชนจัดและส่งเสริมการจัด

การศึกษาสำหรับประชาชน โดยเฉพาะผู้ใหญ่และเด็กที่ด้อยโอกาสทางการศึกษาในบริเวณพื้นที่ดังกล่าว โดยมุ่งให้บริการข่าวสารข้อมูลที่ควรจะต้องรู้และเป็นประโยชน์แก่ประชาชนอย่างแท้จริง

สรุปได้ว่า การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จะต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา การขยายตัวทางเศรษฐกิจ และความต้องการทางการศึกษาของชุมชน ประกอบด้วย การจัดการศึกษาทุกระดับทุกประเภทเพื่อสนองความต้องการของชุมชน และรองรับการเจริญเติบโตของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาทุกระดับทุกประเภท ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่า ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จะต้องมีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำ และการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

### ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงาน โดยการปฏิบัติงานใด ๆ ภายในองค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้น ย่อมต้องการความร่วมมือจากทุก ๆ ฝ่าย (สรายุทธ์ เศรษฐขจร, 2546, หน้า 27) องค์กรที่ประสบความสำเร็จมีลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งแตกต่างไปจากองค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จ คือ การมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (สมยศ นาวิการ, 2540, หน้า 103) การบริหารงานใด ๆ จะเกิดประสิทธิผลได้ ผู้บริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำกระจายความรับผิดชอบอย่างเป็นธรรมไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานของตน และให้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับทุกสภาพการณ์ได้ และใช้ความรู้ความสามารถของตนให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วย (Owen, 1981, p. 45 & McCorkle & others, 1982, p. 190)

ดังนั้น การบริหารทุก ๆ องค์กรจะประสบความสำเร็จ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และเกิดประสิทธิผลต่อโรงเรียนได้จะต้องประกอบด้วยภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass, 1998, pp. 5 - 8) ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำ ได้มีผู้ให้ความหมาย และแนวคิดไว้หลากหลาย ดังนี้

คุณวุฒิ คนฉลาด (2540, หน้า 17) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวของผู้นำ เช่น ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ คุณธรรม ซึ่งเป็นอำนาจจริง ๆ ที่มีอยู่ และอำนาจที่บุคคลนั้น ได้รับจากการที่ดำรงตำแหน่งซึ่งเป็นอำนาจการยอมรับจากกลุ่มแสดงพฤติกรรมให้เกิดความเข้าใจร่วมกันให้เกิดแรงกระตุ้นภายในกลุ่ม ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคม สามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร

เลิรมัคคี วิศาลาภรณ์ (2541, หน้า 10) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้ อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ของกลุ่มตามที่ตั้งไว้

วิโรจน์ สารรัตน์ (2542, หน้า 106) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ ที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กร

สุลัดดา พงศ์รัตนามาน (2542, หน้า 64) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถ และลักษณะของบุคคลที่ใช้อิทธิพลในการโน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลงการกระทำ ของบุคคลและกลุ่มไม่มีการบังคับ แต่กระทำด้วยความเต็มใจและร่วมพลังช่วยกันทำงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การได้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 12) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ ในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่ม ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และมีการจูงใจ ให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มดำรงไว้ซึ่ง วัฒนธรรมของตน

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 17) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถ ดำเนินงานให้สำเร็จด้วยความร่วมมือจากผู้อื่น และดูแลการปฏิบัติงานให้ได้ผลผลิตอย่างเต็มที่ และมีประสิทธิภาพ

สตอกดิลล์ (Stogdill, 1974, p. 411) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความคิด ริเริ่มและดำรงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวัง และความสัมพันธ์ระหว่างกันของกลุ่มสมาชิก

สวาร์ทซ์ (Schwartz, 1980, p. 491) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีศิลป ในการชักนำลูกน้องหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ

คูนท์ และไวริช (Koontz & Weihrich, 1988, p. 437) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง เรื่องของศิลปะการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามี ความเต็มใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

รอบบินส์ (Robbins, 1989, p. 302) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

เฮอร์เชย์ และแบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1993, p. 94) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใช้ความพยายามใน การปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้



ดาฟท์ (Daft, 1999, p. 5) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared purposes)

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ กระบวนการใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน เพื่อกระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน โน้มน้าวให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามความต้องการโดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์การให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ดังนี้ (Sturs, 1991 อ้างถึงใน สุพิตา ศรีตังนันท, 2547, หน้า 27)

1. ช่วยให้ผู้บุคลากรในองค์การได้รับการประสานงานและแนะนำการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด
2. ช่วยรักษาสถานภาพขององค์การให้มีความมั่นคง โดยการปรับเปลี่ยนตามการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม
3. ช่วยประสานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การ ให้ดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัตรภายในองค์การ โดยเฉพาะในช่วงที่องค์กรมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง ช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่าง ๆ
4. ช่วยให้ผู้บุคลากรในองค์การบรรลุถึงความต้องการต่าง ๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วนบุคคล โดยจะเป็นผู้ที่ชักชวน จูงใจ ให้ผู้ร่วมงานมีความยินดีและเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

ประจักษ์ แย้มทิม (2545, หน้า 33 – 35) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องกำหนดยุทธศาสตร์หลัก ๆ ในการบริหารงานที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดและแนวปฏิบัติใหม่ ผู้บริหารควรจะได้เป็นผู้นำในการประสานและจูงใจให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดจนได้รับผลกระทบต่อการจัดการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วม
2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาต้องคำนึงถึงและให้ความสำคัญต่อทรัพยากรบุคคลเป็นพิเศษ เพื่อดำเนินการไปสู่เป้าหมายของสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพนั้นจะส่งผลทำให้มีความรู้ความเข้าใจ

มีความสามารถ พัฒนาวิสัยทัศน์ พัฒนาเทคนิคกระบวนการใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการจัดการเรียน การสอน ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานอันจะเป็นผลในการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนจะสูงขึ้นตามไปด้วย

3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร ปัจจุบันเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลง ที่ต้องตื่นตัวรับรู้ข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ เพื่อใช้เป็นพลังอำนาจในการบริหารจัดการสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเตรียมตัวเข้าสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ในยุคของการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งมีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

3.1 ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง จะต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียน อย่างต่อเนื่อง รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ สามารถที่จะวางแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน สามารถสร้างความเข้าใจและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งระบบในโรงเรียน

3.2 ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ กล่าวคือ ผู้บริหารต้องถือเป็นหน้าที่ที่จะ เป็นผู้นำทางวิชาการและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกันให้เกิดขึ้น ติดตามความเคลื่อนไหว และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ

3.3 ผู้บริหารจะต้องเล็งเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมจะนำไปสู่การระดมพลังทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการศึกษา ผู้บริหารจะต้อง ตระหนักและเห็นคุณค่าของการมีส่วนร่วมจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เปิดโอกาส และเคารพในความ คิดเห็นที่แตกต่างระหว่างบุคคลหลอมรวมบูรณาการความคิดที่หลากหลายให้เกิดประโยชน์และ บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาต่อไป

3.4 ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางจริยธรรม ผู้บริหารเป็นเสมือนสัญลักษณ์หรือ ผู้แทนของสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำ เป็นแบบอย่างแห่งการประพฤติปฏิบัติที่ดี บริหารงาน บริหารคน โดยนำหลักธรรมเข้ามาใช้ในการบริหารคำนึงถึงความถูกต้องชอบธรรม เหตุและผล ตลอดจนมีความกล้าหาญทางจริยธรรม คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ตนหรือ พวกพ้อง

4. ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพการศึกษา หัวใจสำคัญของการจัดการศึกษาของ สถานศึกษาที่สำคัญนั้นอยู่ที่ การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นไปตามจุดหมายของหลักสูตร และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตรงตามความต้องการของสังคม เพื่อมุ่งสร้างคุณภาพของงานให้ เกิดขึ้นในทุกขั้นตอน ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้เป็นที่พึงพอใจของผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่น

บัณฑิต เทนพิทท์ (2545, หน้า 14) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถในการเป็นผู้นำ ผู้บริหารมีอาชีพจะต้องมีทั้งความสามารถในการบริหารจัดการและความสามารถในการเป็นผู้นำ การพิจารณาผู้นำที่ทรงประสิทธิภาพมี 4 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำคือผู้ที่มีผู้ตาม
2. ผู้นำไม่ใช่บุคคลที่จะต้องได้รับความรัก ได้รับการสรรเสริญ แต่ผู้นำเป็นผู้ที่สร้างผลงาน
3. ผู้นำเป็นคนที่เราเห็นได้เด่นชัด เขาเป็นคนที่เริ่มเป็นตัวอย่างให้เราได้เห็น
4. ความเป็นผู้นำนั้นไม่ได้อยู่ที่อำนาจวาสนา หรือตำแหน่ง หรือการได้รับอภิสิทธิ์ต่าง ๆ มาหรือแม้กระทั่งเงิน แต่เป็นหน้าที่รับผิดชอบที่เขามีอยู่

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

1. ผู้บริหารในฐานะผู้ทำการบริหาร ความสำเร็จใด ๆ ขององค์การย่อมมาจากบทบาทนี้เป็นสำคัญ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม
2. ผู้บริหารในฐานะผู้สร้างคน "คน คือ ทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์การ" โดยผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบในการสร้างคนให้มีคุณภาพ เริ่มจากการคัดเลือกคนที่มีคุณสมบัติตรงตามสายงาน จัดการอบรมเพิ่มเติมความรู้ ส่งเสริมกระตุ้นให้พัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้า สร้างแรงจูงใจโดยการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม ยกย่อง ชมเชย ให้รางวัล สร้างความสุขในการทำงาน สร้างความพึงพอใจ สร้างบรรยากาศในการทำงานให้เหมาะสม มีการกระจายงานและการทำงานเป็นทีม
3. ผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการที่เกิดกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลง ติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิด และต้องเตรียมความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องรู้ผลและเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่จะมีต่อการบริหารองค์การ
4. ผู้บริหารในฐานะผู้นำแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ผู้บริหารจะต้องเห็นคุณค่าของสารสนเทศเพื่อการบริหารที่ดีจะช่วยให้การบริหารทันโลก ทันเหตุการณ์ และต้องมีการติดตามสารสนเทศในระบบใหม่ ๆ เพื่อนำมาวางแผน ปรับปรุง แก้ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการบริหารองค์การ

สภาพปัจจุบันกระแสสังคมโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งเบสส์ (Bass, 1998, p.2)

ได้นำแนวคิดภาวะผู้นำของเบิร์นส์ (Burns) มาพัฒนาและเสนอรูปแบบภาวะผู้นำ โดยแบ่งผู้นำออกเป็น 2 ประเภท คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ดังนี้

### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดของทฤษฎีแนวใหม่แบบสากล (Neo - Universal Theories) ซึ่งชี้ให้เห็นคุณลักษณะของผู้นำไม่รวมผู้ตามและสถานการณ์ เชื่อว่าผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นให้สมาชิกให้เกิดความสนใจในตนเองที่จะปฏิบัติงานในองค์กร (คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540, หน้า 106)

ชาญชัย อาจิณสมจาร (2543, หน้า 84 - 90) ได้รวบรวมลักษณะและพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ที่สอดคล้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะต้องมีความเฉลียวฉลาดปรับตัวเก่ง ความเพียรพยายาม ร่างกายแข็งแรง กระตือรือร้น เป็นคนทำงานหนัก เชื่อมมั่นในตนเอง ไหวพริบ ความอดทน ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น พลังงานสูงหรือไฟแรง ความคิดสร้างสรรค์ แสวงหาโอกาส ความริเริ่ม ความรู้ ภูมิปัญญา และบูรณาการส่วนบุคคล
2. ผู้นำที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จะต้องใช้อำนาจโดยการมอบอำนาจให้ผู้อื่น เป็นผู้เรียนรู้ตลอดไป กำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรม ภายในหน่วยงานเชื่อมั่นและให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงานรู้จักตัวเองเป็นอย่างดี กล้าเสี่ยงและยอมรับการสูญเสีย มีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคล วิสัยทัศน์ให้เป็นความจริง มุ่งเน้นพัฒนางานไปสู่อนาคต
3. ผู้นำที่ก่อให้เกิดความแตกต่าง จะต้องมีการกิจที่น่าสนใจ เป็นนักคิดที่ยิ่งใหญ่ จริยธรรมสูง ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ความรู้สึกไว เป็นนักเสี่ยง เป็นนักตัดสินใจ ให้อำนาจอย่างชาญฉลาด สื่อความหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างทีมงาน กล้าหาญและมีความผูกพัน
4. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะนำสิ่งที่ดีที่สุดของผู้อื่นออกมา โดยคาดหวังสิ่งที่ดีที่สุดจากผู้ตามของตนเอง ศึกษาความต้องการของผู้อื่นอย่างละเอียด จัดตั้งมาตรฐานที่สูงสำหรับความ เป็นเลิศ ใช้แบบสนับสนุนความสำเร็จ ยอมและให้การยอมรับกับผลสัมฤทธิ์และใช้การผสมผสานของการส่งเสริมแรงทั้งทางบวกและทางลบ
5. ภาวะแห่งความสำเร็จ ได้แก่ ยอมรับความรับผิดชอบส่วนบุคคล พัฒนาโครงสร้าง อิทธิพลของการคิดมากกว่าการควบคุมผลลัพธ์ หลีกเลี่ยงกลุ่มคนที่ไม่ทำงาน บริหารพนักงาน เป็นรายบุคคล เน้นจุดมุ่งหมายแทนที่จะเป็นตัวปัญหา เป็นหัวหน้าพร้อม ๆ กับเป็นพี่เลี้ยง ฝึกอบรมคนของตนเอง ให้อยู่ในความผิดพลาด หรือเป็นการเรียนรู้ มิใช่ยอมรับเฉพาะที่ปฏิบัติงาน ดีเยี่ยม และไม่พยายามใช้เล่ห์เหลี่ยมกับคน

6. การปฏิบัติภาวะผู้นำ ได้แก่ ทำทหายกระบวนการ โน้มน้าวใจให้มีวิสัยทัศน์ ร่วมสนับสนุนให้ผู้อื่นกระทำ ให้แม่แบบของแนวทาง และสนับสนุนทางด้านจิตใจ

7. ความผูกพันภาวะผู้นำในอนาคต ได้รับการสนับสนุนจากบุคคลอื่น ๆ สนับสนุนความร่วมมือ ทำให้ผู้อื่นเข้มแข็ง ทำตัวเองให้เป็นตัวอย่าง และยอมรับในการทำคุณประโยชน์ของปัจเจกบุคคล

บัณฑิต แท่นพิทักษ์ (2545, หน้า 14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการปฏิรูปการศึกษา คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงผู้ตามได้ดังนี้

1. ยกระดับความตระหนัก ความสำนึก และความผูกพันของผู้ตามให้ตระหนัก (Awareness) ถึงความสำเร็จ (Achievement) และคุณค่า (Value) ของผลการปฏิบัติงาน และวิธีการที่จะทำงานได้สำเร็จ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการสร้างความตระหนักด้วยการให้ครูมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย มาตรฐานและตัวชี้วัด ตลอดจนการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ อันเป็นการกำหนดภารกิจ เป้าหมายและวิธีการดำเนินการของสถานศึกษาที่ชัดเจน

2. ทำให้ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจในตนเอง หรือการมุ่งเพื่อประโยชน์ส่วนตัวมาเป็นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมหรือทีมงานสถานศึกษาและสังคม ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำเป็นแบบอย่างของความเสียสละ มุ่งมั่นพยายามที่จะนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ด้วยการกระจายอำนาจ มอบอำนาจ สร้างทีมงานที่หลากหลาย เปิดกว้างให้ครูและผู้ปกครองเข้าร่วมเป็นสมาชิก และให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสร้างครูให้เป็นผู้นำในสถานศึกษา ผู้บริหารเป็นผู้นำเหนือผู้นำในชุมชนผู้นำของสถานศึกษา

3. เปลี่ยนระดับความต้องการของผู้ตาม จากความต้องการขั้นต่ำจากปัจจัยพื้นฐานไปสู่ระดับความต้องการขั้นสูงกว่า คือ การได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem) และความสำเร็จสมหวังในชีวิต (Self – Actualization) และขยายขอบเขตความต้องการของผู้ตามให้มากขึ้นกว่าเดิม ทำให้ทุกคนสามารถทำงานได้สำเร็จ (Achievement) ตามภารกิจและเป้าหมาย

วินิตา ศุกระมูล (2546, หน้า 34 – 36) กล่าวว่า ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่ที่จะต้องมีความภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง และควรมีคุณสมบัติพื้นฐาน ดังนี้

1. เป็นผู้นำทางวิชาการ
2. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. รู้จักสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดวิสัยทัศน์
4. มีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่
5. มีคุณธรรมและมีความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส และยุติธรรม
6. มีความฉลาดทางอารมณ์
7. มีความสามารถในการบริหารจัดการที่ดี
8. มีความรู้ความสามารถในเชิงการสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์
9. มีความรู้ ความสามารถในการเป็นนักวิจัยและพัฒนา
10. พัฒนาการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะที่จะต้องเป็นผู้นำในด้านการบริหารสถานศึกษาและด้านการเรียนการสอน ตลอดจนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังต้องมีคุณสมบัติที่เด่นชัดอย่างน้อย 3 ประการ คือ (วินิตา ศุกระมูล, 2546, หน้า 36)

1. เก่งงาน คือ ความสามารถในการบริหารจัดการที่ดีมีความยืดหยุ่น
  2. เก่งคน คือ สามารถอ่านความรู้สึกหรือความต้องการของผู้คนได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ
  3. เก่งคิด คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2548, หน้า 92 – 93) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีคุณลักษณะบางประการที่แตกต่างไปจากในอดีต ดังนี้
1. เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ในปัจจุบันผู้บริหารต้องอยู่ท่ามกลางความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงต้องเผชิญกับโลกยุคใหม่ ซึ่งเป็นยุคของการแข่งขัน ยุคของการปฏิรูป และยุคที่มีเทคโนโลยีเป็นพลังขับเคลื่อน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องคิดสร้างสรรค์มาสร้างเป็นวิสัยทัศน์ที่มีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ให้ทีมงานมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทำทนายใจให้คนที่เกี่ยวข้องพร้อมเป็นส่วนหนึ่งของการทำให้วิสัยทัศน์นั้นสำเร็จ
  2. เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ การสร้างวิสัยทัศน์ให้สำเร็จ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการทางการศึกษาที่จะมีการเปลี่ยนแปลงไปจากสภาพเดิม ท่ามกลางสภาพความจำกัดของทรัพยากรได้นั้นต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์เป็นเครื่องมือ ที่กล้าคิดและทำสิ่งใหม่ ๆ โดยไม่ยึดติดกับวิธีการหรือประสบการณ์เดิมและสามารถปฏิบัติได้จริง
  3. เป็นผู้เปลี่ยนแปลงได้ทันกระแส ในสถานะที่ผู้บริหารเผชิญการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้ทันสถานการณ์โดยไม่ทำให้วิสัยทัศน์ภาพรวมล้มเหลว การปรับตัวได้เร็วช่วยลดการเสียค่าใช้จ่ายและเวลา หรือโอกาสในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้

สถานศึกษาตอบสนองสังคมได้

4. เป็นนักเรียนรู้ ผู้บริหารต้องมีความกระตือรือร้นใฝ่รู้ และปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ อยู่เสมอ กล่าวคือ ผู้บริหารจะนำการเปลี่ยนแปลงได้ จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์หรือทิศทางการศึกษา ทั้งในเชิงลึก กว้างและไกลควบคู่ไปกับการเรียนรู้เครื่องมือหรือใช้ปัจจัยที่จะมีส่วนขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้

5. เป็นผู้ที่มีมอบหมายอำนาจการตัดสินใจ คือ การมอบอำนาจและสิทธิการตัดสินใจ การจัดการ และการดำเนินการต่าง ๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติภายในขอบเขตงานที่เขารับผิดชอบ เพื่อให้เป้าหมายของสถานศึกษาที่ตั้งไว้สำเร็จได้อย่างรวดเร็ว หรือเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้รับมอบอำนาจมีอิสระในการคิด การตัดสินใจ

6. เป็นผู้สนับสนุน คือ การจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติการให้กับบุคลากรในสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องที่ได้รับมอบอำนาจ เพื่อให้แต่ละคนสามารถทำในส่วนของตนได้อย่างเต็มที่

เบสส์ (Bass, 1998, p. 15) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ โดยใช้ระดับความต้องการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่สูงขึ้น ด้วยวิธีดังนี้

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการ มีความสำนึกในความสำคัญและคุณค่าของจุดมุ่งหมายและวิธีที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย
  2. ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของทีม องค์กร และนโยบายมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน
  3. ยกกระดับความต้องการหรือทำให้ผู้ตามเกิดความจำเป็นและความต้องการที่สูงขึ้น
- แบนดูรา (Bandura, n.d. cited in Bass, 1985, p. 16) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นผู้ควบคุมบังคับตัวเอง ทำให้มาตรฐานของการปฏิบัติงานและความสามารถสูงขึ้น และเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้สร้างปฏิบัติให้ถึงมาตรฐานนั้น

ทิชชี และดีวานนา (Tichy & Devanna, 1986, pp. 19 - 32 อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540, หน้า 107) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำองค์กรไปสู่ทิศทางใหม่ เป็นผู้มีความสามารถ ทำให้สมาชิกขององค์กรตระหนักถึงเป้าหมายทั้งหมดขององค์กร และสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเดิม เป็นผู้สร้างสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นและสามารถถ่ายทอดให้สมาชิกได้เข้าใจอย่างถ่องแท้ ทำให้เกิดความผูกพันในองค์กรยิ่งขึ้น ลักษณะโดยทั่ว ๆ ไปของผู้นำ มีดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เป็นผู้รับผิดชอบที่จะนำองค์การไปสู่ทิศทางที่ดีกว่าเดิม
2. เป็นผู้กล้าและเปิดเผย ผู้นำประเภทนี้จะกล้าเสี่ยง แต่เป็นความสุชมรมี่จุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง และกล้าเปิดเผยความจริงให้คนอื่นทราบ
3. เชื่อมมั่นในคนอื่น จะไม่ใช้อำนาจเผด็จการแต่เป็นผู้มีอำนาจบารมี เป็นผู้สนใจผู้ปฏิบัติงานและมอบอำนาจให้ทำเพราะเชื่อในความสามารถของผู้ตามหรือสมาชิก
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน จะชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
5. เป็นผู้เรียนตลอดชีวิต จะใคร่ครวญถึงสภาพที่เคยผิดพลาดจากการทำงานในอดีต ซึ่งถือเป็นบทเรียนและพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาให้เจริญขึ้น
6. สามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน จะสามารถจัดความไม่ชัดเจนของเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้ชัดเจนขึ้น เป็นผู้มีความสามารถในการเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงและการแก้ปัญหา
7. เป็นผู้มึ่วสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้มองเหตุการณ์ไกล สามารถจะนำความหวังมาเป็นความจริง

แมนซ์ และ ซิมส์ (Manz & Sims, 1989, pp. 30 - 31) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นผู้จูงใจโดยให้แรงเสริมทางบวกกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีสมรรถภาพในการทำงาน มีความสามารถในการควบคุมตนเอง มีความสามารถทำงานที่มีคุณค่า มีจุดหมาย

เซอจิอวานนี (Sergiovanni, 1990, pp. 19 - 27) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่ามีลักษณะเสริมสร้าง กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานอุทิศตนเพื่อหน่วยงาน ส่งเสริมความเป็นอิสระในการทำงาน และมีลักษณะเป็นผู้สร้างความผูกพัน เป็นผู้ยกระดับคุณธรรม จริยธรรม และความประพฤติทั้งผู้นำและผู้ตาม สร้างความผูกพันกับสถาบัน

เบสส์ (Bass, 1998, pp. 5 - 6) ได้วิเคราะห์ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 ลักษณะ คือ 1) การสร้างบารมีหรืออิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (Charisma or Idealized Influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นปัญญา (Intellectual Stimulation) 4) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล (Individualized Consideration) ดังนี้



1. การสร้างบารมีหรืออิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (Charisma or Idealized Influence) คือ การที่ผู้นำสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง ทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับ ศรัทธา จงรักภักดี อุทิศตน โดยไม่หวังประโยชน์ส่วนตน โน้มน้าวจิตใจให้มีความคิดเห็นคล้ายตาม

เวปเบอร์ (Weber, 1947 cited in Bass, 1998, p. 26) กล่าวว่า การสร้างบารมีสามารถมองเห็นได้จากปฏิกิริยาโต้ตอบของผู้ตาม ซึ่งได้แก่การที่ผู้ตามเกิดความยกย่องนับถือ รักใคร่ นิยมชมชอบ ให้ความไว้วางใจ เลื่อมใสศรัทธา ให้ความเคารพ และเกรงกลัว

เฮาส์ (House, 1977 cited in Bass, 1998, p. 23) กล่าวว่า ผู้นำที่มีบารมีเป็นผู้มีอิทธิพลอย่างมากในการจูงใจผู้ตาม ความเชื่อมั่นในตัวเองของผู้นำจะเพิ่มความไว้วางใจของผู้ตามต่อการตัดสินใจของผู้นำด้วยบารมีของผู้นำ

อาโวลิโอ (Avolio, 1990 อ้างถึงใน รุ่งกานต์ รอดเรือง, 2546, หน้า 38 – 40) กล่าวว่า ผู้นำการสร้างบารมี มีคุณลักษณะ 10 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำการสร้างบารมีเป็นนักวิสัยทัศน์ โดยการเป็นผู้กำหนดภาพลักษณ์ในอนาคตขององค์การให้ทุกคนสามารถมองเห็นทิศทางและรู้วิธีการไปถึงจุดหมาย

2. ผู้นำการสร้างบารมีเป็นนักสื่อสารระดับมืออาชีพ มีการใช้ภาษาอย่างมีสีสันและมีชีวิตชีวา ต้องเก่งในการพูดอุปมาอุปไมยเปรียบเทียบให้ผู้ฟังเห็นจริงและคล้ายตามหันมาให้ความร่วมมือปฏิบัติตาม

3. ผู้นำการสร้างบารมีต้องมีความสามารถในการคล้อยใจผู้อื่นให้เกิดความไว้วางใจ โดยการแสดงออกด้วยพฤติกรรมที่มีความสัจซื่อถือคุณธรรมยึดมั่นหลักการอย่างมีศักดิ์ศรี ให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีความกล้าเสี่ยงเพื่อให้บริการวิสัยทัศน์

4. ผู้นำการสร้างบารมีมีความสามารถในการทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในความสามารถของตนเอง โดยการมอบหมายให้ทำงานที่เป็นโครงการง่าย ๆ ก่อน เมื่อทำสำเร็จก็จะแสดงความชื่นชมและชมเชยต่อผลงานนั้นก่อนที่จะมอบหมายงานที่มีความยากขึ้นไปตามลำดับให้ทำต่อไป

5. ผู้นำการสร้างบารมีจะแสดงออกในการทำงานอย่างกระตือรือร้นและจับใจ ทำตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามในการทำงานเสร็จตรงเวลา

6. ผู้นำการสร้างบารมีมีคุณลักษณะเด่นในการแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม และมีความอบอุ่นแก่ผู้อื่น ด้วยการแสดงออกทางกริยาท่าทาง น้ำเสียง สีหน้า สายตาได้อย่างกลมกลืนเหมาะสมตามกาลเทศะ มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา มีความนุ่มนวลและความรู้สึกอบอุ่นแก่ผู้รอบข้าง

7. ผู้นำการสร้างบารมีมีคุณลักษณะขึ้นชอบต่อการเสี่ยง ความกล้าเสี่ยงของผู้นำ ก็คือการกล้าริเริ่มใช้กลยุทธ์ใหม่ในการทำงานสู่เป้าหมาย โดยผู้นำจะมีทักษะและความชำนาญ ในการประเมินสถานการณ์ได้ตรงสภาพเป็นจริง

8. ผู้นำการสร้างบารมีใช้กลยุทธ์หลายรูปแบบในการบรรลุเป้าหมาย เพื่อสร้างความประทับใจต่อผู้ตามให้เห็นว่าผู้นำของตนมีความสามารถพิเศษและจากความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์ ใหม่นี้ก่อให้เกิดผลเป็นคุณลักษณะปรุ่งแต่งที่ผู้ตามมองผู้นำว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษของพวกเขา

9. ผู้นำการสร้างบารมีจะมีบุคลิกภาพในเชิงประชาสัมพันธ์ตนเอง ผู้นำจะมีความเชี่ยวชาญและเฉลียวฉลาดในการเลือกใช้อิทธิพล สถานการณ์ วิธีการและกาละเทศะ ในการปรากฏตัวการเข้าร่วมหรือไม่เข้าร่วมกิจกรรมขององค์การ หรือของสังคมได้อย่างเหมาะสม โดยสามารถวิเคราะห์ผลกระทบที่ตามมาหรือที่คาดหวังได้ล่วงหน้าอย่างแม่นยำ

10. ผู้นำการสร้างบารมีเป็นผู้นำที่มีความขัดแย้งภายในหน่วยงานของตนน้อยมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำมีคุณลักษณะปรุ่งแต่งที่สำคัญเฉพาะตนอยู่ 3 ประการ คือ มีความมั่นใจในตนเองสูง มีความโดดเด่นในตนเอง และมีความเชื่อมั่นต่อการประพฤติตามทำนองคลองธรรม ของตน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือ การที่ผู้นำใช้ความสามารถ ในการโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ตามเปลี่ยนแปลงความสนใจเพื่อตนเองไปสู่การกระทำประโยชน์เพื่อ กลุ่มหรือเพื่อหน่วยงาน โดยการใช้วิธีการพูดที่โน้มน้าวจิตใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

แบสส์ (Bass, 1998, p. 5) กล่าวว่า การสร้างความมั่นใจสามารถกระทำโดยการกระตุ้น ให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ และ ความต้องการมิตรสัมพันธ์

ซิมพิน และ คอชเชน (Simpkin, 1991, p. 4; Cohen, 1990, pp. 58 - 60) กล่าวว่า ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจ โดยอาจจะกระทำดังนี้

1. การสร้างความมั่นใจ
2. การสร้างความเชื่อมั่นในเหตุผลที่กระทำให้ผู้ตามรับรู้ว่าการกระทำนั้นทำไป เพื่ออะไร
3. การสร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ตาม

ยูกัล (Yukl, 1981 อ้างถึงใน สุทิศา ศรีตังนันทน์, 2547, หน้า 40) กล่าวว่า การสร้าง แรงบันดาลใจจะปรากฏเมื่อผู้นำกระตุ้นเร้าให้ผู้ตามให้ปฏิบัติงาน และสร้างความมั่นใจว่าผู้ตาม มีความสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์

3. การกระตุ้นปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การที่ผู้นำใช้ความรู้ ความสามารถของตนกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหา กระตุ้นให้เกิดระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดความคิดในการวิเคราะห์ปัญหา

ยुकส์ (Yukl, 1981 อ้างถึงใน รุ่งกานต์ รอดเรือง, 2546, หน้า 41) กล่าวว่า สถานการณ์ที่ผู้นำใช้การกระตุ้นปัญญาเพื่อเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์การ เมื่อ

1. กลุ่มหรือองค์การถูกคุกคามจากสภาพแวดล้อม เช่น ถูกฝ่ายตรงข้ามสร้างความปั่นป่วน เป็นต้น
2. เกิดปัญหารุนแรงเกี่ยวกับการลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน เช่น ขาดเครื่องมือ ขาดวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม เกิดความล่าช้า ต้นทุนสูง เป็นต้น
3. งานขาดประสิทธิภาพ เพราะเครื่องมือชำรุด ขาดวัสดุอุปกรณ์ ผู้ตามไม่มาทำงาน เป็นต้น
4. ผู้นำมีอำนาจเพียงพอที่จะทำการเปลี่ยนแปลงและริเริ่มวิธีการที่สามารถจะแก้ปัญหาที่ต้องการเผชิญอยู่

ควินน์ และ ฮอลล์ (Quinn & Hall, 1983 cited in Bass, 1985, p. 110) ได้เสนอวิธีที่ผู้นำสามารถใช้การกระตุ้นสติปัญญาของผู้ตาม ดังนี้

1. การใช้หลักเหตุผล (Rationally) ผู้นำจะเน้นเรื่องการจูงใจด้านความสำเร็จของผู้นำ เน้นหนักที่โครงสร้างงานที่เป็นทางการในการตัดสินใจ ผู้นำจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย แต่จะเน้นที่ความเร็วและประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาเป็นสำคัญ
2. การคำนึงถึงความคงอยู่ (Existentially) ผู้นำจะสนใจเกี่ยวกับความปลอดภัยและความไว้วางใจ และการสร้างทีมงาน เชื่อในกระบวนการที่ไม่เป็นทางการและเชื่อว่าความรู้ความเข้าใจเกิดจากกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม การแก้ปัญหาจะใช้ข้อมูลจำนวนมากและวิธีการแก้ปัญหาหลายทาง ผู้นำจะใช้สติปัญญาของตนเองส่งเสริมความคิดของผู้ตามให้เหมือนกับของตน
3. การใช้ประสบการณ์ (Empirically) ผู้นำจะเน้นในเรื่องการปรับปรุงความมั่นคง การป้องกัน ความปลอดภัย และความต่อเนื่อง โดยมีรูปแบบการตัดสินใจแบบลำดับขั้นลดหลั่น และมีการใช้ข้อมูลจำนวนมากที่ได้มาจากการใช้ประสบการณ์
4. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (Idealistically) ผู้นำจะเน้นที่การเติบโต การปรับตัว การเรียนรู้ การรับรู้เป้าหมาย การเปลี่ยนแปลง และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่น

ในการตัดสินใจ และใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย นอกจากนี้ผู้นำจะมีลักษณะของการกล้าเสี่ยง และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

เบสส์ (Bass, 1998, pp. 5 - 6) กล่าวว่า การที่จะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไข โดยใช้ความคิด จินตนาการ ความเชื่อและค่านิยมมากกว่าการทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในทันที

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคล (Individualized Consideration) การที่ผู้นำแสดงความสนใจและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เข้าใจปัญหาความต้องการของผู้ตาม และพัฒนารายบุคคลให้เกิดความรู้ความเข้าใจ เพื่อยกระดับการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จมากขึ้น

มิลเลอร์ (Miller, 1990 cited in Bass, 1998, p. 146) ได้แบ่งการยอมรับความแตกต่างของบุคคล ออกเป็น 2 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การยอมรับความแตกต่างของบุคคลในระดับกลุ่ม โดยมีการปรึกษาหารือหรือกับลูกน้องเป็นกลุ่ม ปฏิบัติต่อลูกน้องเหมือนกัน และให้ลูกน้องร่วมกันตัดสินใจ
2. การยอมรับความแตกต่างของบุคคลในระดับบุคคล โดยผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อลูกน้องตามความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล

เบสส์ (Bass, 1985, pp. 84 - 91) ได้สรุปพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกถึงการยอมรับความแตกต่างของบุคคล ได้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. การเน้นการพัฒนา โดยการประเมินการปฏิบัติงานในปัจจุบันและตำแหน่งอนาคต เมื่อมีความรับผิดชอบมากขึ้น การปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่างและมอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคลให้ความช่วยเหลือเพื่อเพิ่มความสามารถและเสริมแรงจูงใจให้มากยิ่งขึ้นตามความต้องการขององค์การ

2. การเน้นความเป็นเอกบุคล โดยมีการติดต่ออย่างคุ้นเคยกับผู้ปฏิบัติงานในระดับตัวต่อตัวหรือการใช้โทรศัพท์มากกว่าการใช้บันทึกข้อความ มีการนิเทศงานแบบเดินดูรอบ ๆ (Walk Around Management) ส่งเสริมให้มีการติดต่อกันระหว่างบุคคลแบบ 2 ทาง ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) คือ การที่ผู้บริหารอาวุโสช่วยเหลือโดยการให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลแก่ผู้บริหารใหม่ พี่เลี้ยงจะต้องใช้ความรู้ ประสบการณ์ และตำแหน่งของตนเพื่อช่วยพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน พี่เลี้ยงจะมีลักษณะเหมือนผู้ให้คำปรึกษา ผู้แนะแนว ผู้ฝึกและครู

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง กล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลสามารถนำองค์การไปสู่ทิศทางใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์ และบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยใช้รูปแบบของการสร้างบารมี การสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคคล

#### ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีแลกเปลี่ยน (Exchange Theory) โดยเน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ที่เชื่อว่าจะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนถ้าหากผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนองานของผู้นำ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536, หน้า 58)

แบสส์ (Bass, 1985, p. 11) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ว่าได้พัฒนาจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ วูรัม (Vroom, 1964 cited in Bass, 1985, p. 11) ที่เชื่อว่าคนทุ่มเทพลังทำงานหากเขารู้ว่าเขาสามารถทำได้สำเร็จก็จะนำไปสู่รางวัล ตามแนวคิดของแบสส์ (Bass, 1998, p. 6) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน หมายถึง การที่ผู้นำอธิบายให้ผู้ตามเข้าใจบทบาท และงานที่ผู้ตามต้องทำให้สำเร็จ

อโวลีโอ และคณะ (Avolio et al., 1991, pp. 9 - 16) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน หมายถึง การคงไว้หรือมาตรฐานของการปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับ ผู้ปฏิบัติงานจะต้องรู้หน้าที่ของตนเอง และรางวัลที่อาจได้รับเพื่อบรรลุผลสำเร็จและการรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานของการปฏิบัติงาน

แบสส์ (Bass, 1985 อ้างถึงใน วินัย จิมวงษ์, 2542, หน้า 16) ได้วิเคราะห์ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนไว้ดังนี้

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยนยอมรับวัฒนธรรมดั้งเดิมขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยแก่นของค่านิยม เช่น ปรัชญา เทคนิค ความเชื่อ อุดมการณ์ ค่านิยม ฯลฯ ที่มีมาแต่เดิม เน้นการทำงานในระบบที่ตนรับผิดชอบให้ดีที่สุดทำงานให้เสร็จทันเวลา เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพและไม่เสีย
2. การสร้างแรงจูงใจ โดยการให้รางวัลอย่างมีเงื่อนไข หมายถึง การที่ผู้นำการแลกเปลี่ยนจะบอกผู้ตามอย่างชัดเจนว่าผู้ตามจะได้รับสิ่งใดถ้าผู้ตามทำงานประสบความสำเร็จ ซึ่งเปรียบเสมือนการเสริมแรงทางบวกที่เหมาะสม

แบสส์ (Bass, 1998, pp. 6 - 8) ได้วิเคราะห์ลักษณะของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่ามี 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) 2) การบริหารโดยการยกเว้น (Management by Exception) ดังนี้

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) หมายถึง การที่ผู้นำและผู้ตามตกลงกันว่าผู้ตามจะได้รับสิ่งที่ผู้ตามต้องการเป็นสิ่งตอบแทน ถ้างานประสบความสำเร็จ ซึ่งเปรียบเสมือนการเสริมแรงทางบวก ซึ่งการให้รางวัลตามสถานการณ์มีการแสดงออกโดยการยกย่องชมเชยให้เกียรติต่อหน้าสาธารณชน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และความปลอดภัย

คลิโมสกี และเฮส์ (Klimoski & Hayes, 1980 cited in Bass, 1985, p. 128)

ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการให้รางวัลโดยมีเงื่อนไขอย่างเหมาะสมของผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 231 คน พบว่า พฤติกรรมที่เหมาะสมของผู้นำ ประกอบด้วย 6 ประการ 1) การให้คำแนะนำที่ชัดเจน 2) มีการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานบ่อย ๆ 3) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการกำหนดมาตรฐานของงาน 4) สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพยายามในการทำงานให้สำเร็จ 5) ทบทวนการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง 6) มีความมั่นคงสม่ำเสมอกับผู้ใต้บังคับบัญชา

แบลนชาร์ด และ จอห์นสัน (Blanchard & Johnson, 1982 cited in Bass, 1985, p.123) ได้ให้ข้อเสนอไว้ในบทสรุปของผู้จัดการ 1 นาที (One Minute Manager) ว่าการให้รางวัลตามสถานการณ์ของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนนั้น ผู้จัดการต้องบอกจุดมุ่งหมายและวิธีปฏิบัติงานที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ถ้าลูกน้องขาดความชำนาญผู้จัดการต้องบอกลูกน้องว่าเขาปฏิบัติงานอย่างไร บอกให้รู้ตัวเองมีความรู้สึกอย่างไรต่อลูกน้อง และให้กำลังใจลูกน้องมากขึ้นกว่าเดิม

เคนดริค และ เซอร์จิโอวานนี (Kendrick, 1988, p. 214; Sergiovanni, 1989, p. 214) กล่าวว่า การให้รางวัลตามสถานการณ์ของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ผู้นำมักจะพอใจ โดยการให้รางวัลเป็นการตอบแทน และพอใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2. การบริหารโดยการยกเว้น (Management by Exception) หมายถึง การที่ผู้นำป้อนข้อมูลทางลบ หรือเป็นการเสริมแรงทางลบที่เหมาะสม โดยการที่ผู้นำใช้อารมณ์น้อยที่สุด ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามปฏิบัติงานผิดพลาดหรือต่ำกว่ามาตรฐาน การป้อนข้อมูลทางลบมีวิธีการตั้งแต่เบาที่สุดจนถึงรุนแรงที่สุด คือ ให้คำแนะนำ ให้กำลังใจ ไม่ยอมรับ ว่ากล่าว ตักเตือน ตำหนิ ทำโทษ ลดขั้นเงินเดือน ให้ออกงาน หรือไล่ออก

แบลนชาร์ด และ จอห์นสัน (Blanchard & Johnson, 1982 cited in Bass, 1985, p. 141) ให้ข้อเสนอว่า การว่ากล่าวตักเตือนรวมทั้งการชมเชยควรใช้ให้เหมาะสมแก่โอกาส

ผู้บังคับบัญชาต้องบอกผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเขาทำผิดและบอกว่าตนเองมีความรู้สึกอย่างไร การว่ากล่าวตักเตือนควรจะทำให้ความคิดเห็นในวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

แบสส์ (Bass, 1991 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 65 - 66) กล่าวว่า การบริหารโดยการยกเว้นโดยตรงของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษา สถานภาพเดิมขององค์การ โดยการให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมา และผู้นำ จะกำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้ตามและหากผู้ตามปฏิบัติงานผิดไปจากมาตรฐานที่กำหนด ผู้นำจะแก้ไขการปฏิบัติให้ถูกต้อง ส่วนการบริหารโดยการยกเว้นโดยอ้อมของภาวะผู้นำ การแลกเปลี่ยน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสถานภาพเดิมขององค์การ โดยการให้ผู้ตาม ปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมา และหากผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะแก้ไข โดยใช้การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม

ยูกิล (Yukl, 1994, p. 352) กล่าวว่า การบริหารโดยการยกเว้น เป็นการติดตาม การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และแก้ไขการปฏิบัติงานนั้นให้ถูกต้อง เมื่องานนั้นไม่มี ประสิทธิภาพ

ปาติกา นิธิประเสริฐกุล (2547, หน้า 83) กล่าวว่า การบริหารโดยการยกเว้น เป็นการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา โดยมีการว่ากล่าวตักเตือน ตำหนิโทษ ให้กำลังใจ และ มีการให้คำแนะนำ เมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานไม่ถูกต้อง ทำให้บุคลากรมีการปรับปรุงงานและ พัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น ทำให้งานสำเร็จ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำ ชี้แนะหรือกระทำการจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด โดยอธิบายให้ผู้ตาม เข้าใจบทบาทหน้าที่ของผู้ตามที่ต้องทำงานให้สำเร็จ และรางวัลที่อาจได้รับเป็นสิ่งตอบแทนหาก ทำงานที่มอบหมายได้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยใช้รูปแบบของการให้รางวัลตามสถานการณ์ เพื่อเสริมแรงทางบวก และการบริหารโดยการยกเว้น เพื่อเสริมแรงทางลบควบคู่กันไป

จากการวิเคราะห์การศึกษาภาวะผู้นำดังกล่าว ทำให้ทราบว่า ผู้นำที่จะนำองค์การให้ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ตามแนวคิดของแบสส์ (Bass) เพราะเหตุที่ว่า ภาวะผู้นำการ แลกเปลี่ยนเป็นกระบวนการที่เสริมแรงให้บุคคลหรือองค์การมีความพยายามที่จะทำงานและนำพา องค์การให้บรรลุเป้าหมายได้ แต่ทั้งนี้ การที่จะเสริมแรงอย่างไรมัน ผู้นำจำเป็นต้องมีวิธีการใหม่ ๆ ที่จูงใจโดยใช้ทั้งวิธีการเสริมสร้างบารมี การกระตุ้นปัญญาให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจน การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคลด้วย จึงจะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ในลักษณะตรงกันข้าม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะพยายามแก้ไขโดยจะมองข้อผิดพลาดเป็นโอกาสแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารจะชี้แจงข้อผิดพลาดและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ไข (Manz & Sims, 1989, p. 151; Barker & Barker, 1990, p. 5)

**ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน**  
จากแนวคิดของเบิร์นส์และแบสส์ (Burns & Bass) ทำให้เห็นความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับต่ำและระดับสูงของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนเป็นการที่ผู้นำสนองความต้องการในปัจจุบันของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานตามมาตรฐานขององค์กร ในทางตรงกันข้ามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง โดยกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานที่ท้าทาย รับผิดชอบมากยิ่งขึ้น ขณะเดียวกันมีส่วนช่วยให้องค์กรมีการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับ ดันแฮม – เทเลอร์ และคลาเฟน (Dunham – Taylor & Klafehn, 1995, p. 68) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อใช้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนร่วมด้วย แต่ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดมีแนวโน้มของคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัดเจนมากกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่งภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ มีทั้งส่วนที่เหมือนกันและแตกต่างกัน ส่วนที่เหมือนกันก็คือ มุ่งความสำเร็จของงานและช่วยสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานได้สำเร็จมากกว่าที่คาดหวังไว้ (คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540, หน้า 111) สำหรับส่วนที่แตกต่างกันสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 1 (Harris, 1989, p. 8 citing Bass, 1985, pp. 26 - 46; Avolio, Waldman & Einstein, 1988, p. 61)



ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- พยายามชี้แจงให้เห็นความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ และวิธีที่จะบรรลุผล ต่อจากนั้นก็สร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นกับสมาชิก</li> <li>- พยายามยกระดับความต้องการของสมาชิก จากลำดับขั้นความต้องการทางกาย ความมั่นคงปลอดภัย สู่ระดับที่สูงกว่า คือ การต้องการความสำเร็จและแรงจูงใจที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นพยายามมากขึ้น</li> <li>- โน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน โดยเปลี่ยนแปลงจากความสนใจทำงาน เพื่อตนเองไม่เห็นแก่ที่มงาน องค์การหรือพยายามชักจูง</li> <li>- พยายามพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ก้าวสู่ความเป็นผู้นำ โดยการพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหาของตนเอง รวมทั้งของผู้อื่น</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- พิจารณาว่าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติอย่างไรเพื่อที่จำทำให้บรรลุผล แล้วชี้แจงบทบาทหน้าที่ที่ต้องการแก่เขา เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน</li> <li>- พิจารณาความต้องการ ความปรารถนาของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะได้ตอบสนอง และจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพยายามที่จะทำงานให้ได้ผลสัมฤทธิ์</li> <li>- มีการฝึกอบรมผู้นำ และให้แรงเสริมทางบวก เพื่อที่จะสนับสนุนผลการปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นเงินเดือน หรือมอบหมายงานที่ต้องการ</li> </ul> |

### ประสิทธิผลของสถานศึกษา

ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นตัวบ่งชี้หรือตัวการที่จะเป็นเครื่องตัดสินในขั้นสุดท้ายว่าการบริหารและองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การ และมุมมองของผู้เขียนหรือนักวิชาการ แต่ส่วนใหญ่จะมุ่งที่ผลสำเร็จของงาน หรือการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (ภรณ์ กิริติบุตร, 2529, หน้า 2) ซึ่งมีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา (School Effectiveness) ไว้หลายท่าน ดังนี้

สุวรรณี สมบัติทวี (2536, หน้า 14 - 16) กล่าวว่า ลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล หมายถึง โรงเรียนที่สามารถส่งเสริมให้นักเรียนมีความก้าวหน้าทั้งทางพุทธิศึกษา จริยศึกษา และ พลศึกษา ได้ดีกว่าโรงเรียนอื่น ๆ

ภารดี อนันต์นาวิ (2545, หน้า 24) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาให้สำเร็จโดยสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และครูมีความพึงพอใจในการทำงาน

วันชัย นพรัตน์ (2540, หน้า 46) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง การบรรลุ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา โดยพิจารณาจากความสามารถในการผลิตนักเรียน ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ตลอดจน สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน ภายนอก และรวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายใน โรงเรียน จนทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นการมองประสิทธิภาพในภาพรวมทั้งระบบ

อุทัยวรรณ โชชื่น (2546, หน้า 45) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพด้านการศึกษาและมีผลสัมฤทธิ์ ตามเป้าหมายของโรงเรียน และตรงตามความต้องการของสังคม

ปาติกา นิธิประเสริฐกุล (2547, หน้า 38) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น ความสามารถในการปรับตัว ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก สามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ตลอดจน มีความสามารถในการบูรณาการผสมผสานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนตามที่ได้ตั้งไว้

ธร สุนทราวุธ (ม.ป.ป., หน้า 34) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงาน ที่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้และถือว่าได้รับประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ จะต้องใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด ด้วยเช่นกัน

มอร์เฟต และคณะ (Morphet et al., 1982, pp. 93 - 97) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของ โรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้สำเร็จด้วยดีโดยที่ผู้นำได้ใช้ความสามารถ จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มาทำงานอย่างเสียสละ

รีด และคณะ (Reid et al., 1988, p. 5) ได้ศึกษาความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์ และครูใหญ่ที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาโททางการศึกษา พบว่า ครูบางคนให้ความหมาย ของประสิทธิภาพของโรงเรียนว่า หมายถึง ความสามารถของนักเรียนที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียน ในขณะที่บางคนเห็นว่าประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการ จัดสรรทรัพยากรให้สมาชิก

อาร์มสตรอง และคณะ (Armstrong et al., 1989, p.155) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงกว่าระดับเกณฑ์มาตรฐานที่ทดสอบ

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001, pp. 289 - 300) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่บีบบังคับได้ รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี หรือความพึงพอใจในการทำงานของครู หรือขวัญของสมาชิกโรงเรียนดี

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนานักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก สามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ส่งผลให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงาน การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การประเมินประสิทธิภาพของสถานศึกษา เป็นการพิจารณาระดับประสิทธิผล และความต้องการนำผลที่ได้จากการประเมิน เพื่อปรับปรุงงานให้มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้นเป็นวัตถุประสงค์หลัก และรองลงมาก็คือ เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจของผู้บริหารในอันที่จะทำให้ทราบว่าการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นน้อยเพียงใด (Seldin, 1988, p. 24) ซึ่ง ภรณ์ กิริติบุตร (2529, หน้า 185 - 187) สามารถแบ่งออกเป็น 3 แนวทาง ดังนี้

1. การประเมินประสิทธิผลในแง่เป้าหมาย (The Goal Approach) เป็นการพิจารณาว่า องค์การมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานว่าบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือไม่ โดยใช้เป้าหมายขององค์การเป็นเกณฑ์ ซึ่งเป็นหลักเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ เช่น วัดความสามารถในด้านการผลิต วัดจากผลกำไร ฯลฯ

2. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบ-ทรัพยากร (The System Resource-Approach) เป็นการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยอาศัยแนวคิดว่าองค์การเป็นระบบเปิดซึ่งมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการแลกเปลี่ยน และแข่งขันจึงประเมินโดยพิจารณาความสามารถขององค์การในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการ

3. การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (The Multi Criteria of Effectiveness) เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์การโดยใช้เกณฑ์หลายอย่างในการวัดประเมินผล ซึ่งพิจารณา

จากตัวแปรหลักที่อาจมีผลต่อความสำเร็จขององค์การ และพยายามแสดงให้เห็นว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งมีผู้ให้แนวคิดในการประเมินประสิทธิผล ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540, หน้า 255 - 270) ได้เสนอวิธีประเมินผลงานหรือประสิทธิผล ตามมาตรฐานสากล อาจสรุปได้ออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

**กลุ่มที่หนึ่ง** เป็นวิธีการที่ใช้ในการประเมินผลเฉพาะบุคคลแต่ละบุคคล ใช้ประเมิน ผู้ต้องการประเมินทีละคน โดยแยกกันในแต่ละครั้งและไม่นำไปเปรียบเทียบโดยตรงทันทีกับผู้ที่ต้องการประเมิน ซึ่งการประเมินมี 7 วิธี ดังนี้

1. วิธีประเมินตามขีดขนาดหรือมาตรา (Graphic Rating Scale) เป็นวิธีที่นิยมใช้กัน ในปัจจุบัน และเป็นเทคนิคที่เก่าแก่มาก การประเมินจะทำโดยผู้ประเมินให้ความเห็นด้วยการขีด เครื่องหมายตามแบบฟอร์มที่กำหนดจากมากไปหาน้อย

2. วิธีการประเมินแบบบังคับเลือก (Force Choice) ผู้ประเมินจะต้องพิจารณาเลือก เฉพาะข้อข้อความที่ระบุไว้ให้เลือกเกี่ยวกับตัวผู้ถูกประเมิน โดยข้อความจะถูกจัดให้เป็นกลุ่มและ ผู้ประเมินจะต้องใช้ดุลยพินิจในการเลือกข้อความที่กำหนด โดยดูว่าอันใดเหมาะสมที่สุดที่จะใช้วัด ความมีประสิทธิภาพของงาน

3. วิธีประเมินโดยเขียนคำบรรยาย (Essay Evaluation) ผู้ประเมินจะต้องบรรยาย ถึงจุดแข็งและจุดอ่อน เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ถูกประเมิน ส่วนใหญ่มักจะใช้เพื่อประกอบการ ประเมินคู่กับมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

4. วิธีประเมินการบริหารตามเป้าหมาย (Management by Objectives) เป็นวิธีที่ใช้ ประเมินตัวบุคคลโดยผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินจะร่วมกันกำหนดเป้าหมายของงานไว้ล่วงหน้า และผู้ถูกประเมินจะพยายามรายงานทำให้สำเร็จภายในเวลาที่กำหนด เมื่อถึงขั้นประเมินผล ทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินจะร่วมกันพิจารณาถึงระดับความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่กำหนด

5. วิธีประเมินเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Technique) ผู้ชำนาญการด้าน บริหารงานบุคคล และหัวหน้าจะเตรียมข้อความที่บ่งบอกพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินทั้งในแง่ดี ที่สุดและเลวที่สุด ข้อความเหล่านี้จะจัดเป็นกลุ่มแตกต่างกันไปแต่ละงาน มีการพัฒนาและจัด ประเภทข้อมูลและเหตุการณ์สำคัญ ผู้ประเมินจะนำแบบฟอร์มนี้ไปวัดผู้ถูกประเมิน ผู้ถูกประเมิน จะทำการบันทึกเหตุการณ์ครั้งที่ดีที่ผู้ถูกประเมินปฏิบัติได้ตามประเภทที่จัดไว้ วิธีนี้หัวหน้างาน มักจะเป็นคนประเมินเองมากกว่าจะร่วมกับผู้ถูกประเมิน

6. วิธีประเมินด้วยการขีดเครื่องหมาย (Checklist or Weighted Checklist) ผู้ประเมินจะเตรียมรายงานที่เป็นหัวข้อเรื่อง (Checklist) เรียงลำดับเป็นชุดคุณศัพท์หรือ

คำบรรยายความ ข้อความที่แสดงถึงควมมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นการให้น้ำหนักในแต่ละข้อเท่า ๆ กันและผู้ประเมินจะได้เครื่องหมายสำหรับรายการหรือข้อความที่ผู้ถูกประเมินมีตรงตามที่กล่าวแต่ละข้อ แต่หากไม่มีก็ปล่อยว่างไม่ทำเครื่องหมาย

7. วิธีการประเมินพฤติกรรมการทำงานตามขีดขนาดหรือมาตรา (Behaviorally Anchored Rating Scales) โดยประเมินประสิทธิภาพของงาน จากผู้บังคับบัญชาอื่นที่ไม่ได้เป็นผู้เขียนคำบรรยายเกี่ยวกับแง่ดีหรือไม่ดีของการทำงานได้ประเมินข้อความเหล่านั้นจากมาตราส่วน (Scale) ที่นำมาจัดกลุ่มเป็นประเภท ๆ เช่นเดียวกับวิธีขีดเครื่องหมาย (Weighted Checklist) โดยวิธีนี้คล้ายกับวิธีประเมินเหตุการณ์สำคัญ (Graphic Rating Scale) ที่นำมาใช้กับผู้ถูกประเมิน แต่ต่างกันตรงที่มาตราส่วน (Scale) ที่จะยึดข้อความบรรยายเกี่ยวกับลักษณะที่สังเกตเห็นได้จากพฤติกรรมที่ต้องการวัด

กลุ่มที่สอง วิธีการประเมินที่ใช้กับคนหลาย ๆ คน พร้อม ๆ กัน วิธีนี้จะประเมินผู้ถูกประเมินพร้อมกันหลาย ๆ คน โดยเปรียบเทียบกับผู้ถูกประเมินอื่น ๆ ในครั้งเดียวกัน วิธีนี้แบ่งออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

1. วิธีการจัดลำดับที่ (Ranking) เป็นวิธีที่ผู้ทำการประเมินจะกำหนดว่าผู้ถูกประเมินผู้ใดทำงานดีที่สุด โดยเรียงลำดับจากดีที่สุดไปถึงไม่ดีที่สุด

2. วิธีเปรียบเทียบเป็นคู่ ๆ (Paired Comparison) วิธีนี้จะเป็นการประเมินบุคคลใดบุคคลหนึ่งก่อน หลังจากนั้นจะเปรียบเทียบบุคคลอื่นกับบุคคลนี้โดยเปรียบเทียบกันไปเรื่อย ๆ จนหมดทุกคน

3. วิธีวัดโดยการกำหนดขอบเขตของการกระจาย (Forced Distribution) วิธีนี้ผู้ประเมินจะให้เกรดตามโค้งประเมิน ผู้ถูกประเมินภายในกรอบของการกระจายที่ได้กำหนดไว้แล้ว

กลุ่มที่สาม วิธีประเมินอื่น ๆ มี 2 วิธี ดังนี้

1. วิธีทดสอบผลงาน (Performance Test) เป็นวิธีการออกแบบทดสอบผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาให้ทดสอบประเมินผล แล้วติดตามประเมินว่ามีผลงานดี เลว อย่างไร

2. วิธีการประเมินผลงานรอบด้าน (Field Review Technique) เป็นวิธีการที่ใช้ผู้ประเมินจากภายนอก โดยผู้ถูกประเมินและผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกประเมินจะต้องตอบคำถามปากเปล่าต่อผู้มาตรวจหรือผู้ประเมินจากภายนอก ดังนั้น วิธีประเมินประสิทธิภาพนั้นมีหลายวิธี ควรเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการวัด

พาร์สัน (Parsons, 1960 cited in Hoy & Miskel, 1991, pp. 121 - 122) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ โดยพิจารณาจาก 1) การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม 2) การบรรลุเป้าหมาย 3) การบูรณาการ และ 4) การคงไว้ซึ่งระบบค่านิยม

กิบสัน และคณะ (Gibson et al., 1982, p. 37) ได้ทำการศึกษา พบว่า เกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการผลิต 2) ประสิทธิภาพ 3) ความพึงพอใจ 4) การปรับตัว 5) การพัฒนา และ 6) การอยู่รอด

ฮอย และมิลเกล (Hoy & Miskel, 1991, pp. 384 - 397) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ โดยพิจารณาจาก 1) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน 2) การบรรลุเป้าหมาย 3) ความพึงพอใจในการทำงาน 4) ความสนใจในชีวิต (Integration)

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดและเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลของมอทท์ (Hoy & Miskel, 2001, pp. 305 - 306 citing Mott, 1972) ซึ่งได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนในแง่ความสามารถของโรงเรียนไว้ 4 ด้าน ดังนี้ 1) ความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และ 4) ความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

#### **ความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง**

โรงเรียนมีหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอน และสามารถทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สิ่งสำคัญของการบรรลุเป้าหมายคุณภาพการศึกษา คือ ผลผลิตของระบบการศึกษา (กรมวิชาการ, 2539, หน้า 9 - 10) โรงเรียนหากมีนักเรียนเข้าเรียนมีปริมาณมากและมีคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูง โดยดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการศึกษาต่อในสถาบันชั้นสูงจำนวนมาก โรงเรียนมีทั้งปริมาณและคุณภาพดังกล่าวนี้มักจะได้แก่ โรงเรียนในเมือง โรงเรียนระดับจังหวัดที่มีชื่อเสียง โรงเรียนที่มีความพร้อมในด้านปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ อาคารสถานที่ บรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม บุคลากรมีคุณภาพ ตลอดจนการบริหารจัดการที่ดีที่มีประสิทธิผล (Hoy & Miskel, 1991, p. 382 citing Mott, 1972, p. 133)

องค์ประกอบในการสร้างเสริมประสิทธิผล ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพของนักเรียน ได้แก่ อาคารสถานที่ที่เหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการ บรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่สะอาด ร่มรื่นสวยงาม วัสดุอุปกรณ์ที่เพียงพอและทันสมัยต่อการเรียนการสอน ผู้บริหาร และครูเป็นบุคลากรที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อประสิทธิผลของโรงเรียน การที่ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้

ความสามารถในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมองเห็นถึงความสำคัญของงานวิชาการ ในโรงเรียนอย่างแท้จริง หาแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนางานทางวิชาการให้มีคุณภาพได้ มาตรฐานและเป็นไปตามความคาดหวังของผู้ปกครอง และชุมชน สร้างบรรยากาศในการทำงาน ที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล ครูอาจารย์รับบทบาทหน้าที่ของตนเอง พัฒนาความรู้ความสามารถของ ตนอยู่เสมอ วางแผนพัฒนาการเรียนการสอน ตลอดจนปรับปรุงพฤติกรรมการสอนให้ทันสมัยทันต่อ การเปลี่ยนแปลงและความเจริญในทุกด้าน เป็นที่เชื่อได้ว่าโรงเรียนนั้นจะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ เกิดประสิทธิผลต่อผู้เรียนและองค์การ

สรุปได้ว่า ความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินงานในโรงเรียนทั้งด้านการบริหาร การจัดการเรียนการสอน รวมถึง การจัดบรรยากาศและใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม จนทำให้นักเรียน ในสถานศึกษาส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับที่สูง

#### ความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก

การศึกษานอกจากจะเสริมสร้างความเจริญให้บุคคลทั้ง 4 ด้าน คือ ร่างกายให้มี ความสมบูรณ์ แข็งแรงพัฒนาการส่วนต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมกับวัย สถิติปัญญา มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน รู้จักคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล และมีความคิดสร้างสรรค์ สังคมสามารถนำความรู้ ความสามารถ และทักษะอันจำเป็นไปใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมยุคโลกาภิวัตน์อย่างเป็นสุข รู้จักเหตุผล มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมอย่างเหมาะสมและดีงาม ทัศนคติทางบวกจะเป็นผลที่เกิดขึ้นจาก ผู้ได้รับการศึกษาอย่างครบถ้วนแล้ว ผู้ที่มีทัศนคติทางบวกจะเป็นผู้ที่มีความรู้และแสดงออกซึ่ง พฤติกรรมต่าง ๆ เป็นที่พึงประสงค์ของสังคมโดยส่วนรวม มีจิตใจกว้าง ไม่ทำตนต่อต้านหรือ ถอยหนีสังคม มีความมั่นคงทางจิตใจ มีเหตุผลและยอมรับกฎ กติกาของสังคมที่กำหนดขึ้น และปฏิบัติด้วยความจริงใจ มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ยอมรับและเคารพความเป็นส่วนรวม เห็นความสำคัญและคุณค่าของการอยู่ร่วมกันในสังคม ให้ความร่วมมือร่วมใจต่อการปฏิบัติการกิจ ของส่วนรวมให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เป็นผู้ที่มีจิตใจที่เข้มแข็ง อดกลั้น และสามารถเผชิญหน้ากับ สถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม รู้จักเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ มีความเอื้ออาทรต่อเพื่อนมนุษย์ และเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม

โรงเรียนจึงเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการเตรียมเยาวชนให้เป็นผู้ใหญ่ ที่ดี สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ส่งเสริมให้บุคคลรู้จักสร้างความสำเร็จให้แก่ ตนเอง มีความกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ มีศีลธรรมและวัฒนธรรมอันดีงาม (สุรพันธ์ ยันต์ทอง, 2533, หน้า 13 - 14)

สรุปได้ว่า ความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินงานในสถานศึกษาทั้งด้านการบริหาร และการอบรมสั่งสอนนักเรียนให้เป็นคนที่มีคุณธรรม จริยธรรม ระเบียบวินัย รู้จักพัฒนาตนเอง มีทัศนคติที่ดีต่อการศึกษาและอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

### ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม

โรงเรียนเป็นองค์การทางการศึกษาที่มีความสามารถในการสนองความต้องการของผู้รับบริการ และเป็นประโยชน์ต่อสังคม และมีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ดี (พิทยา บวรวัฒนา, 2541, หน้า 115) ผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์ นักเรียน และนักการภารโรง ทำให้เกิดการเรียนการสอนอย่างสมบูรณ์ การจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลนั้น โรงเรียนจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างเหมาะสม การกำหนดนโยบายต่าง ๆ ของโรงเรียนจะต้องทันสมัยและสอดคล้อง ทันกับความจริงก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลง นโยบายของโรงเรียนไม่ควรยึดตายตัวจนเปลี่ยนแปลงไม่ได้ จนทำให้ล้าสมัย ในขณะที่เดียวกันจะต้องสามารถปรับตัวให้ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอน ควรมีนวัตกรรมและสื่อการเรียนการสอนใหม่ ๆ มีการค้นคว้าและพัฒนาสื่ออุปกรณ์การเรียนอย่างสม่ำเสมอ ปรับปรุงอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมให้มีความสะอาดร่มรื่น เพื่อให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการ และเกิดบรรยากาศในการเรียนรู้ ผู้บริหารและครูจะต้องมีบทบาทสำคัญต่อการปรับตัวและไม่หยุดนิ่ง ต้องพยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การ รูปแบบการบริหารงาน และดำเนินการต่าง ๆ ให้มีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน

ดังนั้น ผู้บริหารและครูต้องเป็นนักพัฒนา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิด สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ การจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีความรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข นอกจากนั้นจะต้องมีเทคนิควิธีการสอนที่เหมาะสม ครูต้องสร้างกระบวนการและวิธีการเรียนรู้ให้กับนักเรียนทั้งเนื้อหาวิชาและคุณธรรม จริยธรรม มากกว่าที่จะบอกความรู้หรือสอนหนังสือแบบธรรมดา

สรุปได้ว่า ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานด้านการบริหาร การจัดการเรียนการสอน การปรับหลักสูตร เพื่อให้สถานศึกษาทันกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสม



### ความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

โรงเรียนเป็นองค์การหนึ่งของสังคม ที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ผู้บริหารและครูภายในโรงเรียน จะต้องมีความสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของโรงเรียน (มงคล แสงประเสริฐ, 2539, หน้า 154) การทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีมนั้น เป็นการตอบสนองธรรมชาติของมนุษย์ที่ชอบอยู่ด้วยกัน และเป็นการได้ช่วยกันคิดช่วยกันออกความเห็น และช่วยกันลงมือทำ ย้อนนำไปสู่ปัญหาที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน (บุญมั่น ธนาศุภวัฒน์, 2537, หน้า 54) โรงเรียนจะมีการกำหนดรูปแบบให้เหมาะสม กับขนาดและภารกิจของโรงเรียน แต่ไม่ว่าจะมีรูปแบบการบริหารแบบใด ระบบใด การทำงานของโรงเรียนย่อมประกอบด้วย เป้าหมาย คือ การมุ่งถึงความสำเร็จที่สูงสุดที่เกิดจากการทำงาน บทบาทหน้าที่ เป็นส่วนประกอบรองลงมาเพื่อร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด การประสานงาน เป็นแนวทางของความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจนและเกิดความเรียบร้อย กิจกรรม คือ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายการจัดการศึกษาในโรงเรียน เป็นการสร้างคนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของบุคคลตามแนวทางที่เหมาะสม การบริหารและการจัดการในโรงเรียน จึงควรมีความยืดหยุ่นพอสมควร ตั้งแต่หลักสูตร ควรปรับให้เหมาะสมกับท้องถิ่น สภาพของบุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่ การจัดวิชาต่าง ๆ สำหรับการเรียนการสอน รวมทั้งการจัดกิจกรรมในหลักสูตรและเสริมหลักสูตร ควรให้เพียงพอและหลากหลายเพื่อให้สอดคล้องกับ ความสนใจ ความต้องการ และความถนัดของนักเรียน จะช่วยเป็นแนวทางพัฒนาการเรียนรู้ การปรับตัวและบุคลิกภาพของนักเรียนได้อย่างเหมาะสม กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ บางเรื่องเป็นสิ่งล้าสมัย ไม่ทันยุคสมัยในปัจจุบัน ควรมีการปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล เกิดความราบรื่น เรียบร้อย และความเจริญก้าวหน้า ผู้บริหารจึงควรปฏิบัติตนให้เหมาะสมไม่ใช้อำนาจเผด็จการ ไม่ควรยึดกฎระเบียบโดยเคร่งครัด สิ่งใดที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานควรมีการยืดหยุ่นบ้าง แต่ไม่เสียประโยชน์หรือเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารควรจะเป็น ผู้สร้างความไว้วางใจให้กับผู้ร่วมงาน เป็นที่ยอมรับ มีความเอื้ออาทรต่อเพื่อนร่วมงาน เป็นที่ปรึกษาทั้งในเรื่องการเรียนการสอน เรื่องส่วนตัว อย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน เพื่อเป็นการลดช่องว่างซึ่งกันและกัน และควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การยกย่อง ชมเชย และให้รางวัลในบางโอกาส

สรุปได้ว่า ความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในการช่วยกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ทั้งด้านการบริหาร การจัดการเรียนการสอน นักเรียนและงานรับผิดชอบอื่น ๆ จนประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

จากที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา คือ ความสามารถของผู้บริหารที่สามารถใช้ความรู้ และประสบการณ์ร่วมกับการบริหารงาน คือ ความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน เพื่อแสดงให้เห็นผลสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

### ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและประสิทธิผลของสถานศึกษา

ในการศึกษาภาวะผู้นำและประสิทธิผลของสถานศึกษา ทำให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของสถานศึกษา คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำและประสิทธิผลของสถานศึกษา มีผู้ศึกษาและเสนอแนวคิดดังกล่าวไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2539, หน้า 7 - 8) กล่าวถึง ผู้นำ “คลื่นลูกใหม่” ของภาครัฐ ที่มีประสิทธิผล จะต้องเป็นผู้ที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ล่วงรู้ เข้าใจ ความเป็นเหตุเป็นผลไหลตามกระแสสากลได้อย่างเท่ากัน ปรับตัวเข้าได้อย่างกลมกลืนกับสิ่งแวดล้อม ขณะเดียวกันก็มีความรัก ความเข้าใจ และภูมิใจในวัฒนธรรมขนบธรรมเนียมอารยธรรมของตนได้ดี
2. เป็นผู้สร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้กับองค์การอยู่เป็นนิจ ทำให้ง่ายและชัดเจนขึ้น
3. มีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีลักษณะผสมผสาน เป็นที่ยอมรับได้ เป็นคนดีแล้ว จะต้องเป็นคนเก่งด้วย มีความสามารถในการบริหารตนและนำคนอื่นได้
4. มีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงได้ดี เป็นผลมาจากการมีความคิดอ่านที่ดี ตื่นตัวและเรียนรู้พัฒนาอย่างต่อเนื่องอยู่เป็นนิจ
5. ทำงานเพื่องาน มีความสุขกับการได้ทำงานที่ชอบ ทำงานที่มุ่งผลของงานมากกว่าที่จะมุ่งผลประโยชน์อื่น ๆ ที่เป็นไปเพื่อตนเอง

กระแส ชนวงส์ (2546, หน้า 16 - 20) กล่าวถึง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องประกอบด้วย บันได 3 ขั้น คือ

1. คนมีค่า (Add Value to People) คือ ต้องนึกว่าคนแต่ละคนเป็นคนดี
2. งานของตนเองมีค่า (Add Value to Your Work) คือ คนที่จะประสบความสำเร็จในเรื่องต่าง ๆ ได้ต้องเห็นงานของตนเองเป็นของมีค่า มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี และภูมิใจในงานของตน
3. ตนเองมีค่า (Add Value to Yourself) คือ การทำตนให้มีค่า ประกอบด้วยสิ่งที่ต้องกระทำ ได้แก่ การตรงต่อเวลา การพูดเมื่อมีโอกาส การสัมผัสสายตากับคนรอบข้าง การเป็นคนคึกคัก มีชีวิตชีวา และที่สำคัญที่สุดความเป็นผู้นำ

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001, p. 301) ได้กล่าวถึงผลงานการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษา อาทิเช่น

เอดมอนส์ (Edmonds, 1979) ได้ทำการวิจัยประสิทธิภาพของสถานศึกษา พบว่าองค์ประกอบที่จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในสถานศึกษา ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารจะต้องมีภาวะความเป็นผู้นำสูง โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอน
2. เน้นการพัฒนาทักษะพื้นฐานของนักเรียน
3. ตั้งความคาดหวังในความสำเร็จของนักเรียนไว้ในระดับสูง
4. มีการประเมินผลนักเรียนอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ
5. มีสภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบเรียบร้อย

สมิท และเพอร์เก้ (Smith & Purkey, 1983) ได้ทำการวิจัยประสิทธิภาพของสถานศึกษา พบว่า องค์ประกอบที่จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในสถานศึกษา ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำทางด้านการเรียนการสอน
2. มีหลักสูตรที่มีจุดมุ่งหมายและได้รับการวางแผนไว้อย่างดี
3. มีเป้าหมายของโรงเรียนที่ชัดเจนและมีความคาดหวังสูง
4. มีการทำงานตรงตามเวลา
5. สำนึกถึงความสำคัญของการบรรลุผลสำเร็จด้านวิชาการ
6. มีบรรยากาศที่เป็นระเบียบเรียบร้อย
7. มีสำนึกความเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน
8. มีการพัฒนาบุคลากร
9. ส่งเสริมสวัสดิการและความมั่นคงกับบุคลากร
10. มีระบบการวางแผนแบบมีส่วนร่วม
11. มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ

12. ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วม

13. การได้รับสนับสนุนโดยตรง

สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและประสิทธิผลของสถานศึกษา กล่าวคือ ภาวะผู้นำมีอิทธิพลส่งผลโดยตรงกับประสิทธิผล เชื่อมโยงสัมพันธ์ต่อกัน สถานศึกษาที่มีประสิทธิผล จะต้องอาศัยความเป็นผู้นำและภาวะผู้นำ ความทุ่มเทจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ก็จะทำให้เป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผล

### ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

ประเภทของสถานศึกษา ความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงาน ขึ้นอยู่กับประเภทของสถานศึกษา ซึ่งกฎกระทรวงว่าด้วยการแบ่งระดับและประเภทของการศึกษา ขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2546 ได้กำหนดการศึกษาในระบบที่เป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็น 4 ระดับ คือ การศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา การศึกษาระดับประถมศึกษา การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 39 – 40) การจัดการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 กำหนดหลักสูตรเป็น 4 ช่วงชั้น ตามระดับพัฒนาการของผู้เรียน ดังนี้ ช่วงชั้นที่ 1 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – 3 ช่วงชั้นที่ 2 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 – 6 ช่วงชั้นที่ 3 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 – 3 และช่วงชั้นที่ 4 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 – 6 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545, หน้า 5)

สถานศึกษาที่มีการเปิดสอนระดับแตกต่างกัน ทำให้การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจรัสรัตน์ วิไลวรรณ (2545) ได้ทำการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ โดยจำแนกตามประเภทสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดต่างกันใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และงานวิจัยของชรัตน์ จันทชาว (2547) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยจำแนกตามประเภทสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละประเภทสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามประเภทของสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ด้านการกระตุ้นการแก้ปัญหา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการสร้างบารมี แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนงานวิจัยของวันชัย นพรัตน์ (2540) ได้ศึกษา

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 12 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 12 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียนและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์

ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่จัดระดับสถานศึกษาตามการเปิดสอนการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแบ่งประเภทของสถานศึกษาเป็น 3 ประเภท คือ ประถมศึกษา (ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – 6) ขยายโอกาสทางการศึกษา (ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – 6 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 – 3) และมัธยมศึกษา (ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 – 3 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 – 6) เพื่อศึกษาความแตกต่างของแต่ละประเภทของสถานศึกษา

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ สำหรับงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของโรงเรียนจากการศึกษาค้นคว้า พอสรุปได้ ดังนี้

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ได้ศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของศึกษาธิการจังหวัดกับประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยเสริมประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เพิ่มจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และตัวทำนายประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โดยรวมที่ดี ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสมมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเป็นบวก

วันชัย นพรัตน์ (2540) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 12 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 12 ตามการรับรู้ของหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 12 ตามการรับรู้ของหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน ประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลาง อยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อย อยู่ในระดับมาก

และผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาก อยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล และภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ด้านความมีปารมี ( $X_1$ ) ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม ( $X_2$ ) ด้านการกระตุ้นการให้ปัญญา ( $X_3$ ) และด้านการตั้งใจ ( $X_4$ ) เป็นตัวพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา 12 โดยมีอำนาจการพยากรณ์เท่ากับร้อยละ 29.59 สามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ ได้ดังนี้

$$\hat{Y} = 2.281612 + 0.279860 (X_1) + 0.067984 (X_2) + 0.116899 (X_3) - 0.123464 (X_4)$$

วัฒนา พวงสวัสดิ์ (2541) ได้ศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 12 พบว่า โรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 12 มีประสิทธิผลโดยรวมในระดับมาก

บุญลือ จันทศร (2542) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียนอยู่ในระดับมากทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่

พวงทิพย์ มั่งคั่ง (2543) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก

ธนรัชต์ บุรีสูงเนิน (2544) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก และการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภารดี อนันต์นาวิ (2545) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลทางบวกสูงสุดต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา คือ ปัจจัยสถานการณ์โรงเรียน รองลงมาคือ ปัจจัยคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร และบรรยากาศของโรงเรียน ตามลำดับ และร่วมกันทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาได้ร้อยละ 79 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อำนาจ ภาตรา (2546) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและเชิงจัดการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับมาก

รุ่งกานต์ รอดเรือง (2546) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อยู่ในระดับมาก

มานะชัย วงษ์ธนสุภรณ์ (2546) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก

อุทัยวรรณ โชชี้น (2546) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ภาคตะวันออก พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์ในการสอน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

ชรัตน์ จันทขว้า (2547) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบจำแนกตามประเภทสถานศึกษา ปรากฏว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการสร้างบารมี แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ปาติกา นิธิประเสริฐกุล (2547) ได้ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมาก และประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา อยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล ปัจจัยที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา คือ องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านความคิดเชิงระบบ ( $X_{10}$ ) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงจัดการ ด้านการจัดการโดยยึดระเบียบ ( $X_2$ ) องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ( $X_7$ ) และองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ( $X_8$ ) เป็นตัวพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยมีอำนาจการพยากรณ์เท่ากับร้อยละ 62.10 สามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ ได้ดังนี้

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

ซัทวาล คำเซ่ง (2547) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1 พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก

#### งานวิจัยต่างประเทศ

แบสส์ (Bass, 1985, pp. 96 - 100) ได้ทำการศึกษาสำรวจในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นทหาร ในกองทัพบกของสหรัฐอเมริกา จำนวน 167 คน โดยให้กลุ่มตัวอย่างประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาของตน พบว่า 1) ความพึงพอใจและประสิทธิภาพของหน่วยงานตาม การรับรู้ของผู้ได้รับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในระดับ ที่สูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และ 2) การทุ่มเทความพยายามในการทำงานมีความสัมพันธ์ กับบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือของผู้นำ การกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญา การให้รางวัลตามสถานการณ์ และการยอมรับความแตกต่างของบุคคลตามลำดับ และพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับการบริหาร โดยการยกเว้น

รูห์ (Ruhl, 1986, p. 3216-A) ได้ศึกษาปัจจัยที่ช่วยพัฒนาโรงเรียน พบว่า ปัจจัยที่ช่วย พัฒนาให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จ ได้แก่ ความคาดหวังในความสำเร็จของงาน ภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร บรรยากาศโรงเรียน เป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน และโปรแกรมการประเมิน

คุนเนท และ เลวิส (Kuhnert & Lewis, 1987, pp. 648 - 657) ได้ศึกษาลักษณะของ ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง จะอยู่ในระดับที่มีค่าสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำในลักษณะของผู้นำการแลกเปลี่ยน จะมีลักษณะการทำงานด้วยแรงจูงใจเพื่อผลประโยชน์ทั้งสองฝ่ายในขณะที่ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง จะอยู่ในระดับพัฒนาการที่สูงขึ้นไปจะไม่สนใจต่อความต้องการของตนเอง แต่จะเริ่มเห็นคุณค่า ของหมู่คณะและของหน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูงกว่า ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง จะเสียผลประโยชน์ของตนเอง ก้าวเข้าถึงจิตใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของ ความมีอุดมคติที่ดีศรี เพื่อที่จะได้ไม่ทำงานตามหน้าที่เพียงเพื่อเงินเดือน หรือผลตอบแทนได้ไป วัน ๆ อีกทั้งพยายามเปลี่ยนทัศนคติ ความเชื่อของผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับ และทำงาน จนบรรลุเป้าหมายที่ยาก

รัสเซล และคณะ (Russell et al., 1987, pp. 269 - 274) ได้ศึกษากับครูประถมและ มัธยมในรัฐไอโอวา จำนวน 316 คน พบว่า ฐานการแบ่งงานระดับขั้นที่สอนเป็นตัวทำนาย ความสามารถในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีนัยสำคัญ และการสนับสนุนจากสังคม โดยเฉพาะจากผู้บังคับบัญชา เป็นตัวทำนายตัวเดียวที่มีนัยสำคัญในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ



และพบว่า การได้รับการยอมรับในคุณค่า การมีเพื่อนที่เชื่อถือได้เป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน

ฟิลล์ตัน (Felton, 1995) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเพื่อการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษากับความพึงพอใจในงานของครู โดยทำการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 55 แห่ง และโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 31 แห่งของรัฐมิสซิสซิปปี พบว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู และพบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาจะมีภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและประสิทธิผลของสถานศึกษาทั้งในและต่างประเทศ พอสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง จะต้องสร้างภาวะผู้นำและฝึกฝนให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อให้ครูเกิดความศรัทธา ยอมรับ เกิดแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติงาน ใช้ความสามารถที่มีในแต่ละบุคคล ช่วยกันหาแนวทางพัฒนาการเรียนการสอน และช่วยกันแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นด้วยเหตุผล มีกระบวนการ ทั้งนี้เพื่อสร้างสรรคการเรียนการสอนให้พัฒนายิ่งขึ้นต่อไป ส่วนประสิทธิผลของสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญต่อการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ นอกจากนั้นยังมีตัวแปรอื่นที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล ได้แก่ ขนาดของสถานศึกษา ประสบการณ์ในการสอน บรรยากาศของสถานศึกษา และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา