

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์จังหวัดภาคใต้ ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ค้นคว้าเอกสารแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีรายละเอียดดังนี้

1. สภาพการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์ จังหวัดภาคใต้ ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. ประสิทธิผลของโรงเรียน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน
5. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

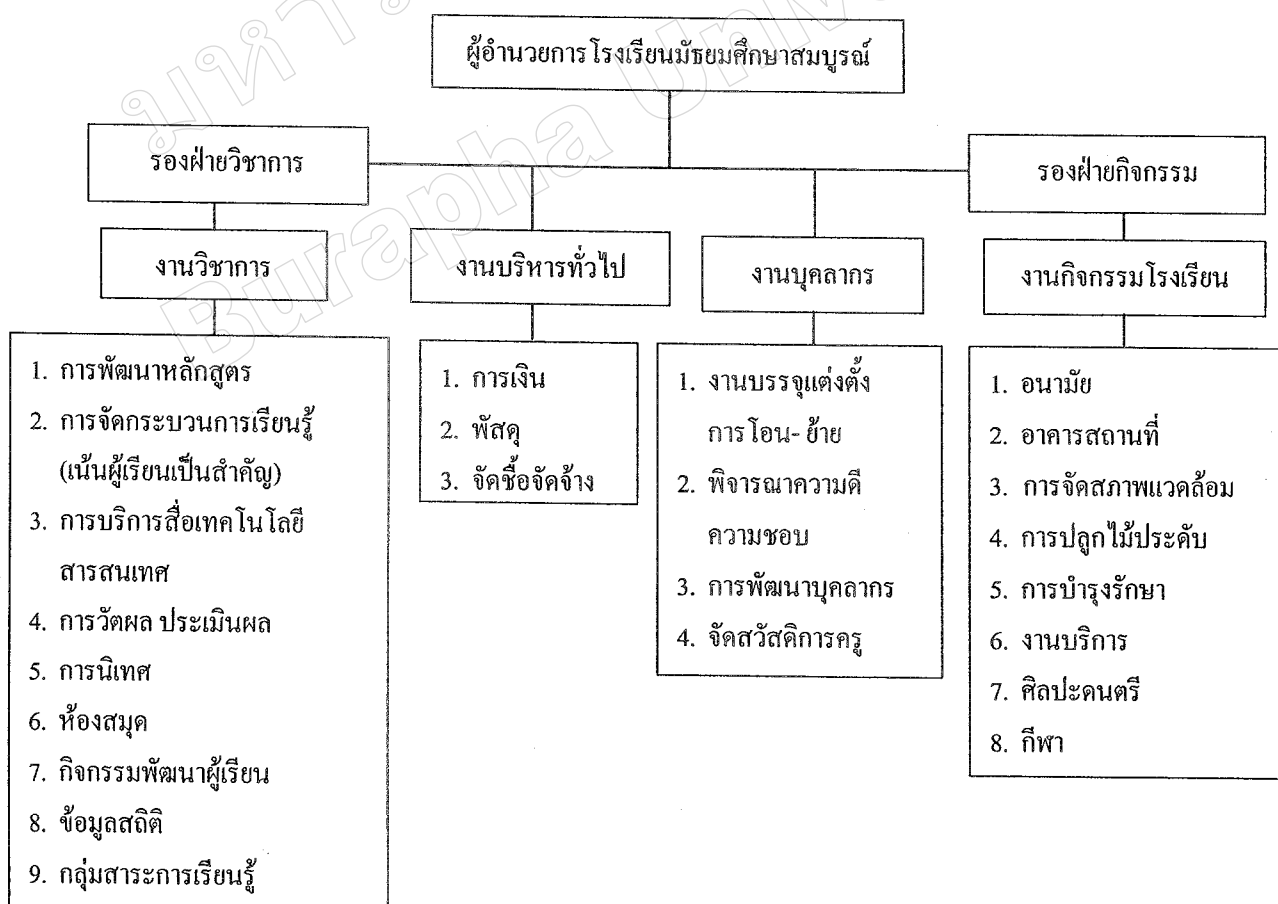
สภาพการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์ จังหวัดภาคใต้ ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

สภาพการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์จังหวัดภาคใต้ ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีจุดประสงค์ ที่ตั้ง และบทบาทและหน้าที่ และโครงสร้างของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์ ดังต่อไปนี้ (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา, 2555)

จุดประสงค์ ในการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์ กำหนดบทบาท หน้าที่ ขอบเขต โครงสร้าง การจัดตั้ง และแบบแผนการทำงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์ เพื่อปฏิบัติงานตามแนวทางนโยบายการศึกษาของรัฐบาล การจัดการศึกษาในโรงเรียนมัธยม และปฏิบัติงานวิชาการตามการนโยบายของหน่วยงานศึกษาธิการและกีฬาจังหวัด นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ตามกรอบความรับผิดชอบของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์ เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพและมีประสิทธิผล

ที่ตั้ง และบทบาท โรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์ เขียนเป็นตัวอักษรย่อว่า (ม.ส) เป็นสถาบันที่มีการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนเริ่มจากชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 7 และได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้ คือ มัธยมศึกษาตอนต้น ได้แก่ มัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 4 มัธยมศึกษาตอนปลาย ได้แก่ มัธยมศึกษาปีที่ 5 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 7 ที่อยู่ภายใต้การดูแลควบคุมของหน่วยงานศึกษาธิการและกีฬาจังหวัด

หน้าที่ และโครงสร้างของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์ หน้าที่หลัก คือ จัดการเรียนการสอน ตามหลักสูตร และแผนของหน่วยงานศึกษาธิการและกีฬาจังหวัด กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา เพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้การศึกษาขั้นพื้นฐาน เสริมสร้างความสามารถ เมื่อนักเรียนจบการเรียนจาก โรงเรียนแล้วสามารถเข้าเรียนต่อในระดับอาชีวศึกษา มหาวิทยาลัย และระดับอื่น ๆ บุคลากรครู นอกจากปฏิบัติการสอนตามหลักสูตรแล้ว ยังต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียน ไม่ดัดสันใจ ตามอารมณ์ และความคิดเห็นของตนเอง ต้องมีการพิจารณาตามขั้นตอนอย่างละเอียด โดยผู้บริหาร จะมีอำนาจสูงสุด ควบคุมผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน ควบคุมหัวหน้าฝ่าย หรือ หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้าฝ่าย หรือหัวหน้าหมวดวิชาควบคุมครู ครูควบคุมนักเรียน ตามลำดับ ในระบบการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นนั้น ต้องผ่านการพิจารณาจากความอาวุโส พิจารณา จากผลงาน หรือผสมผสานทั้งความอาวุโสและผลงาน การพิจารณาให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นนั้น พิจารณาโดยผู้มีตำแหน่งสูงกว่า เงินเดือนของครูขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการสอน ครูดี คือ ครู ที่ปฏิบัติระเบียบโรงเรียนอย่างเคร่งครัด (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา, 2555) โครงสร้าง การบริหารงานภายใน โรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลายความหมาย เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยขอเสนอความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแต่ละบุคคล ดังนี้

เบอร์น (Burns, 1978 cited in Yukl & Fleet, 1992, pp. 253-254) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจความต้องการจะมีปฏิสัมพันธ์ในลักษณะระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow, 1970) ทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิสระภาพความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

ดูบริน (DuBrin, 1995) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป หรือการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือ การมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยยกระดับแรงจูงใจ และคุณธรรม จนส่งผลทำให้สมาชิกรู้สึกอยากปรับเปลี่ยนอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ผู้นำจะต้องช่วยยกระดับความต้องการของบุคคลให้สูงขึ้นสร้างค่านิยมให้ดีขึ้น และพัฒนาคุณธรรมให้สูงขึ้นด้วย

ราซิก และสวันสัน (Razik & Swanson, 1995 อ้างถึงใน วินิจ เกตุจำ, 2546, หน้า 327) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป หรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ลักษณะผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยยกระดับคุณธรรมและแรงจูงใจ จนส่งผลทำให้สมาชิกรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะทำให้งานสัมฤทธิ์ผลได้จะต้องช่วยให้สมาชิกเห็นความสำคัญและคุณค่าผลงาน และแนวทางการทำงานให้สำเร็จ ชักจูงให้สมาชิกเห็นประโยชน์ของทีม และองค์การเป็นหลัก และต้องเปลี่ยนระดับความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow, 1970) ให้สูงขึ้นและขยายวงกว้างขึ้นด้วย ดังนั้นผู้นำเชิงปฏิรูปจึงเป็นเสมือนผู้จุดประกายแรงผลักดันให้หลอมรวมสมาชิกให้มองเห็นประโยชน์ร่วมกัน และปรับเปลี่ยนให้มีจุดหมายในการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้ผู้นำใช้ความสามารถเฉพาะตัวเข้ามาช่วยมากกว่าการใช้การบังคับบัญชาตามสายงาน และภาวะผู้นำแบบนี้ต้องช่วยให้ทุกฝ่ายทุ่มเทหัวใจ (Heart) และจิตใจ (Mind) ในการทำงานอย่างละเท่า ๆ กัน

เลิธวูด และเจนท์ซี (Leithwood & Jantzi, 1996, pp. 26-27) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกที่เป็นพลังผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม จนเกิดกระบวนการทัศน์ใหม่ ๆ คือ ผู้นำต้องกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ และสร้างสรรค์ในเป้าหมายเดียวกัน ตัดสินใจที่แน่วแน่ มั่นคง มีพฤติกรรม หรือการปฏิบัติตนเองที่เป็นแบบอย่างที่ดี มีการส่งเสริมพัฒนาให้กำลังใจดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นรายบุคคล มีการโน้มน้าวสร้างแรงจูงใจเชิญชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความต้องการสูงขึ้น เข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณา และพัฒนาให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันมอง และเผชิญกับปัญหา และสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ และควรตั้งมาตรฐาน และความคาดหวังในการทำงาน ในทุกด้านให้สูงเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้

สุมาลี ขุนจันดี (2542, หน้า 83) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการที่ผู้นำต้องเพิ่มระดับความพยายามของผู้ตาม เพื่อให้ปฏิบัติงานตามความคาดหวัง โดยผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกไว้วางใจยินดี จงรักภักดี และนับถือผู้นำทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ คือ การยกระดับความรู้สึกความสำคัญของผู้ตาม โดยให้เห็นความสำคัญ และคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ และวิธีการที่จะบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการนั้น ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนอุทิศตน เพื่อทีมงานองค์การและนโยบาย โดยการกระตุ้นระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ตามความต้องการของเสาวันิต เสาความนันท (2542, หน้า 128) ได้วิเคราะห์ผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำแบบแปลงรูป ผู้นำจะเพิ่มแรงจูงใจแก่ผู้ตามโดยการกระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการสูงขึ้น ให้โอกาสผู้ตามแสดงถึงความคิดที่มีคุณธรรมและให้อำนาจแก่ผู้ตาม

บุคา รักไทย (2546, หน้า 93) ได้ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ บุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหนึ่ง ๆ ขึ้น และอยู่ในฐานะที่ต้องทำงานร่วมกับกลุ่มเพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องการ”

ณัฐพันธ์ เชนนันท์ (2546, หน้า 44) ได้ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) หมายถึง บุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์การ หรือมาจากภายนอกองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์หลักที่จะใช้ความรู้ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงขององค์การให้เกิดขึ้น และดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ปกติตัวแทนการเปลี่ยนแปลงขององค์การอาจจะเป็นผู้ที่มิบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบหลายอย่างด้วยกัน คือ อาจจะเป็นทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้อำนวยความสะดวก ในการเปลี่ยนแปลงผู้เจรจาต่อรองระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ และเป็นที่ปรึกษาในเรื่องต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และความต้องการของแต่ละองค์การว่าต้องการให้เขาแสดงบทบาท และหน้าที่ใดเป็นสำคัญ

ชัยยนต์ เสรีเรืองยุทธ (2548, หน้า 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานด้วยการเน้นการปฏิสัมพันธ์กับคนและสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความร่วมมือการยอมรับ และความตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตนเอง มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง และทำให้มีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินปกติ

บุญมี ก่อบุญ (2548, หน้า 13) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังปกติมุ่งไปที่ภาระงานอย่างกว้าง ๆ ด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตนเอง และมุ่งให้บรรลุความต้องการในระดับสูง

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2549) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างวิสัยทัศน์กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์การ พร้อมทั้งการส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ให้ได้ผลงานผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อีกด้วย ผู้นำจะไม่ใช้การจูงใจทางวัตถุเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้ตามจะใช้สิ่งมีลักษณะเชิงนามธรรมมากกว่า เช่น การใช้วิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยมร่วม (Shared Vision) และการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน (Consideration) ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ที่มีความหมายเชิงคุณค่าสร้างความเข้าใจ และความรู้อีกของผู้ตาม

ภิรมย์ ถินถาวร (2550, หน้า 6) หมายถึง พฤติกรรมการบริหารสถานศึกษาที่เป็นพลังผลักดันทำให้เกิดความตระหนัก เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ตามจนเกิดกระบวนการทัศน์ใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักในเรื่องวิสัยทัศน์ และภารกิจของทีมงาน และองค์การพัฒนาไปสู่ความสามารถที่สูงที่สุดเกิดความสนใจเฉพาะตนไปสู่อุดมการณ์เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ และความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นในตนเองและองค์การ

สมพร จำปานิล (2550) อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงให้เห็นในการใช้ศิลปะ หรือความสามารถในการบริหารโรงเรียนที่เป็นกระบวนการในการเปลี่ยนสภาพความพยายามของข้าราชการครูให้สูงขึ้น เป็นผลให้ข้าราชการครูปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่ทำให้ข้าราชการครูมีความรู้สึกไว้วางใจยินดีจงรักภักดี และนับถือควบคุมตนเองได้

สรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรม หรือคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นพลังผลักดันให้บุคคลเกิดความตระหนักเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม จนเกิดกระบวนการทัศน์ใหม่ ๆ มีการถ่ายโอนหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจที่สำคัญ และขจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำดูแลสอนทักษะให้แก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการการริเริ่ม การกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแข่งขันความคิด

การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การส่งเสริมความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการบริหารความขัดแย้งต่าง ๆ มุ่งให้บรรลุมาตรฐาน และเป้าหมายของโรงเรียนไว้สูง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

เลทซ์วูด และเจนทซ์ (Leithwood & Jantzi, 1996, pp. 26-31) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม และมีการทำงานที่สอดคล้องกัน ผู้นำควรจะต้องมีความคาดหวังในการทำงานไว้สูง หรือสมบูรณ์แบบ มีการตัดสินใจ และแสดงออกอย่างแน่วแน่มั่นคงและควรให้กำลังใจในการตัดสินใจของเพื่อนร่วมงาน อีกทั้งผู้นำควรตั้งมาตรฐาน และความคาดหวังในการจัดการเรียนการสอนให้สูงไว้ และผู้นำควรยึดหลัก 3 ข้อ คือ 1) ช่วยเจ้าหน้าที่พัฒนาและธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมในโรงเรียน 2) สนับสนุนการพัฒนาครู 3) ช่วยเหลือครูในการแก้ปัญหาพร้อมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

เหตุผลของเลทซ์วูด (Leithwood, 1999) เกี่ยวกับประโยชน์ของการปฏิรูปผู้นำขึ้นอยู่กับสมมติฐานที่ว่า ผู้นำเปรียบเสมือนตัวแทนของการเปลี่ยนแปลง (ปฏิรูป) ของโรงเรียนในอนาคต อันไกล มีหน้าที่กระตุ้นให้ครูช่วยกันสร้างสรรค์ในเป้าหมายเดียวกัน และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเลทซ์วูด (Leithwood) ได้ศึกษาผู้นำจำนวน 12 คน ที่ได้นำการปรับโครงสร้างการบริหารโรงเรียนมาใช้ พบว่า ผู้บริหารที่มีลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้นำกลยุทธ์ 6 ประการมาปรับใช้ดังนี้ 1) ความเข้มแข็งทางวัฒนธรรมมีส่วนช่วยพัฒนาโรงเรียน 2) ยอมรับการตัดสินใจของทีมงาน 3) พัฒนาครูและวิธีการจัดการเรียนการสอน 4) มีการประชุมทีมงานสม่ำเสมอ 5) มีการสร้างพลังและความรับผิดชอบภายในทีมงาน โดยการตัดสินใจร่วมกัน 6) มีการให้ขวัญและกำลังใจ (รางวัล) เพื่อกระตุ้นการพัฒนาโรงเรียน

เบสส์ และอโวลีโอ (Bass & Avolio, 1993, pp. 114-122, 1994, pp. 2-6) แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยน (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือ กระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นจากความพยายามที่คาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาทนำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดี และนับถือ ทำให้ผู้ตามให้ความสำคัญ และคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตน เพื่อองค์การโดยกระตุ้นระดับความต้องการ ประกอบด้วย กระบวนการ 4 ด้าน

1.1 การสร้างบารมีหรืออิทธิพลอย่างมีอุดมคติ (Charisma or Idealized Influence-II) ผู้นำแสดงบทบาทสำหรับผู้ตามทำให้กลายเป็นแหล่งของความยินดีของผู้ตามผู้นำ ทำให้ผู้ตาม

มีความภาคภูมิใจ จงรักภักดี เชื่อถือในตัวผู้นำ และวางแผนทางให้ผู้ตาม แสดงตามวิสัยทัศน์ (Vision) ร่วมกัน และรู้ถึงพันธกิจ (Mission) สร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจในการกิจ โดยรวมเป็นผู้นำที่มีลักษณะ พฤติกรรม ทักษะ และค่านิยมของความเป็นผู้นำ แสดงให้ผู้ตามเห็นว่าเขาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในสิ่งที่ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นไม่ได้สร้างวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ในอนาคต

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation-IM) เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดอารมณ์กระตุ้นใจให้ไม่เห็นประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อทีมงาน เห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน เป็นผลทำให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเป็นพิเศษ โดยผู้นำใช้วิธีการง่าย ๆ ชักชวน สร้างอารมณ์ให้ผู้ตามเข้าใจวิสัยทัศน์ และความหมาย มีความรู้สึกตระหนักว่าภารกิจที่ต้องทำเป็นสิ่งที่สำคัญ เช่น ผู้นำใช้คำพูด หรือสัญลักษณ์สร้างจินตนาการภาวะผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจ จะปรากฏเมื่อผู้นำกระตุ้นเร้าใจผู้ตามให้ปฏิบัติงาน และสร้างความมั่นใจว่าผู้ตามมีความสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ การสร้างแรงบันดาลใจทำได้โดย 1) ผู้นำสร้างความมั่นใจ 2) ผู้นำสร้างความเชื่อในเหตุผลที่กระทำให้ผู้ตามรับรู้ว่าสิ่งที่เขานำนั้นมีวัตถุประสงค์ 3) สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ตาม

1.3 การกระตุ้นเชิงปัญญา (Intellectual Stimulation-IS) เป็นกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยการกระทำให้ผู้ตามมีความพอใจ และมีความตั้งใจด้วยการใช้สัญลักษณ์จินตนาการและภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ตามเข้าใจบทบาทและยอมรับในบทบาทสร้างความมั่นใจ และส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย การกระตุ้นเชิงปัญญาเป็นการใช้การจูงใจโดยการให้ข้อเท็จจริง ความรู้ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการ ข้อเสนอแนะ โดยเสนอความเห็นอย่างตรงไปตรงมา มีการสนับสนุนและคัดค้าน ได้แย้ง พยายามเน้นที่จุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิม และเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งสถานการณ์ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นเชิงปัญญาเพื่อเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์กรเมื่อ 1) กลุ่มหรือองค์กรถูกคุกคามจากสภาพแวดล้อม เช่น ถูกฝ่ายตรงข้ามสร้างความปั่นป่วน 2) เกิดปัญหารุนแรงเกี่ยวกับการลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน เช่น ขาดเครื่องมือ ขาดวิธีการที่เหมาะสม เกิดความล่าช้า ต้นทุนสูง เป็นต้น 3) งานขาดประสิทธิภาพเพราะเครื่องมือชำรุด ขาดวัสดุอุปกรณ์ 4) ผู้มีอำนาจเพียงพอที่จะเปลี่ยนแปลงและเริ่มวิธีการที่แก้ปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางจะต้องใช้สิทธิ์ในการคิดค้นกลวิธี และกิจกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงปัญหาของตนเองและผู้ตาม โดยการวิเคราะห์การวางแผนปฏิบัติ และประเมิน เกิดมโนทัศน์แล้วแจ้งให้ผู้ตามรู้ถึง โอกาส และการคุกคามที่องค์กรเผชิญอยู่ รวมทั้งจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร และการได้เปรียบเสียเปรียบเมื่อเทียบกับองค์กรอื่น ๆ

1.4 การมุ่งสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized Consideration-IC) เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้มุ่งเน้นการพัฒนา (Individualized Followers) วินิจฉัย และการยกระดับความต้องการของผู้ตาม มีการติดต่อกับผู้ตามเป็นรายบุคคล และการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เอาใจใส่ความต้องการตามความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตาม กระจายอำนาจความรับผิดชอบ ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดจินตภาพด้วยตนเอง มีความมั่นคงสามารถบูรณาการความต้องการทัศนภาพที่ชัดเจน ได้รับข่าวสารตามที่ปรารถนา เกิดความต้องการเฉพาะ มีความรู้สึกแบบเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบและควบคุมตัวเองได้ จากนั้นผู้นำสร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนดการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน เป็นรายบุคคล เป็นกระบวนการสำคัญที่ผู้นำคำนึงถึงผู้ตามแต่ละคน ลักษณะดังกล่าวยังสามารถใช้ได้ระหว่างเพื่อนร่วมงานเพื่อช่วยเหลือในการแก้ปัญหา หลักการสำคัญในการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล คือ ผู้ตามแต่ละคนมีความต้องการที่แตกต่างกัน และโดยเฉพาะผู้ตามบางคน (Specific Employee) ความต้องการของเขาเหล่านั้นจะเปลี่ยนแปลงได้ด้วยอิทธิพลของผู้นำ ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีความสามารถในการวินิจฉัย และยกระดับความต้องการของแต่ละบุคคลด้วยการยกระดับเขาให้มีศักยภาพ

2. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transaction Leadership) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความพยายามที่คาดหวัง และปฏิบัติงานตามที่คาดหวังไว้ โดยผู้นำจะใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงอย่างเหมาะสม ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นแลกเปลี่ยนเสริมแรงอย่างเหมาะสม ทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ และทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามจะได้รับการแลกเปลี่ยนเมื่อปฏิบัติงานได้บรรลุตามที่กำหนด ประกอบด้วยกระบวนการ 3 ด้าน

2.1 การใช้รางวัลอย่างเหมาะสม (Contingent Reward-CR) เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้ในการจูงใจผู้ตามให้ทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จ ผู้นำใช้การให้รางวัลเพื่อการเสริมแรงให้ผู้ตามยอมรับในบทบาทต่อไป ผู้นำจะต้องประเมินความต้องการของผู้ตามเมื่อให้ผู้ตามทำงาน ผู้นำจะบอกผลลัพธ์ที่ผู้นำต้องการ เมื่อผู้ตามทำงานบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการแล้วผู้นำจะต้องให้รางวัลตามที่สัญญา การให้รางวัลอาจทำได้สองวิธี คือ ให้การยกย่องชมเชยผู้ที่ทุ่มเทความพยายาม ทั้งประกาศความดีความชอบให้ปรากฏแก่สาธารณชน และการให้เกียรติในฐานะบุคคลดีเด่น เป็นการเสริมแรงที่เหมาะสม

2.2 การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง (Active Management by Exception-MBE-A) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์กร โดยให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมา และผู้นำจะดูแลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และหากผู้ตามปฏิบัติงานผิดไปจากมาตรฐานที่กำหนด ผู้นำจะแก้ไขการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยผู้นำจะแสดงความไม่พอใจผู้ตามที่ทำงานล้มเหลวในการ

ทำงานโดยใช้วิธีการเบาที่สุดจนถึงขั้นรุนแรงที่สุด ผู้นำอาจบอกข้อบกพร่องว่ากล่าวตักเตือนตำหนิ ลดขั้นเงินเดือน เป็นต้น ซึ่งเป็นผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามอันอาจทำให้ผลผลิตต่ำได้ การใช้วิธีการดังกล่าวควรเป็นการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม (Contingent Aversive Reinforcement) โดยให้ผู้ตามมีความพยายามที่จะยอมทำตามมาตรฐานที่กำหนดหลีกเลี่ยงผลเสียในทางลบ และให้ผู้ตามเมื่อมีโอกาส และให้ผู้ตามมีความต้องการซื้อเสียงและการเสริมแรงด้วยตนเอง (Self Reinforcement) ให้มากขึ้น หากผู้ตามยังเพิกเฉยไม่เข้าใจ หรือไม่มีความสามารถผู้นำจะทบทวนใหม่ให้ชัดเจน และพยายามปรับปรุงความสามารถของผู้ตาม โดยการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้สำเร็จ

2.3 การบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยอ้อม (Passive Management by Exception-MBE-P)

การบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยอ้อม โดยเป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์กร โดยให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมา หากผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมายผู้นำจะเข้าแทรกแซงแก้ไขโดยการเสริมแรงทางลบ เช่นเดียวกับการบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยตรง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1990) มีปัจจัยที่สำคัญต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความเป็นผู้นำที่มีบารมี การพิจารณาส่วนบุคคล และการกระตุ้นความเห็นปัจจัยอำนาจบารมี มีความสำคัญสูงสุดเป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ พัฒนาศักยภาพผู้ตามให้ปฏิบัติงานได้เกินความคาดหวังตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

เบอร์น (Burns, 1987) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง ที่ที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยมแรงจูงใจความต้องการความจำเป็น และความคาดหวังทั้งของผู้นำและผู้ตาม เบอร์นเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ 3 ลักษณะคือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow, 1970)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามจะมีปฏิสัมพันธ์ในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้น ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow, 1970) และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกและอุดมการณ์ และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศราภาพความยุติธรรมความเสมอภาคสันติภาพและสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้เกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับสูงขึ้นกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow, 1970) หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์ก (Kohlberg, 1981) แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

ชาญชัย อาจินสมอาจาร (2543, หน้า 84-90) ได้รวบรวมลักษณะและพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้นำและคุณลักษณะพฤติกรรมที่สอดคล้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น

1. ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องมีความเฉลียวฉลาด ปรับตัวเก่ง มีความเพียรพยายาม ร่างกายแข็งแรง กระตือรือร้น เป็นคนทำงานหนัก เชื้อมั่นในตนเอง มีไหวพริบ มีความอดทน มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น พลังงานสูงหรือไฟแรง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แสวงหาโอกาส มีความรู้ ภูมิปัญญา และบูรณาการส่วนบุคคล

2. ผู้นำที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้อำนาจ โดยการมอบอำนาจให้กับผู้อื่น เป็นผู้เรียนรู้ตลอดไป กำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมภายในหน่วยงาน เชื้อมั่นและให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงาน รู้จักตนเองเป็นอย่างดี กล้าเสี่ยงและยอมรับการสูญเสีย มีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคล วิสัยทัศน์ให้ความเป็นจริงมุ่งพัฒนางานไปสู่อนาคต

3. ผู้นำที่ก่อให้เกิดความแตกต่างจะต้องมีการกิจที่น่าสนใจเป็นนักคิดที่ยิ่งใหญ่ มีจริยธรรมสูงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ลึกไว เป็นนักเสี่ยงเป็นนักตัดสินใจ ใช้อำนาจอย่างชาญฉลาด สื่อความหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างทีมงานกล้าหาญและมีความผูกพัน

4. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะนำสิ่งที่ดีที่สุดของผู้อื่นออกมา โดยหวังสิ่งที่ดีที่สุดจากผู้ตามของตนเอง ศึกษาความต้องการของผู้อื่นอย่างละเอียด จัดตั้งมาตรฐานสำหรับความเป็นเลิศ ใช้แบบสนับสนุนความสำเร็จ ยอมและให้การยอมรับกับผลสัมฤทธิ์ และใช้การผสมผสานกับการส่งเสริมแรงทั้งทางบวกและทางลบ

5. คุญแจแห่งความสำเร็จ ได้แก่ ขอมรับผิตชอบส่วนบุคคล พัฒนาโครงสร้างอิทธิพลของการคิดมากกว่าการควบคุมผลสัมฤทธิ์ หลีกเลียงกลุ่มคนที่ไม่ทำงาน บริหารพนักงานเป็นรายบุคคล เน้นจุดมุ่งหมายแทนที่จะเป็นตัวยุทธ เป็นหัวหน้าพร้อมการเป็นพี่เลี้ยงฝึกอบรมคนของตนเอง ให้อภัยในความผิดพลาดหรือเป็นการเรียนรู้มิใช่ขอมรับเฉพาะที่ปฏิบัติงานดีเยี่ยม และไม่พยายามไล่ให้เกล็ดกับคน

6. การปฏิบัติภาวะผู้นำ ได้แก่ การทำทายกระบวนกร โน้มหน้าใจให้มีวิสัยทัศน์ ร่วมสนับสนุนให้ผู้อื่นกระทำให้แม่แบบของแนวทางและสนับสนุนทางด้านจิตใจ

7. ความผูกพันภาวะผู้นำในอนาคตได้รับการสนับสนุนจากบุคคลอื่น ๆ สนับสนุนความร่วมมือทำให้ผู้อื่นเข้มแข็ง ทำตัวเองให้เป็นแบบอย่างและขอมรับในการทำคุณประโยชน์ของปัจเจกบุคคล นอกจากการมีเทคนิคมากมายที่ใช้ในการสนับสนุนกระบวนการ

รัตติกรณ จงวิศาล (2545, หน้า 1-2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำโดยมีเบอรัน และเบสส์เป็นสองท่านแรกที่ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เป็นทฤษฎีทางการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) และเป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ และก่อนจะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) โดยเวเบอร์ (Weber, n.d. อ้างถึงใน สมโชค โพธิ์งาม, 2550) ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีเมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษใน ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำพฤติกรรมของผู้นำแบบมีบารมี จะประกอบด้วย 1) การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตัวผู้นำ 2) ประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์ 3) สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม 4) แสดงความมั่นใจแก่ผู้ตาม

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2549, หน้า 10) ทำการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา (Leaders of Educational Change) ช่วยให้เห็นข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับการเป็นผู้นำของครู (Teacher Leadership) ในแง่ส่วนบุคคลพบว่าคล้ายคลึงกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พบอยู่ในองค์กรอื่น ๆ กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ 1) ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Having Vision) 2) มีความเชื่อว่าโรงเรียนมีไว้เพื่อเป็นสถานที่เรียนรู้ (Believing That the School are for Learning) 3) ต้องให้คุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ (Valuing Human Resources) 4) ต้องมีทักษะที่ดีของการเป็น “นักสื่อสารและนักฟัง” ที่มีประสิทธิผล (Being a Skill

Communicators and Listener) 5) ต้องแสดงพฤติกรรมเชิงรุก (Acting Proactively) 6) ต้องกล้าที่จะเสี่ยง (Taking Risks)

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถศึกษาได้จากแนวคิดของนักทฤษฎีนักวิจัย และนักการศึกษาหลายท่านในที่นี้เริ่มต้นจากแนวคิดของเบสส์ และอวลิโอ (Bass & Avolio, 1990) ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 องค์ประกอบ หรือ 4Is ดังนี้

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence-II)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation-IM)
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation-IS)
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration-IC)

แฮร์ริส (Harris, 1990, p. 9 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2544, หน้า 61) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้ 1) ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง 2) มีความเป็นมิตรกับผู้ตามใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตามเหมือนกับบิดาที่บุตรจะไปหาเมื่อไรก็ได้ 3) เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ความยุติธรรม และมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ 4) ยั่วยุผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่อง ขอมรับ และเปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ความชำนาญกับผู้ใต้บังคับบัญชา 5) แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่นกระตือรือร้นตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคล และมีความภาคภูมิใจสำหรับบริบทของโรงเรียน

คุก, ฮันซาเกอร์ และคอฟเฟย์ (Cook, Hunsaker, & Coffey, 1997, pp. 484-485) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์เชิงพฤติกรรมสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเปลี่ยนแปลงองค์ 3 ประการคือ

1. การสร้างวิสัยทัศน์โดยวิสัยทัศน์จะให้ทิศทางต่อสมาชิกขององค์การในวิธีที่สอดคล้องกับแบบของผู้นำปรัชญา และความยึดมั่นความกดดันในสิ่งแวดล้อม และทรัพยากรขององค์การวิสัยทัศน์ที่ดีที่สุดอยู่บนพื้นฐานขององค์การ และบ่งบอกถึงความสามารถที่คงทนขององค์การที่จะเปลี่ยนแปลงผู้นำและองค์การที่เหนือธรรมชาติ
2. การระดมความผูกพันเป็นการยอมรับโดยบุคคลากรที่จะทำให้วิสัยทัศน์ใหม่ ๆ ที่วางไว้ให้ได้บังเกิดผลผู้นำแสดง และนำเสนอวิสัยทัศน์ต่อกลุ่มในทุกโอกาสใช้การกระตุ้นจิตใจ โดยผ่านการติดต่อสื่อสารภายใน และการโฆษณาประชาสัมพันธ์แทนการสั่งการด้วยคำสั่ง
3. การเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบันผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองทั้งระบบและยกระดับกระบวนการแก้ปัญหา และกระบวนการตัดสินใจมีการใช้วิธีการปฏิบัติใหม่กระจายทั่วทั้งองค์การ

แทนที่จะจำกัดอยู่กับกลุ่มผู้บริการระดับสูงในองค์กร ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้บุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และมีความเชื่อมั่นที่จะพบกับความท้าทายระดับการรับรู้มาตรฐานและการตัดสินใจ

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001, p. 415) กล่าวว่า อิทธิพลทางความคิด (Idealized Influence) หรือความเสน่ห์หา (Charisma) คือ พฤติกรรมที่ปลุกเร้าอารมณ์ของผู้ตามให้เข้มแข็ง และการบ่งชี้ด้วย ผู้นำปัจจัยที่สนับสนุนความเสน่ห์หา คือ ความจริงใจภาพปรากฏความดี ความเชื่อมั่น ความฉลาด ความกล้าหาญ ความคิดความเมตตา ซึ่งความเสน่ห์หาสามารถพัฒนาได้ อิทธิพลทางความคิด หรือความเสน่ห์หาเป็นความสามารถในการกำหนดหลักเกณฑ์ การยอมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรง และการเปลี่ยนแปลงแบบธรรมดาที่เป็นพื้นฐาน ในวิธีการทำงานปกติของบุคคล และองค์กรผู้นำที่มีพฤติกรรมอิทธิพลทางความคิด หรือความเสน่ห์หาจะได้รับความเลื่อมใส เคารพนับถือ และเชื่อถือไว้วางใจ ผู้ตามจะแสดงตัวกับผู้นำและเลียนแบบผู้นำโดยที่ผู้นำจะชี้นำพันธกิจใหม่ขององค์กร และพยายามลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรง ทั้งนี้ความเชื่อถือไว้วางใจ และความผูกพันต่อผู้นำ มีส่วนทำให้การต่อต้านลดน้อยลง และผลลัพธ์ของอิทธิพลทางความคิดจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงออกมาในรูปตัวแบบบทบาท (Role Models) พฤติกรรมที่เป็นส่วนขยายของอิทธิพลทางความคิดนั้น ได้แก่ การที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงมาตรฐานในระดับสูงของความประพฤติทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม ร่วมดำเนินการในภาวะเสี่ยงกับผู้ตาม เนื่องจากการตั้งเป้าประสงค์ และทำให้สำเร็จตามเป้าประสงค์ การมุ่งคำนึงถึงความต้องการทั้งหมดของบุคคลอื่น และการใช้พลังที่จะขับเคลื่อนปัจเจกชน หรือกลุ่มให้ได้รับความสำเร็จตามวิสัยทัศน์พันธกิจ และเป้าประสงค์ของส่วนรวม (Hoy & Miskel, 2001, p. 415) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ พฤติกรรมที่เพิ่มความตระหนักในปัญหา และใช้อิทธิพลต่อผู้ตามให้มองปัญหาจากมุมมองใหม่ หรือจินตทัศน์ใหม่ การกระตุ้นการใช้ปัญญาเกี่ยวข้องกับปัญหาการสร้างสรรค์ผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นผู้ตามให้คิดนวัตกรรมและสร้างสรรค์ โดยข้อสมมติฐานในการตั้งคำถาม กำหนดกรอบปัญหาใหม่ ใช้วิธีการใหม่ในการแก้ปัญหา ผู้นำจะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และไม่วิพากษ์วิจารณ์ความคิดส่วนบุคคลผู้ตาม (Hoy & Miskel, 2001, p. 416) การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized Consideration) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเอาใจใส่เป็นพิเศษต่อความต้องการของปัจเจกชนแต่ละคนที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ ความมุ่งหมายของการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน คือ การกำหนดความต้องการและจุดแข็งของผู้อื่น ผู้นำช่วยผู้ตามและเพื่อนร่วมงาน เพื่อพัฒนาไปสู่ระดับศักยภาพที่สูงกว่าความสำเร็จ และใช้ความรับผิดชอบสำหรับการพัฒนาบุคลากร สร้างโอกาสการเรียนรู้ใหม่ในบรรยากาศของการช่วยเหลือ การสำนึก และการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลในความต้องการและค่านิยม การใช้การติดต่อสื่อสาร

สองทาง โดยที่ผู้นำเป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิผลและมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล แรงจูงใจเชิงคลใจ (Inspiration Motivation) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำเปลี่ยนความคาดหวังของสมาชิกของกลุ่มเพื่อให้เชื่อว่าปัญหาขององค์กรสามารถแก้ไขได้ แสดงบทบาทที่สำคัญในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่จะนำทางเป้าประสงค์ขององค์กร และวิธีปฏิบัติการณ์การติดต่อวิสัยทัศน์ และสื่อสารความหมายให้ชัดเจน ทำให้เกิดจิตวิญญาณแห่งการเป็นทีม (Team Spirit) ความกระตือรือร้นการมองโลกในแง่ดี ความผูกพันต่อเป้าประสงค์ วิสัยทัศน์ร่วม และการเชื่อมต่อภายในกลุ่มงานและองค์กร ซึ่งประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร วิสัยทัศน์ ใช้สัญลักษณ์ที่จะเน้นย้ำความพยายามของผู้ตาม และการเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสม

บุญมี ก่อบุญ (2548, หน้า 10) ได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี และกรอบแนวคิดภาวะนำ การเปลี่ยนแปลงของพรนพ พุกกะพันธุ์ (2544, หน้า 23) สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 2) วิโรจน์ สารรัตน์ (2546, หน้า 77-78) ณัฐพันธ์ เจอรันนันทน์ และฉัตรยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 172) แบสส์ (Bass, 1997, pp. 124-125) สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 6 ด้านดังนี้ 1) ด้านการเป็นแบบอย่างของพฤติกรรม 2) ด้านการสร้างแรงคลใจ 3) ด้านภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ 4) ด้านการมุ่งสัมพันธ์ในฐานะเอกบุคคล 5) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 6) ด้านการดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล

จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากนักศึกษามากท่าน สรุปได้ว่า ผู้นำควรยึดถือระบบคุณค่าของบุคคลเป็นหลัก เช่น ความเสมอภาคความเป็นมนุษย์การให้เกียรติศักดิ์ศรี และความยุติธรรม ผู้นำและผู้ตามมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการแสวงหาเป้าหมายในระดับสูง เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ดีที่สุด ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำโดยการสร้างคนสร้างงานสร้างความรู้สึที่ดี เป็นผู้นำโดยการผูกพันสามารถกล่าวได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำในยุคปัจจุบัน เริ่มต้นจากการสร้างมุมมองใหม่ และรวบรวมความเชื่อมั่น ไปสู่วิสัยทัศน์ รวบรวมความคิดเพื่อกำหนดจุดเป้าหมายระยะยาว และสูงกว่าเป้าหมายเดิม ตามลำดับ ปรับเปลี่ยนสถานขององค์กรโดยการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์มากกว่าการทำงาน อยู่ภายใต้กรอบเดิมทำให้ผู้ตามเปลี่ยนแปลงตามผู้นำ ในที่สุดองค์กรจะมีการปรับเปลี่ยนนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ประสิทธิภาพโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานะที่กำลังต้องการการเปลี่ยนแปลงหรือการปฏิรูปการศึกษาอย่างในปัจจุบัน ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามกรอบแนวคิดของเลทท์วูด และเจนท์ซี (Leithwood & Jantzi, 1996, pp. 26-31) ซึ่งมีองค์ประกอบ 6 ด้าน คือ

1. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี (Modeling)

ผู้นำสถานศึกษาต้องรู้จักสอนผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่าง (Role Modeling) ของตน กล่าวคือ ถ้าต้องการให้ครูผู้สอนและผู้เรียนมีนิสัยการใฝ่รู้ ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของโรงเรียน

แห่งการเรียนรู้แล้วผู้นำจะต้องเป็นบุคคลแรกที่ต้องแสดงพฤติกรรมแบบอย่างของ “ผู้เรียนรู้” หรือ “Learner” หรือทำหน้าที่เป็น “Learner Leader” ปรากฏให้ผู้อื่นเห็นอย่างสม่ำเสมอ และนำสาระความรู้ใหม่ ๆ ที่ตนได้รับมาจากการเรียนรู้แบ่งปันให้คนอื่นเกิดการเรียนรู้ด้วยพฤติกรรม การทำตัวเป็นผู้เรียนรู้ของผู้นำจะมีอิทธิพลที่ส่งผลให้ครูผู้สอนประพัตติตนเป็น “ผู้เรียนรู้” ตามและพฤติกรรมแบบอย่างในการเป็น “ผู้เรียนรู้” ของผู้นำและของครูผู้สอนเมื่อปรากฏให้นักเรียนได้สังเกต เห็นอยู่เบื้องนิตยัข้อมมีอิทธิพลที่ส่งผลในการหล่อหลอมพฤติกรรมของนักเรียนให้เป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนตามไปด้วย ได้มีนักวิชาการได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารไว้หลายท่านสรุปได้ดังนี้

เบสส์ และอวอลิโอ (Bass & Avolio, 1994) กล่าวว่า การที่ผู้นำประพัตติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือศรัทธาไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพัตติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงลักษณะนี้คือ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถไปยังผู้ตามผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ได้ ในสถานการณ์ที่วิกฤตเป็นผู้มีศีลธรรม และจริยธรรมสูง หลีกเลียงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมของเขาจะเสริมความภาคภูมิใจความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001, p. 415) กล่าวว่า อิทธิพลทางความคิด (Idealized Influence) หรือความเสน่ห์หา (Charisma) คือ พฤติกรรมที่ปลูกเร้าอารมณ์ของผู้ตามให้เข้มแข็ง และการบ่งชี้ด้วยผู้นำปัจจัยที่สนับสนุนความเสน่ห์หา คือ ความจริงใจภาพปรากฏความดี ความเชื่อมั่น ความฉลาด ความกล้าหาญ ความคิดความเมตตา ซึ่งความเสน่ห์หาสามารถพัฒนาได้อิทธิพลทางความคิดหรือความเสน่ห์หา เป็นความสามารถในการกำหนดหลักเกณฑ์การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรง และการเปลี่ยนแปลงแบบธรรมดาที่เป็นพื้นฐานในวิถีการทำงานปกติของบุคคล และองค์การผู้นำที่มีพฤติกรรมอิทธิพลทางความคิด หรือความเสน่ห์หาจะได้รับความเลื่อมใสเคารพนับถือและเชื่อถือไว้วางใจ ผู้ตามจะแสดงตัวกับผู้นำและเลียนแบบผู้นำ โดยที่ผู้นำจะชี้นำพันธกิจใหม่ขององค์การ และพยายามลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรง ทั้งนี้ความเชื่อถือไว้วางใจ และความผูกพันต่อผู้นำ มีส่วนทำให้กระแสดำเนินการต่อต้านลดน้อยลง และผลลัพธ์ของอิทธิพลทางความคิดจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงออกมาในรูปตัวแบบบทบาท (Role Models) พฤติกรรมที่เป็นส่วนขยายของอิทธิพลทางความคิดนั้น ได้แก่ การที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงมาตรฐานในระดับสูงของความประพฤติทางด้านศีลธรรม และจริยธรรม ร่วมดำเนินการในภาวะเสี่ยงกับผู้ตามเนื่องจาก

การตั้งเป้าประสงค์ และทำให้สำเร็จตามเป้าประสงค์ การมุ่งคำนึงถึงความต้องการทั้งหมดของบุคคลอื่น และการใช้พลังที่จะขับเคลื่อนปัจเจกชน หรือกลุ่มให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของส่วนรวม

ประคอง พันธุ์พรหม (2542, หน้า 10) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การกระทำที่ผู้นำได้แสดงออกมาให้ปรากฏทางร่างกาย จิตใจ และอารมณ์ ตลอดจนสามารถที่จะประสานงานให้เพื่อนร่วมงาน มีปฏิสัมพันธ์กันด้วยดีทางพฤติกรรมที่แสดงออกด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การปรับปรุง แก้ไข การยอมรับนับถือ การให้ความร่วมมือ การประสานงาน และการวางพื้นฐานหรือควบคุมมาตรฐานด้านพฤติกรรมให้กับผู้อื่น

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้ความสามารถ “ครองงาน” ของตนเพื่อสร้างความเลื่อมใสศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม ผู้นำจะปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกตระหนัก และมีความภาคภูมิใจต่องานที่ทำ สามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าการกระทำของตนเป็นสิ่งที่สมควรแก่การเอาเยี่ยงอย่าง และเป็นสิ่งที่ตนถือปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวาเป็นประจำ ด้วยเหตุนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงสามารถเป็นตัวอย่าง (Role Modeling) ที่ดีแก่ผู้อื่น และสิ่งที่ผู้นำขาดไม่ได้ก็คือ ความสามารถด้านเทคนิคในงานที่ทำ และทักษะด้านการบริหารจัดการในฐานะการเป็นผู้บริหารที่ดี (Good Manager)

สรุปได้ว่า พฤติกรรมที่เป็นเป็นแบบอย่างที่ดี (Modeling) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกอย่างเหมาะสมกับบทบาท และหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน และสอดคล้องกับค่านิยมอันดีงามของสังคมจนเป็นที่ยอมรับ และสามารถสร้างความรักความศรัทธาให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่คือเป็นแบบอย่างเป็นสัญลักษณ์ของโรงเรียน และเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย และความสำเร็จของโรงเรียน โดยมีพฤติกรรมที่แสดงออกดังนี้

- 1) มีความอดทนต่อปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการบริหารงาน
- 2) เก็บความรู้สึกได้ดีต่อสิ่งที่มากระทบทั้งทางบวกและทางลบ
- 3) มีการวางตนและแสดงออกได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน
- 4) มีความซื่อสัตย์สุจริตบริหารงานอย่างโปร่งใส
- 5) มีจิตใจเป็นธรรมมุ่งผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลักในการบริหารงาน
- 6) มีการตัดสินใจหรือแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผลและอธิบายเหตุผลได้
- 7) มีบุคลิกภาพที่ดีทั้งด้านการแต่งกายการใช้คำพูดการสื่อสารที่เหมาะสมและลักษณะท่าทาง
- 8) มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ
- 9) พยายามแก้ไขข้อบกพร่องทั้งพฤติกรรมส่วนตัวและกระบวนการทำงาน
- 10) เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านพฤติกรรมส่วนตัว และพฤติกรรมปฏิบัติงาน

2. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision Identification)

การกำหนด หรือการสร้างวิสัยทัศน์เป็นกลยุทธ์อันดับแรกของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง

วิสัยทัศน์ทำให้ทุกคนมองเห็นองค์ประกอบซึ่งกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การกำหนด หรือการสร้างวิสัยทัศน์จะส่งผลให้โรงเรียนสามารถบรรลุถึงจุดมุ่งหมายได้

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2545) บ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ (Identifying and Articulating a Vision) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งหมายในการระบุโอกาสใหม่ ๆ ขององค์กร พร้อมกับพัฒนาสร้างความชัดเจน และสร้างแรงคลไจแก่ผู้ตามให้ผูกพันต่อวิสัยทัศน์ในอนาคตของตน

1. การมองไปข้างหน้า (Foresight) การมองว่าวิสัยทัศน์จะเหมาะสมกับแนวทางที่จะพัฒนาองค์การอย่างไร โดยผู้นำจะต้องคำนึงถึงอนาคตที่สามารถเป็นไปได้จริงขององค์กร และสังคม เช่น โอกาสความเสี่ยงประเด็นแนวโน้มในการปฏิบัติงานในอนาคต
2. การมองโลก (World View) การตระหนักถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อองค์กร และสังคมผลกระทบของข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนค่านิยมของบุคคลในการปฏิบัติงาน
3. การมองเหตุการณ์เบื้องหลัง (Hindsight) การที่ผู้นำแสดงความชื่นชมต่อแบบแผนและวัฒนธรรมขององค์กร ตลอดจนเป็นพันธกิจขององค์กรต่อชุมชน โดยพิจารณาว่าอะไรคือพันธกิจในปัจจุบัน และอะไรคือจุดแข็งในอดีตและปัจจุบันขององค์กร
4. การรับรู้อย่างลึกซึ้ง (Depth Perception) โดยผู้นำจะสำรวจสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกองค์กร เช่น ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรนอกจากนี้ผู้นำจะต้องสำรวจความสนใจทักษะและความฝันของผู้นำด้วย
5. สิ่งภายนอกที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ (Peripheral) การที่ผู้นำจะต้องคำนึงถึงวิชาชีพอื่น ๆ การแข่งขันกับสถาบันอื่น ๆ ตลอดจนคำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการที่มีต่อองค์กร และผู้ปฏิบัติงานในองค์กร
6. การทบทวนวิสัยทัศน์ (Revision) การทบทวนวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่จำเป็นมากเพราะมีค่านิยมร่วมกันตลอดกับสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงไปวิสัยทัศน์ที่มีอยู่ไม่สามารถช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นเมื่อมีการสร้างวิสัยทัศน์แล้วจะต้องมีการประเมิน และทบทวนวิสัยทัศน์เป็นระยะ ๆ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมหลักที่สำคัญอยู่คือบ่งชี้ และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ (Identifying and Articulating a Vision) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งหมายในการระบุโอกาสใหม่ ๆ ขององค์กรพร้อมกับพัฒนาสร้างความชัดเจน และสร้างแรงคลไจแก่ผู้ตามให้ผูกพันต่อวิสัยทัศน์ในอนาคตของตน การสร้างวิสัยทัศน์จะเกิดขึ้นก่อนกิจกรรมใด ๆ ในการเปลี่ยนแปลงในการสร้างวิสัยทัศน์นั้นเมื่อผู้นำต้องการเปลี่ยนแปลง

3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)

มีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้บริหารโรงเรียนในลักษณะต่าง ๆ ใกล้เคียงกันคือพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการเสนอแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้คิดทบทวนในสิ่งที่ทำอยู่เดิมกระตุ้นให้มองปัญหาจากหลายแง่มุม และกระตุ้นให้คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และปลุกกระดมจินตนาการ เพื่อให้ได้มา ซึ่งแนวทางการปฏิบัติการแก้ปัญหาที่คุณภาพสูงขึ้น (นิตย สัมภาษณ์, 2546, หน้า 54-55)

ควินน์ และฮอลล์ (Quinn & Hall, 1983 cited in Bass, 1985, p. 110) ได้ชี้แนะวิธีที่ผู้นำจะใช้กระตุ้นปัญญาดังต่อไปนี้

1. การกระตุ้นปัญญาโดยใช้เหตุผล (Rationally) โดยผู้นำจะเน้นการมุ่งใจด้านความสำเร็จ ผู้นำเน้นหนักเรื่อง โครงสร้างงานที่เป็นทางการการตัดสินใจผู้นำจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยแต่จะเน้นหนักในเรื่องความเร็ว และประสิทธิผลในการแก้ปัญหาเป็นสำคัญ
2. เน้นที่การอยู่รอด (Existentially) โดยผู้นำสนใจเกี่ยวกับการเพิ่มความมั่นคงความเชื่อถือ และการสร้างทีมงานผู้นำอาศัยกระบวนการที่ไม่เป็นทางการ และมีความเชื่อว่าสติปัญญาสามารถเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ดังนั้นผู้นำจะตัดสินใจโดยวิธีการผสมผสานต้องการข้อมูลจำนวนมาก และแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่าง ๆ หลายวิธี
3. การใช้ประสบการณ์ (Empirically) ผู้นำจะแก้ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์ แก้ปัญหาเป็นขั้นตอน และใช้ข้อมูลจำนวนมากเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ดีที่สุดของการปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัย และการดำรงอยู่ต่อไปขององค์กร
4. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (Idealistically) ผู้นำจะเน้นที่การเจริญก้าวหน้าการปรับตัว การเรียนรู้ความหลากหลาย และการใช้ความคิดสร้างสรรค์รูปแบบการตัดสินใจจะมีความยืดหยุ่น จะใช้ข้อมูลน้อยในการตัดสินใจแต่จะรวบรวมข้อมูลอย่างต่อเนื่อง และค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาถ้ามีความจำเป็น นอกจากนั้นจะพบลักษณะของความกล้าเสี่ยง และการคิดค้นใหม่ ๆ ในผู้นำเช่นนี้ด้วย

ยุกส์ (Yukl, 1989) ได้ยกตัวอย่างสถานการณ์ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้กระตุ้นปัญญาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์การ 1) เมื่อกลุ่มและองค์การถูกคุกคามจากสิ่งแวดล้อม เช่น ฝ่ายตรงข้ามสร้างความปั่นป่วนเป็นระยะ ๆ 2) เมื่อเกิดปัญหารุนแรงที่ลดประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน เช่น ขาดอุปกรณ์ ขาดวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสม 3) งานขาดประสิทธิภาพ เพราะเครื่องมือชำรุด ขาดวัสดุอุปกรณ์ พนักงานขาดงาน 4) เมื่อผู้นำมีอำนาจพอที่จะทำการเปลี่ยนแปลง และเริ่มวิธีการที่จะสามารถแก้ปัญหารุนแรงที่องค์การเผชิญอยู่

จากการศึกษาแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์มีการคิด และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็นเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดเห็นของผู้อื่นสร้างความไว้วางใจ ร่วมกันดูแลให้คำปรึกษา แนะนำ พัฒนา กระตุ้นให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงาน โดยใช้ความคิดเหตุผลมีความรอบคอบในการตัดสินใจในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง

ในการศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้สรุปพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออก 10 ประการ ดังนี้ 1) การส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาตนเอง โดยการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น 2) การส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาวิชาชีพของตนเอง โดยการเข้าร่วมประชุมอบรมสัมมนา หรือศึกษาดูงาน 3) การมอบหมายงานและหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาเรียนรู้งานใหม่ 4) การส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานร่วมกันเป็นทีม 5) การให้คำแนะนำการแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้กับผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเป็นระบบ 6) ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจอย่างมีเหตุผล 7) การแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบในการดำเนินงาน/ โครงการ/ กิจกรรมในโรงเรียน 8) ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นวิทยากรในโอกาสต่าง ๆ 9) เชิญวิทยากรหรือผู้มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านมาให้ความรู้ใหม่ ๆ แก่ผู้ได้บังคับบัญชา 10) กระตุ้นฝึกให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานอย่างรอบคอบเป็นระบบและเป็นระเบียบ

4. ด้านการสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล (Individualized Support)

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะนำมาซึ่งประสิทธิผลของการบริหารตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารไม่สามารถทำงานอยู่บนความโดดเดี่ยว ถ้าพึ่งตัวเองได้สำเร็จจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโรงเรียน โดยเฉพาะผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนอย่างเข้มแข็ง และส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ค่านิยม และความเชื่อภายในของบุคคลอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมด้วยการมอบอำนาจ ความรับผิดชอบการตัดสินใจ (Empowering Behaviors) ให้แก่บุคคล หรือทีมงานเพื่อใช้ในการดำเนินการไปสู่วิสัยทัศน์ตามจุดงานที่คนเหล่านั้นรับผิดชอบ ผู้นำจะใช้พฤติกรรมมุ่งพัฒนา (Developing Behaviors) เช่น แสดงบทบาทเป็นครูพี่เลี้ยงหรือผู้ฝึกสอนเพื่อเตรียมคนให้พร้อมที่จะรองรับภาระงานรับผิดชอบมากขึ้น และผู้นำยังใช้พฤติกรรมมุ่งการสนับสนุน (Supporting Behaviors) เพื่อรักษาระดับความกระตือรือร้น และระดับการใช้ความพยายามของผู้ได้บังคับบัญชา

เมื่อเจออุปสรรคความยากลำบาก และสภาพอ่อนล้าต่าง ๆ ให้คืนสู่สภาพที่สมบูรณ์เป็นปกติ เพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จของโรงเรียน

ดังนั้นสรุปได้ว่า พฤติกรรมด้านการสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล (Individualized Support) จึงเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นว่าให้การนับถือต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีความเอื้ออาทรต่อความรู้สึกเป็นกันเอง ดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกมีคุณค่า มีความสำคัญเปิดโอกาสให้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ในด้านความจำเป็นและความต้องการ มีการสื่อสารแบบสองทางให้เกียรติ มีความจริงใจ มีความรู้สึกไวต่อความต้องการ และรับฟังเหตุผลด้วยดี ดังนั้นพฤติกรรมที่แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนมีการสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล มีรายละเอียดดังนี้ 1) การสั่งงานให้มีความชัดเจน และให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบหรือแนวปฏิบัติ 2) แนะนำสอนหลักการและวิธีการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด 3) ให้เกียรติยกย่องชมเชยทั้งต่อหน้าและลับหลัง 4) รู้จักให้อภัยเมื่อทำงานผิดพลาดโดยไม่ได้ตั้งใจ และควรรอถามให้ทราบถึงสาเหตุ 5) รับฟังความคิดเห็นและจัดประชุมตามสมควร 6) มีความพยายามที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกกิจกรรม 7) มีความยุติธรรมและเป็นธรรมในการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 8) ส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาความรู้ความสามารถให้มีความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ 9) มีความรู้สึกไวต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา 10) ให้ความอนุเคราะห์ช่วยเหลือเป็นที่ปรึกษาในโอกาสต่าง ๆ

5. ด้านการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม (Goal Acceptance)

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพฤติกรรมในด้านการการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม หรือขององค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนที่นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาไว้ผู้วิจัยขอนำเสนอ ดังนี้

พอดซากอฟฟ์ (Podsakoff, 1990 อ้างถึงใน สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์, 2551, หน้า 1) ได้ข้อสรุปว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีพฤติกรรมหลักที่สำคัญอยู่ประการหนึ่ง คือ การกระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายรวมของกลุ่ม (Fostering the Acceptance of Group Goals) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันขึ้นในหมู่สมาชิกกลุ่ม เพื่อร่วมกันทำงานจนบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

เลทวู้ด และเจนท์ซี่ (Leithwood & Jantzi, 1996) กล่าวว่า บทบาทของครูใหญ่ในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน (School Vision) ในฐานะผู้นำโรงเรียนครูใหญ่ควรใช้พฤติกรรม การเป็นผู้นำแบบการเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน (School Vision) ดังนี้

1. ช่วยให้เพื่อนร่วมงานเข้าใจ และตระหนักถึงวัตถุประสงค์รวมของโรงเรียน
 2. ริเริ่มให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหมู่คณาจารย์ให้ร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน
 3. สนับสนุนให้การยอมรับต่อวิสัยทัศน์ดังกล่าวอย่างจริงใจและไม่ใช้วิธีบังคับคนอื่นมิให้แสดงทัศนะของตน
 4. ทำให้วิสัยทัศน์เกิดความน่าสนใจน่าท้าทายแก่คณะครูอาจารย์ พร้อมทั้งเสนอให้เห็นว่าวิสัยทัศน์ดังกล่าวมีโอกาสสำเร็จสูงถ้าทุกฝ่ายร่วมมือร่วมใจกัน และยอมเปลี่ยนแปลงวิถีทำงานใหม่
 5. ช่วยขยายความและตีความหมายของวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรมในลักษณะกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติทั้งด้านการเรียนการสอน และงานสนับสนุนต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน
 6. ช่วยสร้างความเข้าใจแก่คณะครูอาจารย์ให้สามารถมองเห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างบริบทภายนอกที่กำลังเปลี่ยนแปลงกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน
 7. ช่วยสร้างมุมมองของคณะครูอาจารย์ถึงพันธกิจที่สำคัญของสังคม (Social Mission) เช่น ค่านิยมทางสังคมเรื่องความเสมอภาค (Equality) ความยุติธรรม (Justice) และความซื่อสัตย์ ถื่อคุณธรรม ยึดมั่นหลักการ (Integrity) เป็นต้น ดังนั้นในฐานะที่โรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคมพันธกิจของโรงเรียน (School Mission) จะต้องสอดคล้องกับค่านิยมที่เป็นพันธกิจของสังคม
 8. ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้ประโยชน์ในทุกโอกาสที่มีเพื่อการสื่อความหมายเรื่องวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้คณะครูนักเรียนผู้ปกครอง และสมาชิกของชุมชนได้ทราบอย่างสม่ำเสมอ
- จากการศึกษาแนวคิดของนักการศึกษาหลายท่านตามที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม (Goal Acceptance) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ในการจูงใจ ชักจูง และส่งเสริมให้ครูผู้ได้บังคับบัญชายอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม (Fostering the Acceptance of Group Goals) โดยส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานร่วมกันในรูปแบบทีมงาน ทั้งด้านจัดการเรียนการสอน และกิจกรรมอื่น ๆ ทั่วทั้งโรงเรียน (Team Based School) เพราะการทำงานแบบทีมช่วยให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีการปฏิสัมพันธ์ และต้องปรึกษาหารือ และช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น และที่สำคัญของการทำงานแบบทีมก็คือ ทุกคนต้องยึดถือในเป้าหมายเดียวกันและร่วมรับผิดชอบ ต่อผลงานที่เกิดจากทีมงานของตน ซึ่งบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนดังนี้
1. ให้แนวทางและกระบวนการในการจัดทำเป้าหมายของโรงเรียนแก่คณะครู รวมทั้งการวิเคราะห์ทบทวนเป้าหมายโรงเรียนด้วยวิธีเน้นกระบวนการแก้ปัญหา (Problem Solving Process)
 2. มีการวิเคราะห์สภาพบริบทของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอตลอดเวลา
 3. เน้นการทำงานทั้งเป็นทีมงานและรายบุคคลของครูในการจัดทำ หรือวิเคราะห์ทบทวนความคืบหน้าของเป้าหมายดังกล่าว

4. ช่วยปรับให้เป้าหมายของกลุ่มหรือครูอาจารย์รายบุคคลมีความสอดคล้อง และไม่ขัดแย้งกับเป้าหมายรวมของโรงเรียน

5. สร้างมิตรร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียน และเป้าหมายกลุ่ม โดยจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมที่จะบรรลุเป้าหมายไว้ชัดเจน

6. เมื่อต้องมีการตัดสินใจที่สำคัญและมีกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นจะต้องยึดเอาเป้าหมายเป็นเกณฑ์เพื่อการตัดสินใจนั้น

7. กระตุ้นคณะครูในฐานะผู้มีส่วนกำหนดเป้าหมายโรงเรียนให้ตรวจสอบทบทวนตนเองว่ามีความงอกงามด้านวิชาชีพขึ้นเพียงไรเมื่อต้องปฏิบัติไปสู่เป้าหมายนั้น

8. ร่วมหารือ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูถึงแนวทางพัฒนาให้เกิดความงอกงามด้านวิชาชีพแก่ครู

9. ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาด้านวิชาชีพของครูอย่างจริงจังเป็นรูปธรรมและสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน

10. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการประเมินเป้าหมายของโรงเรียน และร่วมกันหาแนวทางในการพัฒนา

6. ด้านการตั้งความหวังของผลงานไว้สูง (High Performance Expectations)

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพฤติกรรมในด้านการตั้งความคาดหวังของผลงานไว้สูงของผู้บริหาร โรงเรียนที่นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาไว้ผู้วิจัยขอนำเสนอดังนี้

พอดซาคอฟฟ์ (Podsakoff, 1990 อ้างถึงใน สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 1) ได้ข้อสรุปว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีพฤติกรรมหลักที่สำคัญประการหนึ่ง คือ กำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง (High Performance Expectations) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการคาดหวังความเป็นเลิศของผลงานในแง่คุณภาพ หรือผลงานสูงของผู้ตาม

เลทท์วูด (Leithwood, 1999) ยังสรุปว่า โรงเรียนในอนาคตจะต้องมีความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้สูง (High Reliability Learning Community) ที่ยึดวัตถุประสงค์หลักด้านการจัดการเรียนรู้ผสมกับผลิตผล (Outcome) ที่เกิดขึ้นจากผู้สำเร็จการศึกษาของโรงเรียน ตัวอย่างที่เป็นความหมายขององค์การที่มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้สูง (High Reliability Organization) ก็ได้แก่องค์การที่ควบคุมระบบการจราจรทางอากาศ ซึ่งจะเป็นต้องให้บรรลุเป้าหมายได้ตลอดเวลา และมีความถูกต้องแม่นยำปลอดภัยสูงไม่มีการผิดพลาดในการขึ้นลงของเครื่องบินเกิดขึ้นแม้แต่ครั้งเดียวเมื่อประยุกต์แนวคิดดังกล่าวมาใช้กับปฏิรูปการศึกษาจะเห็นกรณีตัวอย่างว่า ถ้าผลการเรียนรู้ทักษะพื้นฐานของนักเรียนระดับประถมศึกษาล้มเหลวก็จะส่งผลต่อเนื่องต่อคุณภาพการเรียนรู้ตลอดทั้งระบบการศึกษา คือ ระดับมัธยมศึกษาและระดับอุดมศึกษาแล้วส่งผลกระทบต่อความสามารถในการมีงานทำซึ่งส่งผลกระทบทางเศรษฐกิจของประเทศในที่สุด

สรุปได้ว่าการตั้งความหวังไว้สูง (High Performance Expectations) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง โดยการตั้งความคาดหวังของตนต่อคุณภาพของผลงานที่ครู และบุคลากรปฏิบัติ และผลการเรียนรู้ที่นักเรียนได้รับอยู่ในระดับสูง โดยการสนับสนุนการใช้เทคนิควิธีการกระบวนการนวัตกรรมใหม่ๆ ผลงานวิจัยและการทำวิจัยชั้นเรียนของครู เพื่อการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนให้สูงขึ้นเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการกำหนดความคาดหวังต่อผลงานของโรงเรียนไว้สูง

ประสิทธิผลของโรงเรียน (School Effectiveness)

ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียน (School Effectiveness)

การดี อนันต์นาวี (2551, หน้า 204) ให้ความหมาย ประสิทธิภาพองค์กร หมายถึง การที่องค์กรได้ดำเนินงานใด ๆ โดยใช้ทรัพยากรต่าง ๆ จนเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์กรตั้งไว้

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991, p. 398) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้นนักเรียนมีการพัฒนาเจตคติในทางบวก สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดี และสามารถแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

พันธุ์เทพ ใจคำ (2547, หน้า 9) ได้วิเคราะห์ความหมายจากแนวคิดของนักการศึกษาหลายคนสรุปความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียนว่าหมายถึง ผลสำเร็จของโรงเรียนที่สามารถดำเนินงานด้านต่าง ๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ และยอมรับทั้งนี้เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหารที่สามารถใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการบริหารงาน เพื่อโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยกำหนดองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยบ่งชี้ประสิทธิผลของโรงเรียนเป็น 5 ด้านดังนี้ 1) ความเอาใจใส่ต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอน 2) การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบและเป้าหมายของโรงเรียน 3) การอุทิศให้กับงานในหน้าที่ 4) บรรยากาศและสิ่งแวดล้อม 5) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนและชุมชน

พงษ์สวัสดิ์ สีลาน (2550, หน้า 9) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ผลสำเร็จของโรงเรียนที่สามารถดำเนินงานด้านต่าง ๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่วางไว้ โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามกรอบแนวคิดของพาร์สัน (Parson, 1964 อ้างถึงใน นงนุช รักษา, 2553) ที่ระบุว่า องค์การในฐานะระบบสังคมมีหน้าที่ 4 ประการ คือ การปรับตัวการบรรลุเป้าหมายการบูรณาการ และการจัดกลาและควบคุมสังคม

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001, p. 306) เห็นในทำนองเดียวกันว่าประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตและบริการที่มีปริมาณและคุณภาพมากกว่า รวมทั้งมีความสามารถยืดหยุ่น และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีจากการศึกษาความหมาย และแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนผู้วิจัย จึงสรุปประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ผลสำเร็จของโรงเรียนที่เกิดจากการบริหารงานของผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หรือการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน โดยที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสามารถพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก ตลอดจนสามารถปรับเปลี่ยน และพัฒนาโรงเรียน และรวมทั้งสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน โดยพิจารณาประสิทธิผลของโรงเรียน ใน 4 ด้าน ดังนี้

1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนส่วนใหญ่ให้มีระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น ซึ่งพิจารณาได้จากเกรดเฉลี่ยโดยรวมของนักเรียนจำนวนร้อยละของนักเรียนที่ได้รับรางวัลจากการแข่งขันทางด้านวิชาการจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน และความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู
2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานภายในโรงเรียน ทั้งการบริหารและการอบรมคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน นอกจากการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัยที่ดีทำให้นักเรียนรู้จักพัฒนาตนเองมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาเล่าเรียนเป็นที่พึงพอใจของผู้ปกครอง
3. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุผลทั้งด้านงานวิชาการงาน บริหารงบประมาณงานบริหารงานบุคคล และงานบริหารทั่วไป เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาจากการยอมรับของครูต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ครูมีความสามารถในการพัฒนา หรือการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานของตนเอง มีความกระตือรือร้นในการปรับปรุงวิธีการสอน การปฏิบัติงาน ตลอดจนพิจารณาผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน
4. ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการแก้ปัญหา โดยความร่วมมือของผู้บริหารโรงเรียนกับครูทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอน การปกครองนักเรียน การแก้ปัญหาคความขัดแย้งภายในโรงเรียน ความสามารถในการควบคุมสถานการณ์ได้เมื่อเกิดปัญหาของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้จนบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

ชร สุนทรายุทธ (2551, หน้า 459) ได้สรุปว่า ประสิทธิภาพโรงเรียนไม่ได้หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอย่างเดียว หรือความพึงพอใจในการทำงานแต่เพียงอย่างเดียว แต่หมายถึง การบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา โดยพิจารณาจากความสามารถในการผลิต นักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติในทางบวก ตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน ภายนอก และรวมทั้งแก้ปัญหาภายใน โรงเรียน จนทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นการมองประสิทธิภาพในภาพรวมทั้งระบบ การศึกษาประสิทธิภาพโรงเรียนมุ่งไปสู่ผลิตผลปลายทาง เพราะหากการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จ กล่าวคือ มีประสิทธิภาพ การศึกษาประสิทธิภาพโรงเรียนได้ทำการวิจัย กันมาก แต่ยังไม่สามารถนำไปใช้ได้เต็มที่ จึงได้มีการพัฒนาเทคนิคและแนวทางการวัดประสิทธิภาพ ตลอดจนทำเทคนิคประเมินคุณภาพการศึกษา เป็นรูปธรรมมากขึ้น

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพโรงเรียน หมายถึง การดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียน ให้บรรลุตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของโรงเรียน โดยผู้เป็นปัจจัย สำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินการ ประสานงานกับบุคลากร และทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ ผู้เรียนมีคุณภาพ และตรงตามความต้องการของสังคม

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพของโรงเรียน

เอ็ดมอนด์ (Edmonds, 1979) ได้ให้ความสำคัญขององค์ประกอบที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ ในโรงเรียนไว้ดังนี้ 1) ผู้บริหารจะต้องมีภาวะความเป็นผู้นำสูง โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอน 2) เน้นการพัฒนาทักษะพื้นฐานของนักเรียน 3) ตั้งความคาดหวังในความสำเร็จของนักเรียนไว้ใน ระดับสูง 4) มีการประเมินผลนักเรียนอย่างมีระบบและสม่ำเสมอ 5) มีสภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบ เรียบร้อย

เปอร์กีและสมิธ (Purkey & Smith, 1983) ให้ความสำคัญกับเรื่องต่อไปนี้ 1) ผู้บริหาร มีภาวะความเป็นผู้นำทางด้านการเรียนการสอน 2) มีหลักสูตรที่มีจุดมุ่งหมายและได้รับการวางแผน ไว้อย่างดี 3) มีเป้าหมายของโรงเรียนที่ชัดเจนและมีความคาดหวังสูง 4) มีการทำงานตรงตามเวลา 5) สำนึกถึงความสำคัญของการบรรลุผลสำเร็จด้านวิชาการ 6) มีบรรยากาศที่เป็นระเบียบเรียบร้อย 7) มีสำนึกความเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน 8) มีการพัฒนาบุคลากร 9) ส่งเสริมสวัสดิการ และความมั่นคงกับบุคลากร 10) มีระบบการวางแผนแบบมีส่วนร่วม 11) มีการบริหารงานแบบกระจาย อำนาจ 12) ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วม 13) ได้รับการสนับสนุนโดยตรง

สเชียร์เรนส์ และบอสเกอร์ (Scheeren & Bosker, 1997) ให้ความสำคัญกับเรื่อง 1) การมุ่งเน้นความสำเร็จ 2) ความมีภาวะผู้นำทางการศึกษา 3) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของ บุคลากร 4) หลักสูตรที่มีคุณภาพและเปิดโอกาสในการเรียนรู้ 5) บรรยากาศโรงเรียน 6) บรรยากาศ

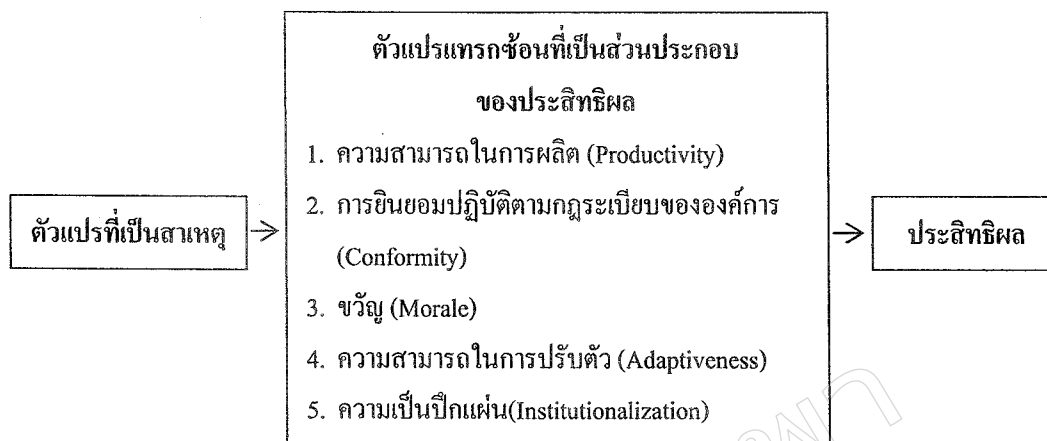
ห้องเรียน 7) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง 8) การประเมินผลที่ดี 9) เวลาเพื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสม 10) การเตรียมการสอน 11) ส่งเสริมการเรียนรู้แบบอิสระ 12) รูปแบบการเรียนการสอนที่เปลี่ยนใหม่ 13) ข้อมูลย้อนกลับและการกระตุ้นใจ

ฮอลตัน (Halton, 1994 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารัตนะ, 2544, หน้า 21) ได้เสนอองค์ประกอบที่แสดงถึงควมมีประสิทธิภาพของโรงเรียนออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ โดยแต่ละกลุ่มมีองค์ประกอบย่อยออกไปอีกดังนี้

1. องค์ประกอบด้านบรรยากาศการเรียนรู้ ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง และความรับผิดชอบของนักเรียนสภาพแวดล้อมทางกายภาพ การยอมรับ และการมีสิ่งจูงใจพฤติกรรมในทางบวกของนักเรียนการได้รับการสนับสนุนจากชุมชน และผู้ปกครอง
2. องค์ประกอบด้านการมีจุดมุ่งหมายร่วมกันของบุคลากร ประกอบด้วย การมีจุดหมายที่ชัดเจนการมีค่านิยม และมีความเชื่อร่วม และการมีภาวะผู้นำทางด้านการเรียนการสอน
3. องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย เน้นการสอนและหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรคาดหวังในความสำเร็จสูง และติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ

แนวคิดความคิดของไพรส (Price, 1968, pp. 28-29) ได้ทำการสำรวจการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การที่เกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การที่ได้รับการตีพิมพ์มาแล้ว จำนวน 50 เรื่อง แนวคิดความคิดของไพรส เกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การถูกจำกัดอยู่เพียงว่าเป็นความสามารถในการบรรลุถึงเป้าหมาย (Degree of Goal Achievement) เท่านั้น การศึกษาวิจัยต่าง ๆ ที่ไพรส ทำการสำรวจนั้นครอบคลุมองค์การเกือบจะทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นองค์การธุรกิจ โรงพยาบาลโรคจิตทัณฑสถาน มหาวิทยาลัยวิทยาลัย โรงพยาบาลและหน่วยงานของรัฐต่าง ๆ ทั้งนี้ไพรส มุ่งที่จะเสนอเกณฑ์ที่จะใช้ประเมินประสิทธิผลองค์การจากวิเคราะห์ดังกล่าว ไพรส ก็พบสิ่งที่เรียกว่า ตัวแปรแทรกซ้อน (Intervening Variables) ซึ่งมีผลกระทบที่สำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผล และการแบ่งส่วนงานการติดต่อสื่อสาร และขนาดองค์การ เป็นต้นว่าองค์การสององค์การ มีความเหมือนกันทุกประการในแง่ของอัตรากำลังการติดต่อสื่อสาร และขนาด แต่ปรากฏว่าประสิทธิผลขององค์การหนึ่งกลับมีมากกว่าอีกองค์การหนึ่ง ดังนั้นการระบุให้ได้ว่าอะไรเป็นสาเหตุของความแตกต่างในประสิทธิผลก็คือ การระบุถึงตัวแปรแทรกซ้อนนั่นเอง ซึ่งไพรส พบว่า ตัวแปรดังต่อไปนี้คือ 1) ความสามารถในการผลิต (Productivity) 2) การยินยอมปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ (Conformity) 3) ขวัญ (Morale) 4) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptiveness) 5) ความเป็นปึกแผ่น (Institutionalization)

อย่างไรก็ตามหากจะนำแนวคิดของไพรส มาใส่ในรูปแบบของทฤษฎีระบบตามที่ กิปสัน, อิวานเซวิช และดอนเนลลี (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1973, pp. 27-31) สามารถเข้าใจได้ง่ายขึ้นตามภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ตัวแปรแทรกซ้อนซึ่งเป็นเครื่องบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพขององค์กร (อักษรา วริฤทธิ, 2553, หน้า 57)

ทฤษฎีของแคปโลว์ (Caplow, 1964, pp. 119-124 อ้างถึงใน อักษรา วริฤทธิ, 2553, หน้า 58) มุ่งที่จะสร้างสิ่งที่เขาเรียกว่าแบบจำลองเดี่ยวทางทฤษฎี (Single Theoretical Model) ถึงแม้จะทำอย่างคร่าว ๆ (Rough) และไม่สมบูรณ์ (Incomplete) ซึ่งสามารถใช้ในการวิเคราะห์องค์การทุกประเภทหรือขนาดไม่ว่าจะตั้งอยู่ในแหล่งที่มีวัฒนธรรม หรือประวัติศาสตร์อย่างไร และเพื่อนนำไปสู่การคาดคะเนที่เป็นประโยชน์ให้กว้างขวางขึ้น แบบจำลองของแคปโลว์ เสนอแนะว่า ประสิทธิภาพขององค์การ 2 องค์การ หรือองค์การเดียวในระยะเวลาที่แตกต่างกันสามารถเอามาเปรียบเทียบกันได้ และประเมินผลโดยวัดจากตัวแปร 4 ตัวด้วยกัน คือ

1. การวัดความมั่นคงขององค์การ หมายถึง การวัดความสามารถขององค์การในการรักษา (Maintain) โครงสร้างขององค์การไว้ตัวแปรนี้สัมพันธ์โดยตรงกับปัจจัยด้านตัวป้อน (Input) และกระบวนการ (Process) ในทฤษฎีระบบการรักษาไว้ซึ่งสภาพ และการพัฒนาโครงสร้าง รวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวกับการได้มาซึ่งทรัพยากร (Acquiring Resources) การใช้ตัวป้อนอย่างมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติอย่างมีเหตุผล และการรักษาระเบียบกิจกรรม ทั้งหมดนี้มุ่งไปสู่การสร้างองค์การ ซึ่งสามารถควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกองค์การได้สำเร็จ

2. ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หมายถึง การวัดความสามารถขององค์การในการหลีกเลี่ยงการขัดแย้งระหว่างสมาชิกขององค์การวิธีการเบื้องต้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวก็คือ โดยการติดต่อสื่อสาร (Communication) ซึ่งเพิ่มความมีสัมพันธ์ต่อกัน (Interaction) ระหว่างสมาชิกแนวความคิดนี้เทียบได้เท่ากับแนวความคิดของไพรส (Price, 1968) เกี่ยวกับการปฏิบัติตาม (Conformity) และได้รับการตีความไปในแง่ของทฤษฎีระบบเช่นเดียวกัน การสร้าง

และการรักษาไว้ซึ่งข้อกำหนดเกี่ยวกับพฤติกรรม (Codes of Behavior) ซึ่งควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเป็นกิจกรรมสำคัญ ซึ่งสัมพันธ์กับทั้งการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและการปฏิบัติตาม

3. ความสมัครใจ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการจัดให้มีการมีความพึงพอใจสำหรับบุคคล และความปรารถนาของสมาชิกที่จะมีส่วนร่วมต่อไปแนวความคิดดังกล่าวคล้ายคลึงกันกับแนวความคิดด้านขวัญ หรือความพึงพอใจ และเกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรมในการสนองตอบความต้องการของพนักงาน

4. ความสำเร็จ หมายถึง ผลรวมสุทธิของกิจกรรมขององค์การ ซึ่งคล้ายคลึงกันกับคำว่าความสามารถในการผลิต และคำว่าการผลิตผลผลิต นอกจากนี้ยังใกล้เคียงกับแนวความคิดของไพรส (Price, 1968) ว่าประสิทธิผล หมายถึง ความมากน้อยของการบรรลุถึงเป้าหมายแต่แคปโลว์ (Caplow, 1964 อ้างถึงใน อัจฉรา วรฤทธิ์, 2553) เน้นว่า ประสิทธิผลเป็นผลรวมของปัจจัยอย่างน้อย 4 ประการด้วยกัน ในขณะที่ไพรส เน้นประสิทธิผลในปัจจัยด้านเดียวคือผลผลิตอย่างไรก็ตามแนวความคิดที่ว่าประสิทธิผลประกอบไปด้วยปัจจัยหลายประการนั้น สอดคล้องกับแนวความคิดในทฤษฎีระบบมากกว่า

แนวความคิดของซีชอร์ และยัคท์แมน (Seashore & Yuchtman, 1967, pp. 377-395 อ้างถึงใน อัจฉรา วรฤทธิ์, 2553, หน้า 59) ใช้แนวความคิดเรื่องระบบเข้ามาเป็นเกณฑ์ในการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์การ โดยมีความคิดพื้นฐานว่าการให้ความหมายของประสิทธิผลจะต้องกระทำด้วยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมในรูปของระบบเปิด (Open System Model) โดยให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การในแง่ของตำแหน่งการต่อรอง (Bargaining Position) ขององค์การซึ่งหมายถึง ความสามารถขององค์การในการได้มาซึ่งทรัพยากรที่หายาก และมีค่าจากสภาพแวดล้อมอีกนัยหนึ่งก็คือ ประเมินความสามารถขององค์การในฐานะที่เป็น “ระบบการได้มาซึ่งทรัพยากร” (Resource-Getting System) ซีชอร์ และยัคท์แมน จึงไม่ให้ความสำคัญแก่เป้าหมายขององค์การในการวัดประสิทธิผลขององค์การ โดยให้ความเห็นว่าเป้าหมายขององค์การที่สร้างขึ้นมาก็เพื่อเป็นหนทาง หรือกลยุทธ์ในการที่จะปรับสภาพองค์การให้อยู่ในตำแหน่งที่ต่อรองกับสภาพแวดล้อมได้ดีขึ้นนั่นเอง เป้าหมาย (Goals) จึงไม่ใช่เกณฑ์ที่จะใช้วัดประสิทธิผลขององค์การได้ ดังนั้นการที่จะวัดประสิทธิผลขององค์การได้ชัดเจนตามแนวคิดของซีชอร์ และยัคท์แมน จึงต้องใช้การวัดเปรียบเทียบกันระหว่างองค์การในรูปของการแข่งขัน (Competition) ว่าองค์การใดได้รับทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมมากกว่า องค์การนั้นก็ย่อมมีประสิทธิผลมากกว่าอีกองค์การหนึ่ง การประเมินเปรียบเทียบประสิทธิผลจะทำให้ชัดเจนที่สุด ในกรณีที่องค์การที่ถูกประเมินแข่งขัน หรือแก่งแย่งกันโดยตรงเพื่อทรัพยากรอย่างเดียวกัน โดยองค์การที่ถูกนำมาวัดผลเปรียบเทียบระหว่างองค์การที่มีกิจกรรมไม่เหมือนกัน หรือองค์การ

ที่ไม่อยู่ในภาวะที่มีการแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากรอย่างเดียวกัน อย่างไรก็ตามหากจะนำแนวคิดของซีซอร์ และยัชแมนไปใช้เป็นแนวทางในการวัดเปรียบเทียบองค์การที่มีกิจกรรมเหมือนกัน และแข่งขันกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรอย่างเดียวกันก็ควรพิจารณาเกณฑ์ที่จะใช้วัดความแตกต่างในด้านทรัพยากร (Resources) ซึ่งเสนอไว้ ดังนี้

1. ความแลกเปลี่ยนได้ง่ายของทรัพยากร (Liquidity) ทรัพยากรบางอย่างสามารถใช้แลกเปลี่ยนเป็นทรัพยากรอื่นได้ง่าย เช่น เงินและสินเชื่อก็คือมีลักษณะแลกเปลี่ยนเป็นทรัพยากรอื่น ๆ ได้ง่ายแต่ในทางตรงข้ามทรัพยากรในรูปของขวัญกำลังใจสูง (High Morale) ของพนักงานไม่สามารถใช้แลกเปลี่ยนเป็นทรัพยากรอื่นนอกองค์การได้ ยกเว้นจะแปรสภาพทรัพยากรนี้ให้ไปสู่การบริหารหรือผลผลิตก่อนนำไปแลกเปลี่ยนได้ บางองค์การมีลักษณะที่มีทรัพยากรในรูปที่ไม่แลกเปลี่ยนได้ง่าย (Non-Liquid Forms)

2. เสถียรภาพ (Stability) ทรัพยากรบางอย่างมีลักษณะชั่วคราวไม่ยั่งยืนในแง่ที่ว่าจะถูกหามา และใช้ไปต่อเนื่องกันโดยองค์การอยู่เสมอ ในขณะที่ทรัพยากรอื่นมีคุณสมบัติของการถูกเก็บสะสมเพิ่มพูนไว้โดยไม่เสื่อมสลายไป องค์การซึ่งได้มาซึ่งทรัพยากรเสื่อมสภาพง่าย และไม่ได้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรนั้นภายในระยะเวลาที่สมควรที่จะสูญเสียคุณค่าของทรัพยากรนั้นไป ตัวอย่างที่เห็นได้บ่อย ๆ ของความล้มเหลวในการใช้ทรัพยากรชั่วคราวนี้คือ อัตราการแลกเปลี่ยนงานสูงของเจ้าหน้าที่ฝ่ายเทคนิคในโรงงานอุตสาหกรรมบางแห่ง ในทำนองเดียวกันในขณะที่เงินเป็นทรัพยากรที่มีความมั่นคงมาก และสามารถเก็บสะสมไว้ได้โดยไม่เสื่อมค่าอิทธิพลทางการเมืองก็เป็นทรัพยากรที่ไม่มั่นคงเป็นอย่างมาก

3. ความเหมาะสม (Relevance) ตามหลักการแล้วทรัพยากรทุกชนิดมีความเหมาะสมต่อองค์การทุกชนิดในแง่ที่สามารถใช้สร้างผลผลิต และแลกเปลี่ยนได้แต่ข้อแตกต่างอยู่ที่ความมากน้อย (Degree) ของความเหมาะสมของทรัพยากร ดังนั้นองค์การที่มีประสิทธิผลจึงเป็นองค์การที่สามารถเตรียมพร้อมที่จะรับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับทรัพยากรเพื่อรักษาไว้ซึ่งความสามารถในการต่อรองเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีความเหมาะสมต่อไปได้

4. ความเป็นสากล (Universality) ทรัพยากรบางอย่างมีความเหมาะสมเป็นสากล สำหรับทุกองค์การนั่นคือ ทุกองค์การเป็นต้องใช้เป็นต้นว่า 1) บุคลากร 2) สิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพในการปฏิบัติงานองค์การ 3) เทคโนโลยีสำหรับการปฏิบัติกิจกรรม 4) ทรัพยากรที่แลกเปลี่ยนได้ง่าย เช่น เงินส่วนทรัพยากรที่ไม่เป็นสากลก็คือ ทรัพยากรซึ่งไม่มีการแข่งขันเพื่อแย่งชิงกันมีน้อย เพราะอาจจะเป็นทรัพยากรซึ่งไม่เหมาะสมกับองค์การหลายองค์การ หรือเป็นทรัพยากรซึ่งสามารถหาได้มาอย่างเพียงพอจากการแลกเปลี่ยนกันเองระหว่างองค์การ

5. ทรัพยากรทดแทน (Substitution) องค์การซึ่งผลิตผลผลิตคล้ายคลึงกัน ซึ่งแข่งขันกัน ในสภาพแวดล้อมเดียวกัน อาจไม่จำเป็นต้องแข่งขันแย่งชิงทรัพยากรอย่างเดียวกันก็ได้ โดยอาจใช้ ทรัพยากรเท่าที่หน่วยงานมีพร้อมอยู่แล้วใช้เป็นประโยชน์แทนที่จะไปแสหาทรัพยากร ซึ่งหายากยิ่ง มาใช้อย่างเดียวกันกับคู่แข่ง ตัวอย่างเช่น กองทัพทหารป่ามีทรัพยากรจำกัดและแต่ละชนิดต่างประเภท ในการต่อสู้เพื่อแย่งชิงการควบคุมพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ และอิทธิพลทางการเมืองกันกับกองทัพของรัฐ ซึ่งมีทรัพยากรด้านอาวุธ และบุคลากรพร้อมเพรียงมากกว่า และในการต่อสู้แย่งชิงกันดังกล่าว กองทัพทหารป่า ซึ่งใช้ทรัพยากรป่าทดแทนดังกล่าวก็อาจต่อสู้ในระดับคู่กัน หรืออาจได้ชัยชนะ กองทัพซึ่งมีทรัพยากรพร้อมมุลกว่าได้ด้วย

แนวความคิดของกรอส (Gross, 1972, pp. 302-310 อ้างถึงใน อัจฉรา วรวิทย์, 2553, หน้า 61) ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่าเป็นการสมดุลอย่างดีที่สุด (Optimum Balance) ระหว่าง กิจกรรมการปรับตัว (Adaptation) และการรักษาสภาพ (Maintenance) ดังนั้นกิจกรรมขององค์การ ซึ่งเป็นเครื่องมือตัดสินการปฏิบัติขององค์การว่ามีประสิทธิผล หรือไม่จึงประกอบไปด้วยกิจกรรม ดังต่อไปนี้ 1) การได้มาซึ่งทรัพยากร (Acquiring Resources) 2) การใช้ตัวป้อน (Input) อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเปรียบเทียบกับผลผลิต (Output) 3) การผลิตผลผลิตในรูปบริการหรือสินค้า 4) การปฏิบัติงานด้านเทคนิค (Technical) และด้านการบริหาร (Administrative) 5) การลงทุน ในองค์การ (Investing in Organization) 6) การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของพฤติกรรม (Conforming to Codes of Behavior) 7) การสนองตอบความสนใจที่แตกต่างกันของบุคคล และกลุ่มกิจกรรม เหล่านี้แต่ละกิจกรรมมุ่งไปสู่การรักษาไว้ซึ่งปัจจัยในวงจรของตัวป้อนกระบวนการ และผลิตผล (Input-Process-Output Cycle)

สรุปได้ว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้นมีได้เกิดขึ้นอย่างมีโชคช่วย หรือมิได้เกิดขึ้น ในลักษณะที่จะทำอะไรก็ได้ หรือมิได้เกิดขึ้นอย่างไม่ต้องทุ่มเทความพยายามเท่าใดนัก หรือมิได้ เกิดขึ้นโดยไม่ต้องใช้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ หรือเป็นแนวทางหรือมิได้เกิดขึ้น โดยลำพังความสามารถของผู้บริหาร หรือครูคนหนึ่งคนใด หรือมิได้เกิดขึ้นโดยไม่คำนึงถึงตัวผู้เรียน เป็นหัวใจที่สำคัญ หรือมิได้เกิดขึ้น โดยไม่ใส่ใจต่อเป้าหมายและการบรรลุผลต่อเป้าหมาย หรือมิได้ เกิดขึ้นโดยไม่คำนึงถึงการมีกิจกรรมร่วมกันของคณะครู นักเรียน และชุมชน หรือมิได้เกิดขึ้น โดยไม่มีการวางแผน เพื่อการใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิผลหรือมิได้เกิดขึ้น โดยมิได้เกิดขึ้น โดย ไม่นั่นความมีจิตสำนึกชุมชน หรือมิได้เกิดขึ้น โดยไม่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง กับโรงเรียน แต่โรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องอาศัยหลักการแนวคิดทฤษฎีเป็นแนวทาง ต้องอาศัยความทุ่มเทพยายามในทุกด้านจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ต้องอาศัยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ต้องอาศัยเป้าหมายที่ชัดเจน และท้าทายต้องอาศัยทรัพยากรที่เพียงพอ และมีคุณภาพต้องอาศัย

ความมีชีวิตชีวาเกี่ยวกับการบริหารหลักสูตร และการสอน ต้องอาศัยภาวะความเป็นผู้นำทั้งของผู้บริหารและคณะครูต้องอาศัยบรรยากาศแห่งการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

องค์ประกอบของประสิทธิผลของโรงเรียน

เป็นเรื่องยากที่จะให้นิยามได้อย่างชัดเจนว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน ประกอบด้วยเรื่องอะไรบ้าง เรื่องที่ตรงอาจมีการอภิปรายหรือถกเถียงกันได้ไม่รู้จบ หากจะมองในทัศนะของผู้ปกครองโรงเรียนที่มีประสิทธิผลก็อาจหมายถึง เด็กมีความสุขหรือไม่เด็กได้คะแนนดีหรือไม่ โรงเรียนสะอาดดีหรือไม่ ครูเอาใจใส่เด็กดีหรือไม่ ที่โรงเรียนมีคนที่คุณชอบ และเชื่อถือหรือไม่ หรือควรจะมีหรือไม่ เป็นต้น ในทัศนะของครูก็อาจมองว่าเด็กทุกคนได้เรียนรู้หรือไม่ คณะครูเอาใจใส่เด็กและมีความผูกพันกับภารกิจหน้าที่ดีหรือไม่ ผู้บริหารให้การสนับสนุนดีหรือไม่ และตนควรทำงานอยู่โรงเรียนนี้อีกต่อไปหรือไม่ เป็นต้น หรือในทัศนะของผู้บริหารอาจมองว่าโรงเรียนเป็นที่นิยมกันหรือไม่ โรงเรียนเป็นอย่างไเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่น เด็กมาโรงเรียนนี้กันหรือไม่ เรามีคณะครูที่ดีหรือไม่ ผู้ปกครองมีการบ่นหรือตำหนิหรือไม่ เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามก็มีผู้พยายามจัดองค์ประกอบที่แสดงถึงประสิทธิผลของโรงเรียนไว้หลายท่านด้วยกัน เช่น ฮัลตัน (Halton, n.d. อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2544, หน้า 22) ได้เสนอองค์ประกอบที่แสดงถึงประสิทธิผลของโรงเรียนออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ โดยแต่ละกลุ่มมีองค์ประกอบย่อยออกไปอีกดังนี้

1. องค์ประกอบด้านการมีจุดมุ่งหมายร่วมกันของบุคลากร ประกอบด้วย การมีจุดหมายที่ชัดเจน การมีค่านิยม มีความเชื่อร่วมกัน และการมีภาวะผู้นำทางด้านการเรียนการสอน
2. องค์ประกอบด้านบรรยากาศการเรียนรู้ ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง และความรับผิดชอบของนักเรียน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ การยอมรับ และการมีสิ่งจูงใจพฤติกรรมในทางบวกของนักเรียน และการได้รับการสนับสนุนจากชุมชนและผู้ปกครอง
3. องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย เน้นการสอน และหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรคาดหวังในความสำเร็จสูง และติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ

วูด และอูลิค (Woode & Orlik, 1994 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2544, หน้า 25) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลของโรงเรียนว่ามีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา เนื่องจากโรงเรียนเป็นสถาบันที่มีพลวัต ดังนั้นเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนในวันนี้กับพรุ่งนี้อาจไม่เหมือนกัน อย่างไรก็ตามมีคำถามที่สามารถนำไปใช้ในการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนได้อย่างกว้าง ๆ ดังนี้คือ 1) โรงเรียนมีคุณภาพในทุกด้านหรือไม่ 2) โรงเรียนมีคุณภาพต่อนักเรียนทุกคน หรือนักเรียนทุกกลุ่มหรือไม่ 3) โรงเรียนมีคุณภาพดีกว่าที่อื่น ๆ หรือไม่ในเรื่องการเรียนการสอน และ 4) โรงเรียนได้มีการปรับปรุงความมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างไร

มอทท์ (Mott, 1972 อ้างถึงใน ทร สุนทราวุธ, 2551, หน้า 469) เพราะมอทท์ (Mott) ได้บูรณาการแนวคิด โดยนำปัจจัยที่สำคัญมาพิจารณา และได้พัฒนาขึ้นใช้ในโรงเรียนโดยใช้ชื่อว่า IPOE (Index of Perceived Organizational Effectiveness) ซึ่งครอบคลุมประสิทธิผลของโรงเรียน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความสามารถในการผลิตในแง่ของการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมพิเศษ 2) ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ความสามารถในการพัฒนาปรับเปลี่ยนโรงเรียนให้เข้ากับสภาพแวดล้อม 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน

ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวทางในการศึกษา โดยนำเครื่องมือวัดประสิทธิผลของโรงเรียน มาพัฒนาปรับปรุง เพื่อใช้เป็นแบบสอบถามกับผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนสังกัดโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์จังหวัดภาคใต้ ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยกำหนดกรอบแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน และจัดมุ่งหมายมี 4 ด้าน

1. ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีความสำเร็จทางการเรียนสูงขึ้น หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนส่วนใหญ่ให้มีระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น ซึ่งพิจารณาได้จากเกรดเฉลี่ยโดยรวมของนักเรียน จำนวนร้อยละของนักเรียนที่ได้รับรางวัลจากการแข่งขันทางด้านวิชาการจากหน่วยงานภาครัฐเอกชน และความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู โดยวัดความนิยมจากชุมชนและผู้ปกครองนักเรียน โรงเรียนนั้นมีนักเรียนเข้าเรียนมีปริมาณมาก และคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูง โดยดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการศึกษาต่อในสถาบันศึกษาชั้นสูงได้เป็นจำนวนมาก โรงเรียนที่ปริมาณ และคุณภาพสูงจะเป็นโรงเรียนในเมืองโรงเรียนระดับจังหวัดที่มีชื่อเสียง มีความพร้อมด้านปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ อาคารสถานที่ บรรยากาศ สิ่งแวดล้อมเหมาะสม มีปัจจัยด้านการเงินสามารถจัดซื้อจัดจ้างเบิกจ่ายเงินได้สะดวก มีบุคลากรที่มีคุณภาพ นักเรียน มีผลการเรียนดี มีการพัฒนาทัศนคติแรงจูงใจของนักเรียน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นักเรียนมีความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาและความคาดหวังต่าง ๆ รวมทั้งมีความประพฤติที่เหมาะสม มีจริยธรรมคุณธรรม มีค่านิยมที่ดีงาม ซึ่งลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าวนั้นเป็นลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่สังคมมีความคาดหวัง และมีความต้องการอย่างมากนอกจากนักเรียนจะเป็นผู้ที่สนใจในการศึกษาเล่าเรียน มีความรู้ความสามารถทางวิชาการอย่างยอดเยี่ยม มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาต่าง ๆ สูงแล้วยังมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ ค่านิยม และคุณธรรมต่าง ๆ ที่พึงปรารถนาให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิต และอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

2. ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานภายในโรงเรียน ทั้งการบริหารและการอบรมคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียน

นอกจากการเรียนการสอน เพื่อให้นักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรมมีระเบียบวินัยที่ดี ทำให้นักเรียนรู้จักพัฒนาตนเองมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาเล่าเรียน เป็นที่พึงพอใจของผู้ปกครองมีความเห็นพ้องที่ความรู้สึกรหรือพฤติกรรมของนักเรียนแสดงออกในทางที่ดีงาม สมเหตุสมผล และสอดคล้องกับความต้องการของสังคมการศึกษาสร้างความเจริญให้บุคคลใน 4 ด้านคือ 1) ด้านร่างกายมีความสมบูรณ์แข็งแรงพัฒนาส่วนต่าง ๆ อย่างเหมาะสมกับวัย 2) ด้านสติปัญญามีความใฝ่รู้ใฝ่เรียนรู้จักคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผลและมีความคิดสร้างสรรค์ 3) ด้านสังคมสามารถนำความรู้ความสามารถและทักษะอันจำเป็นไปใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างเป็นสุข และ 4) ด้านจิตใจรู้จักเหตุผลมีวินัยคุณธรรมจริยธรรมอย่างเหมาะสมและดีงาม

ทัศนคติทางบวกจะเป็นผลจากผู้ที่ได้ศึกษาครบถ้วนทั้ง 4 ด้านดังที่กล่าวมาแล้ว ผู้ที่มีทัศนคติทางบวกเป็นผู้มีความรู้สึก และแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของสังคม มีจิตใจกว้างขวางไม่ต่อต้าน หรือถดถอยหนีสังคม มีความมั่นคงทางจิตใจ ปฏิบัติด้วยความจริงใจ และเป็นประชาธิปไตย ยอมรับและเคารพความเห็นของส่วนรวม เคารพหน้าที่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม ตลอดจนสามารถดำเนินการอบรมสั่งสอนให้นักเรียนเป็นคนดีมีคุณธรรมจริยธรรม อยู่ในระเบียบวินัยรู้จักพัฒนาตนเองมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษา และอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

3. ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุผลทั้งด้านงานวิชาการงานบริหารงานงบประมาณ งานบริหารงานบุคคล และงานบริหารทั่วไป เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงโดยพิจารณาจากการยอมรับของครูต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ครูมีความสามารถต่อการพัฒนา หรือการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานของตนเอง มีความกระตือรือร้นในการปรับปรุงวิธีการสอน การปฏิบัติงาน ตลอดจนพิจารณาผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน โดยต้องคำนึงวิสัยทัศน์เป้าหมายผู้บริหาร และครูจะต้องมีบทบาทสำคัญต่อการปรับตัวอย่างไม่หยุดนิ่งต้องพยายามปรับปรุงองค์การรูปแบบการบริหารงาน และการดำเนินงานต่าง ๆ ให้มีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงานผู้บริหาร และครูต้องเป็นนักพัฒนาริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีความรู้ เพื่อให้สามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขนั้นต้องมีเทคนิควิธีการสอนที่เหมาะสม ครูต้องสร้างกระบวนการ และวิธีการเรียนรู้ให้กับนักเรียนทั้งเนื้อหาวิชาการ และคุณธรรมจริยธรรม เพราะวิธีการเรียนรู้ของนักเรียนจะเป็นวิธีการที่คิดตัวสามารถนำไปปรับปรุงใช้ในการประกอบอาชีพ และพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม

4. ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการแก้ปัญหาโดยความร่วมมือของผู้บริหารโรงเรียนกับครูทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน และการปกครองนักเรียนการแก้ปัญหความขัดแย้งภายในโรงเรียนความสามารถในการควบคุมสถานการณ์ได้เมื่อเกิดปัญหาของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้จนบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนการที่โรงเรียนจะมีประสิทธิผลนั้น ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนเพราะในโรงเรียน ประกอบด้วย คนหลายกลุ่มหลายฝ่ายมาทำงานร่วมกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้ (Glickman, 1990, p. 308) เพราะบุคคลแต่ละคนมีความคิดคำนิยม ความต้องการ และเป้าหมายต่างกัน ซึ่งที่จริงความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Northcraft & Neale, 1990, p. 212 อ้างถึงใน อัจฉรา วรฤทธิ, 2553) แต่ผู้บริหารโรงเรียนต้องบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม จะมีผลต่อการพัฒนางานเพราะถ้ามีความขัดแย้งมากเกินไป จะทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจ ขาดความร่วมมือในการทำงาน ทำลายความสามัคคี สร้างความ เป็นศัตรู และนำไปสู่การลดประสิทธิภาพในการทำงาน และการออกจากงานได้ซึ่งย่อมมีผลต่อ ประสิทธิภาพของโรงเรียน

จากแนวคิดต่าง ๆ ดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง การบรรลุ เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา โดยพิจารณาจากความสามารถในการผลิตนักเรียน ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอก และสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนจนทำให้เกิด ความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นการมองประสิทธิภาพในภาพรวม

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน

จากการศึกษาหลักทฤษฎีแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับประสิทธิผลของโรงเรียน ผู้วิจัยเชื่อว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารน่าจะมีความสัมพันธ์ กับประสิทธิผลของโรงเรียนเพราะในหลักทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียน ในยุค การเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และเพื่อเป้าหมายสูงสุดของการอยู่รอดของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน จะต้องทำให้บุคคลากรภายในโรงเรียนได้พัฒนาการเรียนรู้ พัฒนาวิธีคิด ดังนั้นโรงเรียนถือเป็น องค์กรที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงในการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียน ให้บริการที่ผูกพันกับเรื่อง การสอน และการเรียนรู้เป็นหลัก เพราะฉะนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กัน ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน ดังเช่นผลงานวิจัยของอัจฉรา วรฤทธิ (2553) ได้ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน มากที่สุดคือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ และด้านการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่มกับประสิทธิผล

ของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของชนินฐา อุ๋นวิเศษ (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนนคร เขต 3 และพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกด้าน มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านที่มีอำนาจ การพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล ด้านการสร้าง แรงบันดาลใจ และด้านการบริหารแบบวางเฉย มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีอำนาจ พยากรณ์ร้อยละ 56.80 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนามี 3 ด้าน คือ ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล ด้านการสร้างบารมี และด้านการบริหารแบบวางเฉย ส่วนองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนามี 2 ด้าน คือ ด้านความคาดหวัง ที่ท้าทาย และด้านการมีค่านิยมร่วมกันเช่นเดียวกันกับบุญมี ก่อบุญ (2548) ได้ศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนนคร เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน และประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่สกนนคร อยู่ในระดับมาก และผู้บริหารโรงเรียนครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนนคร เขต 3 ที่มีสถานภาพ และมีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาศกนนคร เขต 3 โดยรวมมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกในทุกด้าน และองค์ประกอบของภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ และด้านการมุ่งความ สัมพันธ์ในฐานะเอกบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียน มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผล โดยรวมของ การบริหารงานวิชาการ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนนคร เขต 3 ส่วนภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนามี 3 ด้าน คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ ปัญญาด้านภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ และด้านการมุ่งสัมพันธ์ในฐานะเอกบุคคลส่วนประสิทธิผล การบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ควรได้รับการพัฒนามี 6 ด้าน คือ ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนา การเรียนการสอน ด้านการพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ด้านการแนะแนว ด้านการส่งเสริมความรู้ ด้านวิชาการแก่ชุมชน ด้านการประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาอื่น และด้านการส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคลครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบัน ที่จัดการศึกษา

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ยึดกรอบแนวคิดของ เลทท์วูด และเจนท์ซี (Leithwood & Jantzi, 1996, pp. 26-27) มี 6 ด้านย่อมมีความสัมพันธ์กับ

ประสิทธิผลโรงเรียน ซึ่งกรอบแนวคิดการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนของมอทท์ (Mott, 1972, cited in Hoy & Miskel, 1991, p. 373) มี 4 ด้าน เนื่องจากผู้บริหารมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนสมาชิกในองค์กรให้มีการพัฒนาทันกับการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์แล้ว ย่อมทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างสร้างสรรค์ด้วยนั่นเอง

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

ขนาดของโรงเรียน ขนาดโรงเรียนมีส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดการปฏิบัติงานในโรงเรียนนั้น ๆ ประสบความสำเร็จได้มากหรือน้อย เมื่อโรงเรียนมีขนาดใหญ่ กิจกรรมในโรงเรียนก็จะมี ความซับซ้อน การบริหารงานค่อนข้างจะซับซ้อน เพราะมีจำนวนนักเรียนมาก ครูมาก บุคลากรอื่น ๆ ก็มีมาก เครื่องมือเครื่องใช้ในการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานมากขึ้น การเงินก็มีการใช้จ่ายมากขึ้น ขนาดโรงเรียนที่ต่างกันย่อมทำให้คนมีภารกิจ และความซับซ้อนในการปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกัน (ธงชัย สันติวงษ์, 2534, หน้า 194) ที่กล่าวว่า ขนาดโรงเรียนส่งผลต่อความสำเร็จของ การบริหารงานได้มากหรือน้อยแตกต่างกันออกไป ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของการบริหารโรงเรียน เป็นสำคัญ หากโรงเรียนมีขนาดใหญ่มากเท่าใด ความซับซ้อน และกิจกรรมของโรงเรียนก็มากขึ้น ตามไปเท่านั้น อาจส่งผลให้ประสิทธิภาพของระบบต่าง ๆ ที่เคยจัดไว้ลดต่ำลง ในขณะเดียวกัน ทรัพยากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนก็อาจเปลี่ยนไปด้วย ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของชูศรี ถนอมกิจ (2550) พบว่า การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามขนาดของ สถานศึกษา โดยรวมและด้านงานนิเทศการศึกษา ด้านงานวัดและประเมินผล ด้านงานวิจัยเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษา ด้านงานพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ด้านงานพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน ด้านงาน ส่งเสริมประสานงานวิชาการกับชุมชน องค์กรและสถาบันอื่น และด้านงานพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และประสิทธิผลของสถานศึกษา จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ได้เป็นอย่างดี ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยน และพัฒนาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของพรพิมล แม้นญาติ (2545) พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และประสิทธิผลโรงเรียน มัธยมศึกษาระหว่างการรับรู้ของข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดังนั้นจะเห็นว่าตัวแปรด้านขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกัน มีผลให้จำนวนครู นักเรียน บงบประมาณ เทคโนโลยี และทรัพยากรที่แตกต่างกัน ส่งผลให้การบริหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน

แตกต่างกันไปด้วย ซึ่งปัจจัยเหล่านี้น่าจะส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์ จังหวัดภาคใต้ ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ให้เกิดความแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้นำขนาดโรงเรียนมาเป็นตัวแปรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ประสบการณ์ของครู ประสบการณ์ในการทำงานของครู หมายถึง ระยะเวลาของการปฏิบัติ การสอนของครูยิ่งระยะเวลาการปฏิบัติการสอนยิ่งนานเท่าใด ประสบการณ์ความชำนาญ ตลอดจนความสามารถก็จะมีมากตามไปด้วย สามารถนำประสบการณ์มาช่วยในการดำเนินงานให้สำเร็จ ล่วงเกิดผลต่อหน่วยงานมากขึ้น ประสบการณ์เป็นตัวแปรที่สำคัญเนื่องจากเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ซึ่งประสบการณ์ทำให้บุคลากรมีโอกาสได้เรียนรู้ ทำความเข้าใจมองเห็นปัญหาได้อย่างชัดเจน ถูกต้องตามความเป็นจริงทำให้เกิดทักษะ และความรู้ ถึงแนวทางในการแก้ปัญหา (ภารดี อนันต์นาวี, 2547, หน้า 31) สอดคล้องกับงานวิจัยของบุญไศ โกล (2555) พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของครูชาวจีน ที่ปฏิบัติงานในจังหวัดชลบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของสมพร ขวัญสันเทียะ (2555) พบว่า ปัญหาการทำวิจัยในชั้นเรียนของครู โรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัด ชลบุรี จำแนกตามประสบการณ์การสอน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ประสบการณ์ของครูที่ต่างกันอาจทำให้การบริหารงานแตกต่างกันด้วย ซึ่งอาจส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของ โรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์ จังหวัดภาคใต้ ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประสบการณ์จึงเป็นตัวแปรหนึ่งที่น่าสนใจ และนำมาศึกษาวิจัยในครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ (ไทย)

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยภายในประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลของโรงเรียนดังนี้

ชลธิชา อนันต์นาวี (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร โรงเรียนกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และองค์การ แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตาม

ประเภทของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามประสบการณ์ของผู้บริหาร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามประสบการณ์ของผู้บริหาร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กัลยาณี บุตรคิวงค์ (2552) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสระแก้ว พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับประสิทธิผลโรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียน วุฒิการศึกษาของผู้บริหาร ประสบการณ์การบริหารงานของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนการบริหารโรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 การบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วย การกินอำนาจการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชน การตรวจสอบและถ่วงดุล ขนาดโรงเรียนและการมีส่วนร่วม สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนดังสมการในรูปคะแนนดิบ $effectiveness = 1.256 + .247 \text{ Return Power to People} + .286 \text{ Check and Balance} - .108 \text{ School Size} + .183 \text{ Participation}$

ทรงชัย ทองเงิน (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ตามการรับรู้ของครูปฏิบัติการสอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลของโรงเรียนในตามการรับรู้ของครูปฏิบัติการสอน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน แต่พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำสองด้าน เมื่อพิจารณารายด้านเรียงตามลำดับความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย คือ ด้านการคล้อย และด้านความสามารถพิเศษ ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01

สมโชค โพธิ์งาม (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ตามการรับรู้ของครูปฏิบัติการสอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ตามการรับรู้ของครูปฏิบัติการสอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01

บุญมี ก่อบุญ (2548) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการโรงเรียนอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารโรงเรียนครูผู้สอนที่มีสถานภาพ และมีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน โดยรวมมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกในทุกด้านและองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ และด้านการมุ่งความสัมพันธ์ในฐานะเอกบุคลลของผู้บริหารโรงเรียน มีอำนาจพยากรณ์ ประสิทธิภาพโดยรวมของการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 3 ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนามี 3 ด้าน คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาด้านภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ และด้านการมุ่งสัมพันธ์ในฐานะเอกบุคลล ส่วนประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนควรได้รับการพัฒนามี 6 ด้าน คือ ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ด้านการแนะแนว ด้านการส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน ด้านการประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาอื่น และด้านการส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันที่จัดการศึกษา

ปรีชา ทศน์ละไม (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1-3 โดยใช้กรอบแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบสส์ และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1990) และกรอบแนวคิดและประเมินประสิทธิผลของมอทท์ (Mott, 1972 อ้างถึงใน ชร สุนทรายุทธ, 2551, หน้า 469) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนภาพรวมมีแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำแบบแตกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และประสิทธิผลของโรงเรียนภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง

เอกรินทร์ รุ่งแสง (2549) ได้ศึกษาปัจจัยบางประการของผู้บริหารสถานศึกษาเมื่ออาชีพที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3 พบว่า ปัจจัยบางประการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก และประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน และปัจจัยบางประการของผู้บริหารสถานศึกษาเมื่ออาชีพ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนขนาดเล็ก ในทางบวกทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนตัวพยากรณ์ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนขนาดเล็กได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ปัจจัยด้านบุคลิกภายใน ปัจจัยด้านงบประมาณ ปัจจัยด้านนโยบายหน่วยเหนือ ปัจจัยด้านกิจสัมพันธ์ ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านบุคลิกภายนอก ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมภายใน และปัจจัยด้านมิตรสัมพันธ์

พงษ์สวัสดิ์ สีลาน (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์และบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์และบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียนในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์และบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วลัยพรรณ คชวรรณ (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 พบว่า คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานวิจัยต่างประเทศ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลของโรงเรียนดังนี้

เบสส์ (Bass, 1987 อ้างถึงใน ศักดิ์ชัย แก้วอินทร์, 2549) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินภาวะผู้นำตามการรับรู้ และตามความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร 3 ระดับ คือ ระดับต้นระดับกลาง และระดับสูง วิธีการศึกษา คือ ให้ผู้บริหารระดับต้นประเมินผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับกลางประเมินผู้บริหารระดับสูงผลการศึกษา พบว่า 1) การแสดงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของบริหารระดับกลางมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแสดงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ของผู้บริหารระดับสูง 2) การแสดงผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารระดับสูงมีระดับสูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง 3) การแสดงผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในด้านการสร้างบารมีการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคลาการกระตุ้นปัญญา และการแสดงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของผู้บริหารระดับสูงตามความคาดหวังมีระดับต่ำกว่าการรับรู้

ฮาเตอร์ และเบสส์ (Hater & Bass, 1988) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารจากการประเมินของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาพบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารที่สอดคล้องตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้บริหารทั่วไป โดยเฉพาะในด้านการสร้างบารมี และการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่ม ไม่แตกต่างกัน 2) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นปัจจัยพยากรณ์ผลการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีกว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

เคนดริค (Kendrick, 1987 อ้างถึงใน อัจฉรา วรฤทธิ, 2553) ได้ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนาโรงเรียนมัธยมในเมืองให้มีประสิทธิผล โดยวิจัยเชิงคุณภาพผลการวิจัย พบว่าครูใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระยะเริ่มแรก และต่อมาได้ใช้ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพในการดำเนินงาน จนสามารถปรับปรุงโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผล โครงสร้างโรงเรียนกับประสิทธิผล

เมอร์เรย์ (Murray, 1988) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และแบบเปลี่ยนสภาพกับประสิทธิผลของวิทยาลัยขนาดเล็ก โดยประเมินผลใน 8 ด้าน คือ ความพึงพอใจในด้านการศึกษา การพัฒนาทางด้านวิชาการพัฒนาการทางด้านอาชีพสุขภาพขององค์กร การพัฒนาส่วนบุคคล ความพึงพอใจในด้านการจ้างงาน ความเป็นระบบเปิดของวิทยาลัย การจัดหาทรัพยากร ผลการวิจัยไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับประสิทธิผล

เฟลตัน (Felton, 1995) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษา กับความพึงพอใจในงานของครู โดยการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 55 แห่ง และโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 31 แห่ง ของรัฐมิสซิสซิปปี (Mississippi) ใช้ตัวอย่างซึ่งเป็นครูร้อยละ 10 ของประชากรได้กลุ่มตัวอย่าง 590 คน และใช้แบบสอบถาม MLQ เป็นเครื่องมือในการทำวิจัย ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู และพบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาจะมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา

จุง (Jung, 1997, p. 980 อ้างถึงใน อัจฉรา วรฤทธิ, 2553) ได้ศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับแบบแลกเปลี่ยนที่ส่งต่อการปฏิบัติงานของบุคคล ผลการศึกษาพบว่า

แบบภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ตามมากที่สุด โดยที่ผลการปฏิบัติงานนั้นเกิดจากความศรัทธาที่ผู้ตามมีต่อผู้นำเนื่องจากภาวะผู้นำที่ผู้นำได้แสดงออกต่อผู้ตาม

จากการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้เน้นการศึกษาแนวคิดของเลทวูด และเจนซี (Leithwood & Jantzi, 2008, pp. 26-27) และนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของผู้บริหารโรงเรียน มี 6 ด้านดังนี้ 1) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี 2) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ 3) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) ด้านการสนับสนุนเป็นรายบุคคล 5) ด้านการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม 6) ด้านการตั้งความคาดหวังในผลงานไว้สูง และแนวคิดการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียนตามกรอบแนวคิดการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนของมอทท์ (Mott, 1972 cited in Hoy & Miskel, 1991, p. 373) ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถ 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ด้านความสามารถในพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก 3) ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยน และพัฒนาโรงเรียน 4) ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ผลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยหวังว่า จะสามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในด้านกระบวนการการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์ ในจังหวัดภาคใต้ของประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว หรือหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกันได้ เพื่อใช้เป็นแนวทางให้ผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องมีข้อมูลในการวางแผนพัฒนากระบวนการการบริหารที่มีประสิทธิผลของโรงเรียน นอกจากนี้การบริหารจัดการที่ดีและเหมาะสมย่อมส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ มีคุณภาพ สามารถพัฒนาตนเอง สังคม และประเทศชาติให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไป ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ดี จะต้องอาศัยกรอบที่กล่าวมาข้างต้นนำไปปฏิบัติกับสถานศึกษา และนอกจากนี้ยังต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดความสำเร็จและประสิทธิผลของโรงเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย รวมถึงตัวผู้เรียนที่เป็นส่วนสำคัญในการสร้างสรรค์ พัฒนา สังคม และประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าสืบไป