

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับดังนี้

1. โรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
 - 1.1 การจัดโครงสร้างสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
 - 1.2 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
 - 1.3 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
2. ผู้นำและภาวะผู้นำ
 - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
 - 2.3 แนวคิดเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบ
- แนวคิด
 - 2.4 แนวคิดและผลการศึกษาของแบล
 - 2.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบลและอโวลีโอ
 - 2.5.1 การสร้างบารมี
 - 2.5.2 การสร้างแรงบันดาลใจ
 - 2.5.3 การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา
 - 2.5.4 การคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 3.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

โรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา
แห่งชาติ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้รับการจัดตั้งขึ้น เมื่อวันที่ 1
ตุลาคม 2523 ตามพระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 216 ลงวันที่ 29

กันยายน 2515 (ฉบับที่ 26) พ.ศ. 2523 มีฐานะเป็นกรมในกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการประถมศึกษา ตามพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ. 2523 มีการบริหารโดยองค์คณะบุคคล ซึ่งมีคณะกรรมการ 3 ระดับ คือ ระดับชาติ ระดับจังหวัด และระดับอำเภอ โดยมีสำนักงาน 3 ระดับ เช่นกัน เป็นการจัดการบริหารการประถมศึกษาที่กระจายอำนาจการรับผิดชอบไปสู่พื้นที่ ไปยังจังหวัด อำเภอ และโรงเรียน ท่ามกลางสภาพการบ้านเมืองที่มีการขยายตัวด้านต่าง ๆ อย่างรอบด้าน ด้วยแรงผลักดันทางเศรษฐกิจระดับสากลและการติดต่อสื่อสารที่มีพัฒนาการอันรวดเร็ว ทำให้การดำเนินชีวิตมนุษย์และโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสังคมของมนุษยชาติมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงอย่างสำคัญยิ่ง โดยเฉพาะกระบวนการศึกษาและการเรียนรู้ของมนุษย์ที่มีรูปแบบที่หลากหลายมากขึ้น ในกระบวนการศึกษาที่ต่อเนื่องตลอดชีวิต ไม่จำกัดเฉพาะในระบบโรงเรียนเหมือนแต่เดิมนั้นมา ดังพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ตราไว้ในหมวดที่ 3 ระบบการศึกษา ซึ่งมี 3 รูปแบบ คือ การศึกษาในระบบนอกระบบ และตามอัธยาศัย

1. การจัดโครงสร้างสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีภารกิจรับผิดชอบจัดการศึกษา 2 ระดับ คือ ระดับก่อนประถมศึกษา และระดับประถมศึกษา การจัดระบบการบริหาร ตามพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2523 แบ่งเป็น 2 ส่วนคือ 1. ส่วนที่เป็นคณะกรรมการ 2. ส่วนที่เป็นสำนักงาน ระบบการบริหารงานของ สปช. เน้นการบริหารงานโดยองค์คณะบุคคล ประกอบด้วย 1. กรรมการโดยตำแหน่ง 2. ผู้ทรงคุณวุฒิ 3. ผู้แทนครู แบ่งเป็น 3 ระดับคือ 1. ระดับชาติ โดยคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (กปช.) 2. ระดับจังหวัด โดยคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด (กปจ.) 3. ระดับอำเภอ / กิ่งอำเภอ โดยคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ / กิ่งอำเภอ (กปอ. / กปก.) เน้นการบริหารโดยยึดรูปแบบประชาธิปไตยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยตัดสินใจได้อย่างรอบคอบในการกำหนดนโยบายและการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาการศึกษา ซึ่งเน้นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น นับเป็นรูปแบบการบริหารงานที่สมบูรณ์แบบที่มีส่วนต่อการจัดการประถมศึกษาได้อย่างประสบความสำเร็จ บทบาทและอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานในแต่ละระดับจะมีการประสานสัมพันธ์กันในทุกด้าน แต่เน้นหนักแตกต่างกันดังนี้

ระดับชาติ เน้นหนักในการกำหนดนโยบาย การจัดสรรงบประมาณ การกำหนดมาตรฐานทางวิชาการ อาคารสถานที่และค่าใช้จ่ายของโรงเรียน และการแต่งตั้งผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัดและผู้อำนวยการการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

ระดับจังหวัด เน้นหนักในการบริหารการประถมศึกษาของจังหวัดเป็นระดับที่พิจารณาให้ความเห็นชอบและอนุมัติการดำเนินงานการประถมศึกษาของจังหวัด ทั้งในด้านนโยบาย แผนงาน งบประมาณ วิชาการและบุคลากรภายในจังหวัด ยกเว้นการแต่งตั้งผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด และผู้อำนวยการการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

ระดับอำเภอ / กิ่งอำเภอ เน้นการประสานงานการเสนอแนะ และการเสนอข้อมูลเบื้องต้นในด้านแผนงานงบประมาณ วิชาการและบุคลากรต่อระดับจังหวัด เพื่อการพิจารณาให้ความเห็นชอบและอนุมัติของระดับจังหวัด นอกจากการบริหารงานเป็น 3 ระดับดังกล่าวแล้ว คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ออกระเบียบคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยกลุ่มโรงเรียน พ.ศ. 2523 และพ.ศ. 2529 กำหนดให้มีการรวมโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ / กิ่งอำเภอ หลายโรงเรียนเข้าด้วยกันเป็นกลุ่มโรงเรียน คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนภายในกลุ่มและผู้แทนครูผู้สอนเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง มีหน้าที่วางแผนปรับปรุงโรงเรียนและพัฒนาบุคลากรในกลุ่มโรงเรียน ทำให้ระบบบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในรูปองค์คณะบุคคลกระจายลงไปถึงระดับกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียนโดยเน้นหน้าที่ดังนี้

ระดับกลุ่มโรงเรียน เน้นการร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนโรงเรียนภายในกลุ่มทั้งด้านกำลังงานและกำลังความคิดและเสนอต่อระดับอำเภอเกี่ยวกับแผนงาน งบประมาณ วิชาการ และบุคลากร เพื่ออำเภอจะใช้เป็นข้อมูลในการเสนอต่อระดับจังหวัดต่อไป

ระดับโรงเรียน เน้นการจัดกระบวนการเรียนการสอนตามหลักสูตร และแผนการสอนต่าง ๆ และได้แบ่งงานในโรงเรียนออกเป็น 6 ด้าน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ งานธุรการและการเงิน และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการศึกษาถึง 3 ระดับ คือ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น นับเป็นภารกิจอันยิ่งใหญ่ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่จะต้องดำเนินการบริหารจัดการในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาเยาวชนซึ่งเป็นรากฐานของชาติให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพเป็นคนดี คนเก่ง และสามารถอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข

2. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ความหมายของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้บริหาร คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหน่วยงาน เช่น ผู้บริหารการศึกษาแห่งชาติ ผู้บริหารองค์การสมาคมต่าง ๆ เป็นต้น ในด้านการศึกษา ผู้บริหาร หมายถึง ครูใหญ่ อาจารย์-

ใหญ่ หรือผู้อำนวยการ ทั้งนี้แล้วแต่สภาพของโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษานั้น ๆ ผู้บริหารจะมีหน้าที่ดูแลและร่วมวางแผนนโยบายต่างๆ ทุกด้าน เพื่อให้การเรียนการสอนบรรลุเป้าประสงค์ (ผกา แสงสุวรรณ, ม.ป.ป., หน้า 1)

ผู้บริหารโรงเรียน คือ ผู้ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าของครูอาจารย์ และใช้ความรู้ความสามารถดำเนินงานของโรงเรียนให้บรรลุสำเร็จ (ธีระ รุญเจริญ, 2521, หน้า 146) ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือมอบหมายให้มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการหรืออำนวยการให้งานต่าง ๆ ในโรงเรียน อันเป็นภาระหน้าที่ของโรงเรียนและการให้บริการการศึกษาแก่สังคม เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมาย (สมบุญ วรรณภาพ, 2521, หน้า 244)

ผู้บริหารโรงเรียน คือ บุคคลที่ได้รับการมอบหมายให้เป็นผู้ดำเนินการดำเนินงานของคณะครูและบุคคลอื่น ๆ ในโรงเรียน เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมาย (วิจิตร วรุตบางกูร, สุพิชญา ธีระกุล และกาญจนา ศรีกาฬสินธุ์, 2523, หน้า 74)

ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการนำแผนนโยบายของรัฐที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา มาสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลตามความมุ่งหมาย (ธีระวุฒิ ประทุมพนรัตน์, 2530, หน้า 98)

ความสำคัญของผู้บริหารโรงเรียน

สมาน แสงมะลิ (2513, หน้า 5 อ้างอิงจาก ดรุณี ศรีมงคล, 2535, หน้า 13) กล่าวว่า ครูใหญ่หรือผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดในเรื่องการบริหารการศึกษา เพราะครูใหญ่เป็นหัวหน้าหน่วยบริหารที่เล็กที่สุดในการศึกษา นโยบาย หลักสูตร ความมุ่งหมายทางการศึกษา หรือวิธีสอนต่าง ๆ โรงเรียนจะนำไปใช้ปฏิบัติหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับครูใหญ่ทั้งสิ้น ถ้าครูใหญ่ไม่เข้าใจหน้าที่ของตน ไม่ดำเนินนโยบายไปให้ถูกต้องแล้ว นโยบายต่าง ๆ ก็จะไม่เป็นไปตามที่ทางราชการต้องการ จึงถือว่าครูใหญ่เป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการศึกษา

ภิญโญ สาร (2526, หน้า 171) กล่าวถึง ความสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนว่า “โรงเรียนเป็นระบบสังคมระบบหนึ่ง อาคารเรียน หลักสูตร แบบเรียน อุปกรณ์การเรียนการสอนจะดีเพียงใดก็ตามจะไร้ความหมาย ถ้าหากคนใช้สิ่งเหล่านี้ไม่มีความสามารถพอ ไม่มีความตั้งใจหรือพอใจจะใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมความว่า ความเจริญทางการศึกษาขึ้นอยู่กับคนหลายฝ่าย แต่ที่สำคัญที่สุด คือ ผู้บริหาร”

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 22) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหาร เป็นเสาหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ได้บังคับบัญชา และต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพและบทบาทของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับคุณภาพสถานศึกษา รวมทั้งผลสะท้อนต่อผลงานและวิธีปฏิบัติงานของสถานศึกษาแต่ละแห่งเป็นอันมาก

ผกา แสงสุวรรณ (ม.ป.ป., หน้า 7) กล่าวว่า การที่โรงเรียนจะสามารถจัดการเรียนการสอนให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้มากน้อยเพียงใดนั้นต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ แต่ปัจจัยที่สำคัญที่สุด ได้แก่ ผู้บริหาร กล่าวคือ ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะที่เอื้อหรือสนับสนุนให้การเรียนการสอนในโรงเรียนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ประกอบ คุณารักษ์ (2523, อ้างถึงใน ธีรเดช สุขโข, 2543, หน้า 20) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติเฉพาะตนของผู้บริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูปไว้โดยสรุป ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ที่ดี (vision) เป็นจินตนาการบนพื้นฐานของความเป็นไปได้และน่าจะผ่านการวิเคราะห์มาแล้ว (โดยอาจใช้เทคนิควิธี SWOT ในการวิเคราะห์)
2. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (initiative)
3. อดทนต่อความเสี่ยง (risk to tolerance)
4. มีความไว้วางใจได้ (trust worthy) มีความเป็นธรรม มีคุณธรรม ผู้อื่นศรัทธายอมรับ
5. มีความเชื่อมั่น (confidence) แม้ในบางครั้งต้องเสี่ยง
6. มีภาวะผู้นำ (leadership) สร้างคนเป็น สร้างทีมงานที่ดีได้ ให้ความอบอุ่นต่อผู้ร่วมงาน กล้าหาญ กล้าเสี่ยง
7. มีความกล้า (courage) กล้าหาญ กล้าเสี่ยง (แต่ควรต้องผ่านการวางแผนมาแล้ว)
8. มีการติดต่อสื่อสาร (communication) ที่ดี และสามารถใช้สื่อได้หลายรูปแบบ ในขณะที่ยุ่่นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีคุณสมบัติเฉพาะตนที่ดีแล้ว ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีลักษณะและบทบาทเพื่อการเปลี่ยนแปลงด้วย คือ สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ค่อนข้างชัดเจน (ในเรื่องสุขภาพองค์กร) มีมนุษยสัมพันธ์ จิตวิทยาการบริหารงานสูง มีความรู้ในเชิงวิชาการมากและอย่างต่อเนื่อง ให้คำปรึกษาได้ ต้องแทรกแซงในองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลงตามโอกาสอันควร และต้องรับรู้เข้าใจตรงกันระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผู้ร่วมรับการเปลี่ยนแปลง ขณะเดียวกันผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จำเป็นที่จะต้องทราบและเข้าใจถึงหลักการ กระบวนการ และองค์ประกอบอื่นๆ ที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สัมฤทธิ์ผล

ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษาของ ก.ค. ที่กำหนดไว้เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2528 ต่อมาได้มีการปรับปรุงเพื่อให้สอดคล้องกับ กฎ ก.ค. ว่าด้วยการกำหนดระดับเงินเดือนของตำแหน่งข้าราชการครู ฉบับที่ 24 (พ.ศ. 2545)ดังนี้

1. ด้านคุณวุฒิทางการศึกษา

1.1 ตำแหน่งครูใหญ่

1.1.1 ได้รับปริญญาตรีทางการศึกษาหรือปริญญาวิชาชีพอื่นที่เทียบได้ไม่ต่ำ

กว่านี้ ซึ่ง ก.ค. รับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ข้าราชการครู และทำการสอนในสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

1.1.2 ผ่านการฝึกอบรมตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.กำหนด

1.2 ตำแหน่งอาจารย์ใหญ่

1.2.1 ได้รับปริญญาตรีทางการศึกษาหรือปริญญาวิชาชีพอื่นที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ ซึ่ง ก.ค. รับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ข้าราชการครู และทำการสอนในสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

1.2.2 ผ่านการฝึกอบรมตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.กำหนด

1.3 ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน

1.3.1 ได้รับปริญญาตรีทางการศึกษาหรือปริญญาวิชาชีพอื่นที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ ซึ่ง ก.ค. รับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ข้าราชการครู และทำการสอนในสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

1.3.2 ผ่านการฝึกอบรมตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.กำหนด

2. ด้านความรู้ความสามารถ

2.1 ตำแหน่งครูใหญ่

2.1.1 มีความรู้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติหน้าที่

2.1.2 มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ หลักสูตรและพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

2.1.3 มีความรู้ความเข้าใจงานบริหารสถานศึกษา กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ แบบแผนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ และสามารถปฏิบัติงานดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง นอกจากนั้นยังมีความสามารถทางด้านการวางแผน กระบวนการกลุ่ม และการติดต่อสื่อความหมาย ตลอดจนจนถึงความสามารถในการจัดการเป็นอย่างดี

2.1.4 มีความรู้ความเข้าใจหลักการบริหารงานบุคคล และมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา สามารถเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจภายในสถานศึกษา และระหว่างสถานศึกษากับองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.1.5 มีความรู้ความเข้าใจบทบาทภาระหน้าที่ของสถานศึกษา นโยบายที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาและระหว่างสถานศึกษา แผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด นอกจากนั้นจะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจและขจัดความขัดแย้งได้ดี

2.1.6 มีความรู้ความเข้าใจแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม นโยบายรัฐบาล และปัญหาการเมืองต่างประเทศ เพื่อประโยชน์ทางการบริหารสถานศึกษา

2.2 ตำแหน่งอาจารย์ใหญ่

2.2.1 มีความรู้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่

2.2.2 มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการหลักสูตรและพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

2.2.3 มีความรู้ความเข้าใจงานบริหารสถานศึกษา กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ แบบแผนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และสามารถปฏิบัติงานหรือให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง นอกจากนั้นยังมีความสามารถทางด้านการวางแผน กระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย ตลอดจนจนถึงความสามารถในการจัดการเป็นอย่างดี

2.2.4 มีความรู้ความเข้าใจหลักการบริหารงานบุคคล และมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา สามารถเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจภายในสถานศึกษา และระหว่างสถานศึกษากับองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี

2.2.5 มีความรู้ความเข้าใจบทบาทภาระหน้าที่ของสถานศึกษา นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการ แผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด นอกจากนั้นจะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจและขจัดความขัดแย้งได้ดีมาก

2.2.6 มีความรู้ความเข้าใจแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม นโยบายรัฐบาล และปัญหาการเมืองของประเทศ เพื่อประโยชน์ทางการบริหารสถานศึกษา

2.3 ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน

2.3.1 มีความรู้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่

2.3.2 มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ หลักสูตรและพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

2.3.3 มีความรู้ความเข้าใจงานบริหารสถานศึกษา กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ แบบแผนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และสามารถควบคุมแนะนำให้ผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติงานดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง นอกจากนั้นยังมีความสามารถในการวิเคราะห์แผนและโครงการกระบวนการกลุ่ม และการติดต่อสื่อความหมาย ตลอดจนจนถึงความสามารถในการจัดการ

2.3.4 มีความรู้ความเข้าใจหลักการบริหารงานบุคคล และมีความสามารถใน

การปกครองบังคับบัญชา สามารถเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจภายในสถานศึกษา และระหว่างสถานศึกษากับองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี

2.3.5 มีความรู้ความเข้าใจบทบาทภาระหน้าที่ของสถานศึกษา นโยบายที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา แผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด นอกจากนั้นจะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจและบริหารจัดการความขัดแย้งได้ดีมากเป็นพิเศษ

ประสบการณ์ในการบริหารงาน

ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูของ ก.ค. ที่กำหนดไว้ เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2528 ปรับปรุงฉบับที่ 24 (พ.ศ. 2545) ได้กำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนระดับต่างๆ จะต้องมึประสบการณ์ทำงาน ดังต่อไปนี้

1. ตำแหน่งครูใหญ่ บุคคลที่จะเข้าสู่ตำแหน่งครูใหญ่จะต้องเป็นข้าราชการที่มีประสบการณ์ตามข้อใดข้อหนึ่ง ดังต่อไปนี้

1.1 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 3 มาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี

1.2 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 4 มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

1.3 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 5

1.4 ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่

2. ตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ บุคคลที่จะเข้าสู่ตำแหน่งอาจารย์ใหญ่จะต้องเป็นข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ตามข้อใดข้อหนึ่ง ดังต่อไปนี้

2.1 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 4 มาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี

2.2 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 5 มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

2.3 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 6

2.4 ดำรงตำแหน่งครูใหญ่หรือผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

2.5 ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาเขต

3. ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน บุคคลที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องเป็นข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ตามข้อใดข้อหนึ่ง ดังต่อไปนี้

3.1 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 5 มาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี

และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

3.2 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 6 มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา หรืองานอื่นที่

เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

3.3 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 7 และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

3.4 ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาเขต หรืออาจารย์ใหญ่ มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

3.5 ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 3 และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน

เนเชวิก (Knezevic, 1984, pp. 17-18) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ หรือครูใหญ่ บทบาทสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนนี้ เนเชวิก ได้กำหนดไว้ถึง 17 บทบาท คือ

1. เป็นผู้กำหนดทิศทาง คือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ร่วมกำหนด วางนโยบายและทิศทางในการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อให้ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้
2. เป็นผู้นำและตัวกระตุ้น คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและสถานศึกษา และเป็นผู้โน้มน้าวบุคลากรที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาให้คล้อยตามได้
3. เป็นนักวางแผน คือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่รู้จักการวางแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งแล้วแต่กิจการด้านต่าง ๆ ว่าควรจะวางแผนอย่างไร และต้องร่วมมือกับบุคลากรทุกฝ่ายภายในสถานศึกษานั้น ๆ เป็นอย่างดี
4. เป็นผู้ตัดสินใจ คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารและตัดสินใจในการทำกิจการต่าง ๆ ในสถานศึกษา
5. เป็นนักจัดองค์การ คือ ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา
6. เป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำและรู้จักการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับสถานศึกษาให้ดีขึ้น และรู้จักโน้มน้าวจิตใจของบุคลากรภายในสถานศึกษาให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่ดีนั้นด้วย
7. เป็นผู้ประสานงาน คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ประสานงานที่ดีทั้งภายในสถานศึกษาของตนเองและประสานงานต่าง ๆ กับสถานศึกษาและองค์กรอื่น ๆ ด้วย
8. เป็นผู้สื่อสาร คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่บุคลากรทั้งภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษา สามารถที่จะติดต่อสื่อสารได้โดยไม่แบ่งระดับหรือชนชั้น

9. เป็นผู้แก้ความขัดแย้ง คือ ผู้บริหารจะต้องคอยเป็นผู้แก้ปัญหา เมื่อบุคลากรภายในสถานศึกษาหรือต่างสถาบันเกิดการขัดแย้งกัน

10. เป็นผู้แก้ปัญหา คือ ผู้บริหารจะต้องรู้จักและคอยแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างเป็นธรรม เมื่อเกิดการขัดแย้งกันขึ้น ไม่ว่าทั้งภายในสถานศึกษาตนเองหรือต่างสถานศึกษาก็ตาม

11. เป็นผู้จัดระบบงาน คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการจัดระบบงานและรู้จักพัฒนาสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

12. เป็นผู้บริหารการเรียนการสอน คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ โดยเฉพาะการเรียนรู้เกี่ยวกับหลักสูตร หรือวิชาต่าง ๆ ที่จะทำการเรียนการสอนที่ทางกระทรวงศึกษาธิการกำหนดขึ้นมาใหม่เป็นอย่างดี และต้องเรียนรู้การจัดการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา

13. เป็นผู้บริหารบุคคล คือ ผู้บริหารต้องรู้จักการเลือกสรรหาบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน รู้จักการรักษา และพัฒนาบุคลากรในองค์การ

14. เป็นผู้บริหารทรัพยากร คือ ผู้บริหารต้องรู้จักการนำเอาทรัพยากร ทั้งทรัพยากรสิ่งของและบุคคล มาใช้ให้เกิดประโยชน์และทำให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูง และรู้จักเทคนิควิธีการใช้ที่ดี

15. เป็นผู้ประเมินผล คือ ผู้บริหารต้องมีการประเมินผลของการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ได้กระทำไปแล้ว เพื่อจะได้รู้ว่สิ่งทีดำเนินการไปแล้วดีหรือไม่ จะได้ดำเนินการต่อไปถ้าเกิดผลดี และเปลี่ยนแปลงวิธีการถ้าการดำเนินการนั้นเกิดการผิดพลาด

16. เป็นประธานในที่ประชุม คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางด้านการจัดการและพิธีการต่าง ๆ ทั้งในสถานศึกษาของตนเองและนอกสถานศึกษา เมื่อได้รับเชิญมาอย่างเป็นทางการ

17. เป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำและมีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก รู้จักการประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานงาน และรู้จักการให้บริการวิชาการแก่หน่วยงานต่าง ๆ ที่ต้องการ

นิพนธ์ กินวรงค์ (2526, หน้า 90-91) ได้กล่าวถึง คตินิยมของครูใหญ่ในฐานะผู้บริหาร ซึ่งเป็นการกล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในลักษณะต่างๆ คือ

1. ผู้บริหารเป็นนักพัฒนา ความเป็นนักพัฒนา หมายถึง ผู้ที่มองเห็นการณ์ไกลและเป็นผู้คิดค้นกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง คือ การทำงานที่ประหยัดแรงงาน เวลา และทุนทรัพย์ การพัฒนาโรงเรียน คือ การพัฒนาด้านการเรียนการสอน พัฒนาความเป็นอยู่ของบุคคลต่าง ๆ ในโรงเรียน พัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในโรงเรียน

2. ผู้บริหารเป็นนักแก้ปัญหา การบริหารโรงเรียนมักจะมีปัญหาเกิดขึ้นเสมอ ๆ ปัญหา คืออุปสรรคหรือสิ่งกีดขวางระหว่างวิธีการกับความมุ่งหมาย ยิ่งเป็นเหตุให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุ ความมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารเป็นนักแก้ปัญหา ไม่ใช่ผู้สร้างปัญหาให้เกิดขึ้นในการทำงาน

3. ผู้บริหารเป็นนักตัดสินใจ การตัดสินใจ คือ กระบวนการเลือกดำเนินการอย่างใด อย่างหนึ่งที่เห็นว่าดีที่สุด ในเมื่อมีเหตุการณ์หลายเหตุการณ์เกิดขึ้น บางครั้งการตัดสินใจคือ กระบวนการต่อเนื่องจากการแก้ปัญหา ผู้บริหารมีเรื่องจะต้องตัดสินใจตลอดเวลา การตัดสินใจ เป็นผลทำให้เกิดข้อยุติ ข้อสรุปและข้อปฏิบัติ การตัดสินใจของผู้บริหารจะกระทบกระเทือนต่อ ผลการดำเนินงานในโรงเรียนมากบ้างน้อยบ้างแล้วแต่กรณี

4. ผู้บริหารเป็นนักไกล่เกลี่ยประนีประนอม ลักษณะอีกอย่างหนึ่งของผู้บริหาร คือเป็นผู้รู้จักทำให้เรื่องร้ายกลายเป็นดี ในโรงเรียนมีทั้งครูและคนงานภารโรง ความขัดแย้งทาง ความคิดย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ ผู้บริหารควรคิดว่าความคิดเห็นขัดแย้งเป็นการสร้างสรรค์ ผู้บริหาร ย่อมรู้จักการปรองดองความคิดเห็นขัดแย้งเพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางสร้างสรรค์

5. ผู้บริหารเป็นนักการทูต โรงเรียนเป็นสถาบันที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ผู้บริหารโรงเรียนย่อมเป็นนักการทูตที่ดี ในการติดต่อสร้างสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนที่ แวดล้อมโรงเรียน

6. ผู้บริหารเป็นนักวางแผน การวางแผน คือ การกำหนดเหตุการณ์ในอนาคต การ วางแผนที่ดีจะจัดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารย่อมเป็นนักวางแผนที่ดีด้วย

7. ผู้บริหารเป็นนักปกครอง การที่จะให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานเต็มความสามารถที่ มีอยู่ ผู้บริหารย่อมเป็นนักปกครองที่ดี ทำให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานด้วยความพอใจ ได้รับความ ทุกข์กังวลใด ๆ การเป็นนักปกครองที่ดี คือการบำบัดทุกข์บำรุงสุขให้แก่บุคลากรในโรงเรียนอย่าง ทัวถึง

8. ผู้บริหารคือผู้มีความรู้ทั่วไป ผู้บริหารย่อมไม่สามารถรู้ทุกสิ่งทุกอย่างอย่างลึกซึ้ง แต่ผู้บริหารจะต้องรอบรู้ในหลายๆ สิ่ง คือมีความรู้ทั่วไปดี

หน้าที่ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพของการประถมศึกษา และการบริหารงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายของหลักสูตร ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนประถม- ศึกษาจึงต้องเป็นผู้มีความสามารถ มีหน้าที่ และความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติในงานทั้ง 6 ด้าน (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2529, หน้า 27-52) กำหนดขอบข่ายของงานบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทุกคนในสังกัดไว้ 6 ด้าน พอสรุปได้ดังนี้

1. หน้าที่ในการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย การนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการเรียนการสอน การจัดสื่อการสอน การวัดผลและประเมินผล การดำเนินงานห้องสมุด การส่งเสริมการสอน การนิเทศการสอน การวางแผนและกำหนดวิธีดำเนินการการประชุมอบรมทางวิชาการ และงานวิชาการที่กำหนดๆ ไว้ในระเบียบ กฎหมาย และข้อบังคับอื่นๆ

2. หน้าที่ในการบริหารงานบุคลากร ประกอบด้วย การวางแผนบุคลากรเพื่อแสวงหาความต้องการของบุคลากร การเตรียมบุคลากร ได้แก่ การพิจารณาจัดคนเข้าทำงาน และการปฐมนิเทศบุคลากร การพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากร ตลอดจนงานบุคคลที่กำหนดไว้ในระเบียบ กฎหมาย และข้อบังคับอื่นๆ

3. หน้าที่ในการบริหารงานกิจการนักเรียน ประกอบด้วย การจัดทำคำแนะนำนักเรียน การรับเด็กเข้าชั้นเรียน การแบ่งชั้นเรียน การปฐมนิเทศ การรายงานเกี่ยวกับนักเรียน การย้ายและการจำหน่ายนักเรียน การจัดบริการนักเรียน การจัดบริการเกี่ยวกับสุขภาพ การจัดสวัสดิการต่าง ๆ การช่วยเหลือเด็กที่มีปัญหาทางการเรียนและด้านอื่น ๆ การวิจัยประเมินผลนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาไปแล้ว และงานกิจการนักเรียนที่กำหนดไว้ในระเบียบ กฎหมาย และข้อบังคับอื่นๆ

4. หน้าที่ในการบริหารงานธุรการและการเงิน ประกอบด้วย งานสารบรรณ การดำเนินงานทั่วไปของโรงเรียนตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ จัดทำ ควบคุม ดูแลงานเอกสารและหลักฐานต่าง ๆ เช่น สมุดหมายเหตุรายวัน ทะเบียนครู ทะเบียนนักเรียน บัญชีเรียกชื่อ สถิติต่าง ๆ การปฏิบัติเกี่ยวกับการเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ของโรงเรียน ตลอดจนธุรการและการเงินกำหนดไว้ในระเบียบ กฎหมาย และข้อบังคับอื่นๆ

5. หน้าที่ในการบริหารงานอาคารสถานที่ ประกอบด้วย การจัดสำนักงาน ห้องธุรการ ห้องพยาบาล ห้องพัสดุ ห้องประชุม และห้องอื่นๆ ดูแลรักษาและปรับปรุงอาคารสถานที่ อุปกรณ์ประจำโรงเรียนให้อยู่ในสภาพที่เรียบร้อย นอกจากนี้ยังมีงานอาคารสถานที่ที่กำหนดไว้ในระเบียบกฎหมาย และข้อบังคับอื่นๆ

6. หน้าที่ในการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ประกอบด้วย การให้ความร่วมมือกับชุมชน เช่น ให้ความรู้ ความคิดและคำแนะนำแก่สมาชิกของชุมชนในกิจกรรมอื่น ๆ ที่ชุมชนจัดขึ้นให้บุคลากรในฐานะเป็นศูนย์กลาง ประกอบกิจกรรมชุมชนแบบต่าง ๆ ที่ไม่ขัดต่อกฎหมายและขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีงาม ให้ยืมวัสดุอุปกรณ์เพื่อใช้ในการงานที่เป็นส่วนรวม ให้ยืมสถานที่สำหรับประกอบกิจกรรม ให้บริการแก่ชุมชน เช่น ห้องสมุด สหกรณ์ ให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาชุมชน ส่วนในเรื่องการรับความช่วยเหลือจากชุมชน ให้สมาชิกในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนโดยเป็นกรรมการศึกษา เชิญสมาชิกในชุมชนมา

เป็นวิทยากรสอนวิชาชีพต่าง ๆ นอกจากนี้ยังมีงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในลักษณะอื่น ๆ อีกมาก

พนัส หันนาคินทร์ (2529, หน้า 64-66) ได้กล่าวถึง หน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. ความรับผิดชอบในการงานทุกอย่างในโรงเรียน เช่น ความรับผิดชอบที่จะต้องดำเนินการศึกษาในโรงเรียนให้ได้ผลตามจุดประสงค์ของการศึกษาและทางราชการ และความรับผิดชอบต่อองค์การทั้งภายในและภายนอก ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานแห่งอื่น เพื่อให้งานของส่วนรวมเป็นไปด้วยความก้าวหน้าและได้ผลตามความต้องการ

2. การเป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของโรงเรียน เช่น จะต้องเป็นตัวแทนในกิจการด้านต่างๆ ที่กระทำในนามโรงเรียน เป็นผู้ที่ลงชื่อในหนังสือราชการ ดังนั้นจึงมักมีคนที่พูดว่า “จะดูโรงเรียนว่าเป็นอย่างไร ให้ดูที่ครูใหญ่ก็พอจะเดาได้”

3. เป็นผู้แทนหรือให้การแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา คือ จะต้องทำหน้าที่แนะนำ ตักเตือน สั่งสอน กระตุ้นครู ให้มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ สร้างความสามารถในการทำงานให้ครู เพื่อให้ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างดีที่สุด

4. เป็นผู้ริเริ่มหรือพยายามปรับปรุงงานด้านต่างๆ ของโรงเรียนให้ดีขึ้น งานด้านนี้ต้องการเวลา ความรอบรู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยต้องมีแผนและเตรียมการอย่างรอบคอบ

5. เป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาระดับสูงของโรงเรียน โดยการตัดสินใจจะต้องพิจารณาให้รอบคอบถึงผลได้ผลเสีย อาศัยข้อมูลที่ถูกต้องที่สุดเท่าที่จะทำได้ รับฟังความคิดเห็นของหลาย ๆ ฝ่าย และจะต้องพิจารณาถึงวิธีการที่จะกระทำให้บรรลุจุดประสงค์ที่ต้องการด้วย

ภิญญู สาร (2526, หน้า 268) ได้กล่าวว่า ในการบริหารโรงเรียนครูใหญ่ หรือ อาจารย์ใหญ่ มีหน้าที่ซึ่งจะต้องทำในการบริหารถึง 8 ประการ คือ

1. การบริหารบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งหมายถึง ครู เจ้าหน้าที่ คนงาน และภารโรง เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันทุกฝ่าย

2. การปกครองนักเรียนและแนะแนวนักเรียนหรือการบริหารกิจการนักเรียน ตลอดจนการติดต่อกับผู้ปกครอง

3. การบริหารงานวิชาการที่เกี่ยวกับหลักสูตร แบบเรียน หนังสือ วัสดุอุปกรณ์ ประกอบการสอนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ และการบริหารการสอน เพื่อก่อให้เกิดการสอนที่มีประสิทธิภาพที่สุด

4. การบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับชุมชน ในฐานะที่โรงเรียนเป็นผู้นำชุมชน และเป็นศูนย์สังคมของชุมชนอย่างน้อยที่โรงเรียนตั้งอยู่ เพื่อช่วยกันพัฒนาชุมชนในทุก ๆ ด้าน และ

167327

379.1401

5 601 4

10

รับความช่วยเหลือและคำแนะนำจากชุมชนด้วย ในทำนองกระบวนการ 2 ทาง

5. การจัดระบบบริหารโรงเรียน กำหนดอำนาจหน้าที่และแผนภูมิของโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนเป็นหน่วยงานที่มีระเบียบแบบแผนเป็นองค์การที่ดี

6. การจัดการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ บริเวณ และพัสดุ ครุภัณฑ์

7. การบริหารงานธุรการหรืองานเสมียน เอกสารต่าง ๆ การเงินและการบริการต่าง ๆ ของโรงเรียน

8. การประเมินผลงาน ซึ่งต้องทำเป็นระยะๆ ต่อเนื่องกันไม่ขาดสาย

ดังนั้น จึงพอสรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาได้ว่า มีหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน ซึ่งต้องรับผิดชอบให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยมีผู้บริหารต้องทำหน้าที่ในการตัดสินใจสั่งการ เป็นตัวแทนในโรงเรียนรับผิดชอบต่อทุกอย่างในโรงเรียน อำนวยความสะดวกและประสานงานในการดำเนินการกิจการต่าง ๆ ซึ่งภารกิจนั้นจะครอบคลุมงานทั้ง 6 งาน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานกิจการนักเรียน การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหารงานอาคารสถานที่ และการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ผู้นำและภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (leadership) เป็นปรากฏการณ์สากลของมนุษยชาติ เกิดขึ้นพร้อม ๆ กับสังคมมนุษย์ทุกสังคมไม่ว่าสังคมที่เจริญแล้วหรือสังคมที่ล้าหลัง กลุ่มใหญ่หรือกลุ่มเล็กต่างมีผู้นำทั้งสิ้น (Bass, 1991) ในยุคก่อนนั้นมีคำที่แสดงภาวะผู้นำ เช่น หัวหน้า ประมุข ราชา พญา เป็นต้น ส่วนคำว่า ผู้นำ (leader) เป็นคำที่เกิดในยุคหลัง มีในภาษาอังกฤษประมาณ ค.ศ. 1300 แต่คำว่า "leadership" (ภาวะผู้นำ) เพิ่งจะปรากฏประมาณปี ค.ศ. 1800 ภาวะผู้นำเป็นวิธีการ (means) ของการสั่งการเพื่อให้กลุ่มได้บรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนผู้นำ คือ บุคคลที่ใช้วิธีการหรือกระบวนการเพื่อให้กลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525)

คำว่า ผู้นำ (leader) กับผู้จัดการ (manager) มีผู้ให้ความหมายแตกต่างกัน เนื่องจากผู้บริหารเป็นตำแหน่งทางการบริหารที่มีอำนาจหน้าที่ในองค์การ แต่ละคนอาจแสดงบทบาทภาวะผู้นำตามตำแหน่งของเขาในองค์การ ผู้นำบางคนอาจไม่ได้เป็นผู้บริหาร และผู้บริหารหลายๆ คนอาจไม่ได้เป็นผู้นำ เนื่องจากไม่แสดงบทบาทผู้นำ (Robbins, 1991) ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงปรากฏใน 2 ลักษณะ คือ 1) ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ (formal leadership) เป็นภาวะผู้นำของบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่เป็นทางการในองค์การ และ 2) ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (informal leadership) เป็นภาวะผู้นำของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อ

ผู้อื่น เนื่องจากมีทักษะเฉพาะ (special skills) สอดคล้องกับความต้องการของผู้นั้น อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำทั้งสองมีความสำคัญต่อการ

1. ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า ผู้นำ นั้น ได้มีผู้ให้ความหมายไว้มากมาย เช่น เบส (Bass, 1991) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

- 1.1 เป็นจุดศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม
- 1.2 เป็นบุคลิกลักษณะและผลอันเกิดจากบุคลิกลักษณะของผู้นำ
- 1.3 เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมตาม ปฏิบัติตาม
- 1.4 เป็นรูปแบบของการจูงใจมากกว่าการบังคับ
- 1.5 เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ โดยผู้นำใช้อำนาจที่มีอยู่ในการกำหนด

พฤติกรรมของสมาชิก

- 1.6 เป็นเครื่องมือในการบรรลุจุดมุ่งหมาย
- 1.7 เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์
- 1.8 เป็นการแสดงบทบาทที่แตกต่างกัน
- 1.9 เป็นการริเริ่มโครงสร้างและคงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและมี

ปฏิสัมพันธ์

2. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ (leadership) สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์การเป็นไปด้วยความเรียบร้อย คือ 1) ช่วยให้นักกลางขององค์การได้รับการประสานงานและแนะนำการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด 2) ช่วยรักษาสถานภาพขององค์การให้มีความมั่นคงโดยการปรับเปลี่ยนหรือปรับตัวตามเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม 3) ช่วยประสานระหว่างฝ่ายต่างๆ ขององค์การให้ดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัตภายในองค์การ โดยเฉพาะในช่วงที่องค์การอยู่ในระหว่างการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลง ช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่างๆ และ 4) ช่วยให้นักกลางในองค์การบรรลุถึงความต้องการต่างๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วนบุคคล (Steers, 1991) โดยจะเป็นผู้ที่ชักชวนจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดีและมีความเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

โดยนัยนี้ ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง เป็นที่สนใจของนักวิชาการบริหาร ด้วยถือกันว่า เป็นองค์ประกอบสำคัญที่นับเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จหรือความ

ล้มเหลวขององค์การ จึงได้มีการศึกษาวิจัย ค้นหา แบบแผนของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล เรื่อยมา

3. แนวคิดเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด

โรงเรียนหรือองค์การใดใดก็ตาม ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่เสมอ ดังที่ แมนาสเซ (Manasse, 1986, p. 151) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำย่อมนำองค์การไปสู่สิ่งใหม่ที่แตกต่างกันไป จากเดิม ผู้นำจะไม่เพียงแต่ดำรงรักษาสภาพเดิมขององค์การให้คงอยู่เท่านั้น แต่จะเป็นผู้นำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลง หากองค์การใดปราศจากการเปลี่ยนแปลง องค์การนั้นย่อมไม่มีผู้นำ

สำหรับการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนนั้น คูแบน (Deal, 1990, p. 9 ; citing Cuban, 1984) ได้แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับที่ 1 หมายถึง การแก้ไขโครงสร้างที่มองเห็นได้ เช่น การประเมินผลครูและระบบการให้รางวัล การตั้งเป้าหมายของโรงเรียน การกำหนดอำนาจในการตัดสินใจ และการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอน ระดับที่ 2 หมายถึง การเปลี่ยนแปลง ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ การเปลี่ยนแปลงในระดับที่ 2 นี้ มักประสบกับความล้มเหลว เนื่องจากมีแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ผิด ซึ่ง ดีล ได้กล่าวสรุปไว้ว่า ปัญหาสำคัญในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จนั้น ขึ้นอยู่กับ ภาวะแห่งจิตใจของคนมากกว่าเทคโนโลยี (Deal, 1990, p. 12) ในเรื่องนี้ โคมส์ (Combs, 1988, pp. 38-39) ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า การที่ความคิดที่ดีมากมายถูกต่อต้านและไม่สามารถนำไปปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จได้นั้น เนื่องจากสาเหตุสำคัญ 3 ประการ คือ 1) การให้ความสนใจในวัตถุหรือเทคโนโลยีมากกว่าคน 2) แนวความคิดหรือความเชื่อดั้งเดิม ซึ่งอยู่ในระบบเก่ายังคงมีอิทธิพลอยู่ 3) การตั้งเป้าหมายไม่ชัดเจนและยากที่จะทำให้สำเร็จได้ โดยที่โคมส์มีความเชื่อว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้บริหารต้องให้ความสนใจไม่เพียงแต่ในเรื่องของข้อมูลข่าวสาร องค์ประกอบหรือวิธีการต่างๆ เท่านั้นหากแต่จะต้องให้ความสนใจมากกว่าในเรื่องของระบบความเชื่อของคน คนซึ่งจะเป็นผู้ตัดสินใจและเป็นผู้ปฏิบัติงานนั้น ความคิดนี้สอดคล้องกับแนวคิดของแมนาสเซ (Manasse, 1986, p. 162) ได้กล่าวไว้ในทำนองเดียวกันว่า ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจในการกระทำหรือการตัดสินใจที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ซึ่งตรงกับความคิดเห็นของยูคิ (Yuki, 1989, p. 221) ได้กล่าวไว้เช่นเดียวกันว่า องค์ประกอบสำคัญในการนำองค์การไปสู่จุดมุ่งหมายในอนาคตได้สำเร็จคือการโน้มน้าวสมาชิกให้เห็นคล้อยตาม โดยการทำให้งานที่เขาทำมีความหมายและโดยการสนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เป็นสำคัญ ที่สำคัญคือการทำให้เขามีความรู้สึกว่าตนเองมีประโยชน์และเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงนั้น

จากแนวความคิดของนักวิชาการดังที่กล่าวมานี้ จะเห็นได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนไปสู่จุดหมายที่ต้องการ ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งวัดและประเมินผลได้จากพฤติกรรมที่แสดงออก

ผู้บริหารย่อมมีทักษะและวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นของตนเอง ซึ่งแตกต่างกันออกไปตามความรู้ ความเชื่อ และประสบการณ์ สจวร์ต (Everard, & Morris, 1990, p. 243 ; citing Stewart, 1983) ได้กำหนดคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

1. เข้าใจอย่างชัดเจนในสิ่งซึ่งตนเองต้องการจะทำให้สำเร็จ
2. นำความต้องการนั้นไปสู่การปฏิบัติจริงได้
3. ตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงควรมาจากผู้อื่นด้วย
4. มีความเต็มใจที่จะกระจายอำนาจไปสู่สมาชิก
5. มีความเชื่อในประสบการณ์
6. มีการวางแผนอย่างยืดหยุ่น
7. ไม่ท้อถอย
8. ควบคุมสภาพแวดล้อมในองค์กรเพื่อประโยชน์ต่อการเปลี่ยนแปลง
9. อธิบายการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน
10. ให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง
11. ใช้วิธีการเปลี่ยนแปลงหลายวิธีผสมผสานกัน
12. ใช้วิธีการเปลี่ยนแปลงโดยการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
13. ใช้วิธีการให้รางวัลที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล
14. ใช้ข้อมูลมากที่สุดเกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้น
15. แสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสัมพันธ์กับหน้าที่การงาน
16. เคยประสบผลสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาแล้ว

ฮอลล์ (Hall, 1984, pp. 22-26) ได้วิจัยพฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียนโดยผู้วิจัยได้แยกพฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ออกเป็น 3 แบบ คือ 1) แบบผู้ตอบสนอง 2) แบบผู้จัดการ 3) แบบผู้ริเริ่ม และผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีพฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงแบบผู้ริเริ่ม จะประสบผลสำเร็จในการพัฒนา

ปรับปรุงโรงเรียนมากที่สุด ส่วนพฤติกรรมการบริหารแบบผู้ตอบสนองจะประสบผลสำเร็จน้อยที่สุด สำหรับพฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารแบบผู้ริเริ่ม มีดังนี้

1. ปรับความคาดหวังของชุมชนให้เหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน
2. ให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง
3. ศึกษาข้อมูลจากครู ชุมชน และบุคคลอื่น เพื่อให้เกิดความเข้าใจในสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง
4. พัฒนาความรู้โดยให้คำแนะนำเกี่ยวกับการสอนและการแก้ปัญหาทางการศึกษาที่อาจเกิดขึ้น
5. ให้ความคาดหวังและขั้นตอนที่ชัดเจนแก่ครูในเรื่องประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง
6. ติดตามความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิด โดยการสังเกตชั้นเรียน ทบทวนแผนการเรียน และการปฏิบัติงานของนักเรียน
7. ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูเพื่อเปรียบเทียบกับพฤติกรรมและแผนงานที่คาดหวังไว้เพื่อนำไปปรับปรุงสำหรับการทำงานในขั้นต่อไป

โคมส์ (Combs, 1988, p. 29) กล่าวว่า ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องเปลี่ยนแปลงความเชื่อของครูให้เป็นไปตามที่ตนต้องการให้สำเร็จเสียก่อน โดยผู้บริหารควรมีพฤติกรรมการบริหารดังนี้

1. ให้คณะครูมองเห็นความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง
2. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับคณะครู ให้ทุกคนรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ มีคุณค่า และพยายามให้คณะครูมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงนั้น
3. ให้คณะครูมีโอกาสที่จะกระทำในสิ่งต่อไปนี้
 - 3.1 มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา ค่านิยม เป้าหมายและทางเลือกที่เป็นไปได้
 - 3.2 สนับสนุนให้มีการค้นคว้าและสำรวจแนวทางใหม่และความคิดใหม่ ๆ และเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
 - 3.3 สนับสนุนให้มีการทดลอง และมีการเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่กัน โดยมุ่งให้เกิดความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์ของทุกฝ่าย

คิมโบรห์ และเบอร์เกท (Kimbrough & Burket, 1990, pp. 134-151) ได้แสดงให้เห็นไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมที่ ต่อเนื่องกัน 7 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดความจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง ควรได้มาจากความต้องการของสมาชิกในองค์กร ซึ่งจะเป็นผู้ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น
2. การเสนอความคิดเห็นในการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารควรเสนอความคิดของตนให้คณะครูได้รับรู้ ทั้งนี้โดยใช้วิธีการทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
3. สร้างแรงจูงใจให้แก่คณะครู ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ในการสร้างแรงจูงใจให้คณะครูเกิดความรู้สึกต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง และต้องการปฏิบัติภารกิจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ
4. แสวงหาแนวทางที่เหมาะสมและเป็นไปได้ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบผลสำเร็จ
5. ลงมือปฏิบัติ พึงระลึกไว้เสมอว่าก่อนที่จะลงมือปฏิบัติควรจะได้วางแผนไว้เรียบร้อยแล้วเป็นอย่างดี ไม่ควรกระทำการวางแผนไปพร้อมๆ กับการลงมือปฏิบัติ
6. การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง ควรจะได้มีการวางแผนเพื่อประเมินผลการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยให้มีการประเมินผลตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการจนกระทั่งเสร็จสิ้นกระบวนการ
7. การเผยแพร่ เมื่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงเสร็จสิ้นแล้ว ควรจะได้มีการเผยแพร่ไปยังโรงเรียนอื่นๆ หรือหน่วยงานการศึกษาอื่นๆ

ทฤษฎีการปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด (transformational theory)

ทฤษฎีการปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด (transformational leadership theory) เป็นแนวคิดของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ ที่มุ่งยกระดับความต้องการความเชื่อ ทศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์กรให้มีประสิทธิผล โดยมีแนวคิดว่าการศึกษภาวะผู้นำในระยะที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน และยังไม่ทราบว่าอะไรเป็นแก่นแท้ของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับชีวิตในยุคปัจจุบัน (Burns, 1978) เพราะยังเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการเสริมแรงอย่างเหมาะสม เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนเป็นภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติ อันเป็นพฤติกรรมความต้องการของมนุษย์ขั้นพื้นฐานเท่านั้น (Bass, 1985) จึงทำให้เกิดแนวคิดของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดและเป็นที่สนใจของนักวิชาการทางการบริหาร ทั้งในวงการอุตสาหกรรม ธุรกิจ และการศึกษาอย่างแพร่หลาย (Yukl, 1989) ควรที่จะได้มีการพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดในทศวรรษที่ 1990 อย่างแท้จริง (Avolio, Waldman & Yammarino, 1991)

แนวคิดของเบอร์นส์ (Burns)

เบอร์นส์ (Burns, 1978) เป็นผู้เสนอความคิดภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดในหนังสือที่เขาแต่งขึ้น ชื่อ ภาวะผู้นำ (leadership) เขามีความเห็นว่าการศึกษภาวะผู้นำจะ

ต้องนำความคิดเกี่ยวกับผู้นำและผู้ตามมารวมกัน ทำให้บทบาทของผู้นำกับผู้ตามกลายเป็นความ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันคือ เป็นปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม และให้ความหมายของภาวะ ผู้นำว่า “การทำให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความ ต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตาม” และมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นป ฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุด มุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติ (transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ ที่ผู้นำริเริ่มติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันโดยใช้กระบวนการต่อรอง โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้รางวัลสนองความต้องการของผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเท ความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จ ซึ่งถือว่าทั้งผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับแรกของ ระดับความต้องการของมาสโลว์

2. ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด (transformational leadership) ผู้นำ แบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม พัฒนาผู้ตาม ผลของผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด คือ ผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์กัน ในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยน ผู้ตามไปเป็นผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด และเปลี่ยนผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด ไปเป็นผู้นำจริยธรรม ผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึกของความต้องการ ยกกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูง ขึ้นตามระดับความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่งและ ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เป็นค่านิยมจุดหมาย เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ตามถูกครอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียด ความอิจฉาริษยา เป็นต้น

3. ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นจริยธรรม (moral leadership) ผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบ แนวคิดจะกลายเป็น ผู้นำแบบมุ่งเน้นจริยธรรมอย่างแท้จริง ก็ต่อเมื่อเขาได้ยกระดับความ ประพฤติของมนุษย์และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งสองฝ่ายให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายสาระสำคัญของผู้นำแบบมุ่งเน้นจริยธรรมคือ การที่ผู้นำตระหนักถึง ความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพ ้อต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตาม รู้สึกเกิดความต้องการอย่างแรงกล้า และเป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิมตามระดับความต้องการ ของมาสโลว์หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของคิว์เบิร์ก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะทำ

ให้ ผู้ตามร่วมกันเคลื่อนไหวไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงส่งที่จะยังประโยชน์ทั้งแก่ผู้นำและผู้ตาม ภาวะผู้นำดังกล่าวมีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติอยู่ปลายสุดของแกนตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด โดยภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดมุ่งเปลี่ยนแปลงไปสู่ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นจริยธรรม

แนวคิดของทิชชีและอุลริช (Tichy and Ulrich)

ทิชชี และอุลริช (Tichy & Ulrich, 1984; quoting Kolb, Rubin & Osland, 1991) มีแนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อพัฒนาให้มีประสิทธิผลนั้น ผู้ที่มีส่วนสำคัญคือผู้บริหารองค์การจะต้องเป็นผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด (transformational leader) โดยต้องทำ 3 กิจกรรม คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ (creation of a vision) ผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การในอนาคต ให้สมาชิกที่เป็นบุคคลสำคัญขององค์การมีส่วนร่วมรับรู้ในวิสัยทัศน์ ผู้นำเป็นแกนสำคัญในความรับผิดชอบต่อวิสัยทัศน์ ผู้นำจำเป็นต้องมีการคิดในเชิงบูรณาการ สร้างสรรค์ หยั่งรู้ และอุปนัย การสร้างวิสัยทัศน์ดังกล่าวควรจะสอดคล้องกันในเรื่องปรัชญาและแบบทั้งของผู้นำและองค์การ 2) การสร้างความผูกพัน (mobilization of commitment) บุคลากรขององค์การหรืออย่างน้อยยส่วนใหญ่ต้องยอมรับภารกิจและทัศนภาพใหม่และกระทำให้เกิดขึ้น ผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดต้องเข้าใจผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ควรทำองค์การให้มีชีวิตชีวาแตกต่างจากผู้นำคนก่อน และ 3) การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นมาแต่เดิม (institutionalization of change) องค์การจะต้องได้รับการปรับให้มีรูปแบบพฤติกรรมใหม่ ผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดจำเป็นต้องทำวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง ภารกิจต่างๆ ต้องมีการกระทำ ปรัชญาต้องนำไปสู่การปฏิบัติ ความเป็นจริง การกระทำ และการปฏิบัติใหม่ต่างๆ ต้องมีส่วนร่วมกันทั้งองค์การ วิธีการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ และระบบการแก้ปัญหาเป็นเครื่องมือที่ทำให้วิสัยทัศน์กลายเป็นความจริงได้ การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นมาแต่เดิมจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องการรูปแบบและการเสริมแรงของวัฒนธรรมใหม่ที่เหมาะสมกับองค์การ ระบบทรัพยากรมนุษย์ในการคัดเลือก การพัฒนา การประเมิน และการให้รางวัล เป็นเรื่องหลักสำหรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

4. แนวคิดและผลการศึกษาของแบส (Bass)

แบส (Bass, 1985) ได้นำแนวคิดภาวะผู้นำของเบอร์นส์ (Burns) มาพัฒนาและเสนอรูปแบบภาวะผู้นำ แบ่งผู้นำออกเป็น 2 ประเภท เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และมีความเกี่ยวเนื่องกัน คือ 1) ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติ (transactional leadership) และ 2) ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด (transformational leadership) โดยภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติเป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความพยายามที่คาดหวัง (expected effort) และปฏิบัติงานตามที่คาดหวัง (expected performance) และผู้นำใช้

กระบวนการของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดเพื่อยกระดับความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น และปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยการทำให้ผู้ตามมีความเต็มใจ มีความยินดีที่จะปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดี ศรัทธา และมีความผูกพันต่อผู้นำเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีลักษณะเป็นพลวัต ผู้นำคนเดียวสามารถปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำระหว่างทั้งสองแบบได้ตามเวลา และสภาพการณ์ที่แตกต่างกัน (Avolio & Bass, 1988) แบล (Bass) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำและได้สรุปผลการศึกษาเป็นภาวะความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ (the model of the full range of leadership) เพื่อหาความเป็นสากลของภาวะผู้นำ ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด มี 4 ด้าน คือ 1) การสร้างบารมี (charisma or idealized influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration motivation) 3) การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา (intellectual stimulation) และ 4) การคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration)

จากการวิเคราะห์การพัฒนาการศึกษาภาวะผู้นำในช่วงเวลาต่างๆ ข้างต้น จะเห็นได้ว่าการศึกษาภาวะผู้นำในอดีตยังมีจุดด้อยบางประการ กล่าวคือ การศึกษาคุณลักษณะผู้นำยังสรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่เป็นสากลยังไม่ได้ การศึกษาพฤติกรรมผู้นำก็ยังไม่สรุปพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมในสภาพการณ์ต่าง ๆ ไม่ได้เช่นกัน และการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ก็จะมีสภาพการณ์แตกต่างตามแนวคิดของแต่ละทฤษฎี ส่วนการศึกษาตามแนวทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด เป็นแนวทางที่ผู้นำมุ่งพัฒนาผู้ตามให้เป็นผู้ที่มีจิตสำนึกอันสูงส่งเพื่อบรรลุจุดหมายร่วมกันทั้งของผู้นำและผู้ตาม สามารถเปลี่ยนแปลงองค์การไปในทางที่ปรารถนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาภาวะผู้นำตามแนวทางของแบล เป็นแนวทางที่มีหลักการที่ดี เป็นกระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้มีระดับความต้องการสูงขึ้น ทำให้ผู้ตามเกิดความพยายามเป็นพิเศษ และปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยมีความเต็มใจ ยินดีที่จะปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อผู้นำ มีความผูกพันต่อภารกิจ

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ จากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งชี้ให้เห็นว่า จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีศักยภาพในการบริหารงาน ในสภาพการณ์ที่มีปัญหาอุปสรรคและข้อจำกัดในการบริหารงานทั้งในด้านโครงสร้าง บุคลากร ระบบงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าควรที่จะศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดของ แบล (Bass) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาที่เหมาะสม

รูปแบบภาวะผู้นำของแบล : แนวคิดใหม่ของการศึกษา

แบล (Bass, 1985) มีความคิดเห็นว่า การศึกษาวิจัยภาวะผู้นำที่ผ่านมายังมีความขัดแย้งกันหาข้อสรุปที่ชัดเจนยังไม่ได้ ยังมุ่งเน้นแนวทางการศึกษาผู้นำแบบเผด็จการกับ

แบบประชาธิปไตย โดยมีคำถามเกี่ยวกับรูปแบบการตัดสินใจ (decision making) ยังมุ่งเน้นแนวทางการศึกษาแบบบงการกับแบบให้มีส่วนร่วม โดยมีคำถามเกี่ยวกับมุ่งเน้นงานกับความสัมพันธ์ หรือคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมมุ่งเน้นริเริ่มโครงสร้างกับมุ่งเน้นสัมพันธ์ ในขณะเดียวกันก็เป็นการศึกษาจากสาระเดิมเพื่อนำมาส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล กลุ่มและองค์การ ซึ่งการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงก็ยังคงมีการโต้แย้งเพื่อให้ใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย แบบการให้มีส่วนร่วมหรือแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ ทั้ง ๆ ที่มีหลายสถานการณ์ เช่น ภาวะฉุกเฉิน หรือผู้ตามขาดประสบการณ์ แบบผู้นำที่ใช้ได้มีประสิทธิภาพมากกว่า ได้แก่แบบบงการ แบบมุ่งเน้นงาน และแบบเน้นริเริ่มโครงสร้าง ซึ่งตามข้อเท็จจริงแล้ว การปฏิบัติงานของกลุ่มหรือองค์การใด ๆ ก็ตาม มีความปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมายทั้งปริมาณและคุณภาพให้สมาชิกมีเป้าหมายที่สอดคล้องกัน มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ลดการต่อต้านและมีการตัดสินใจอยู่ในกรอบวิสัยทัศน์ การที่จะทำให้เกิดผลดังกล่าวได้จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงความต้องการ (needs) ของบุคคล หรือกลุ่มให้อยู่ในระดับสูง (higher order of change) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow's need hierarchy theory) หากผู้บริหารเปลี่ยนแปลงความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มให้อยู่ในระดับสูงได้ บุคคลหรือกลุ่มก็จะเพิ่มความพยายามในการปฏิบัติงานและมีการเปลี่ยนแปลงอัตราการทำงานของกลุ่ม และแก้ไขสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม และความต้องการ ดังนั้นจึงควรเปลี่ยนแปลงการศึกษาภาวะ ผู้นำใหม่

รูปแบบภาวะผู้นำของเบส (Bass) เปลี่ยนแนวทางไปจากทฤษฎีภาวะผู้นำเดิมทั้งแบบผู้นำและแนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำเชิงสถานการณ์ โดยเปลี่ยนแนวทางการใช้แบบผู้นำ 2 มิติ คือมุ่งเน้นการริเริ่มโครงสร้างและมุ่งเน้นสัมพันธ์ที่ใช้ในทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำหรือแบบผู้นำ ในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟีตเลอร์ ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย ตารางบริหารของเบลคและมูตัน ทฤษฎีพัฒนาการตัดสินใจของวูมและเยทตัน และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสภาพการณ์ของเฮอริชและบลังชาร์ด เป็นต้น เบส ได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติ (transactional leadership) และ 2) ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด (transformational leadership) ซึ่งพฤติกรรมมุ่งเน้นงานและพฤติกรรมมุ่งเน้นสัมพันธ์มีอยู่ในทั้งภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติและภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด เช่นในด้านพฤติกรรมมุ่งเน้นโครงสร้าง ผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติบอกวิธีการการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดบอกกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ (vision) ของวิธีการที่จะแก้ปัญหา ในทำนองเดียวกัน ในด้านพฤติกรรมมุ่งเน้นสัมพันธ์ ผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติเอาใจใส่ต่อความต้องการและผลประโยชน์ของผู้ตาม ผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดเอาใจใส่

ในการพัฒนาบุคคลของผู้ตามในระยะยาวตามความต้องการขององค์กร เป็นต้น ส่วนในด้านสภาพการณ์นั้น มีวิสัยทัศน์ให้ผู้นำมีลักษณะเป็นพลวัต (dynamic) ในลักษณะที่เป็นผู้ที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดไม่ต้องมีปฏิกริยาที่จำเป็นต่อสภาพแวดล้อม แต่ผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดเป็นผู้สร้างสภาพแวดล้อม โดยพยายามที่จะเป็นผู้นำในสถานการณ์ และผู้นำคนเดียวกันสามารถเป็นได้ทั้งผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติและผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด แต่แตกต่างกันในด้านจำนวนครั้งและความเข้มข้นในสภาพการณ์ที่แตกต่างกัน (Avolio & Bass, 1988)

5. ทฤษฎีภาวะผู้นำของแบสและอโวลีโอ

รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของของแบส (Bass, 1985) มีนัยของภาวะผู้นำ คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลงแนวคิด (transformational process) ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของ ผู้ตามให้ได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคติ ความเชื่อ แรงจูงใจ ความเชื่อมั่นของผู้ตามได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า โดยใช้ฐานคติของทฤษฎีความคาดหวัง (expectancy theory) ของ ฟุรัม (Vroom) ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's need hierarchy) และทฤษฎีความต้องการของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG theory)

แบส (Bass, 1985) ได้เสนอรูปแบบภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ 2 แบบ มีลักษณะเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติ (transactional leadership)

ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติมุ่งเน้นกระบวนการแลกเปลี่ยน (exchange process) ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดย แบส (Bass) ได้ใช้ฐานคติของทฤษฎีความคาดหวังของ ฟุรัม (Vroom) กล่าวคือ ความพยายามของบุคคลขึ้นอยู่กับ 2 องค์ประกอบ คือ 1) ความเชื่อมั่นหรือความเป็นไปได้หรือความคาดหวังของบุคคลว่าผลลัพธ์ที่ต้องการของเราจะได้รับโดยการปฏิบัติงาน 2) คุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ หากมีมากเป็นที่ปรารถนาของเขาจะเป็นเครื่องมือทำให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างอื่นได้ ดังนั้น "ระดับความพยายามของผู้ตามจะขึ้นอยู่กับความเชื่อมั่นของผู้ตามที่ว่า ความพยายามของเขาจะเป็นผลให้เขาได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ" อธิบายได้ในรูปของความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตาม 3 ประการ คือ 1) เป็นการตระหนักถึงสิ่งที่ทั้งสองฝ่ายต้องการได้รับจากงานและพยายามชี้ให้เห็นว่า ถ้าการปฏิบัติงานของทั้งสองฝ่ายได้รับผลสำเร็จแล้ว ทั้งสองฝ่ายจะได้รับในสิ่งที่ต้องการ 2) ความพยายามของผู้ตามเกิดขึ้นจากการใช้การแลกเปลี่ยนรางวัลและให้สัญญาการให้รางวัล และ 3) เมื่อผู้ตามปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ ผู้นำตอบสนองผลประโยชน์ให้กับผู้ตามทันที ความสัมพันธ์ดังกล่าว จะทำให้ผู้ตามเกิดความพยายามที่คาดหวังและปฏิบัติงานตามที่คาดหวังไว้

2. ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด (transformational leadership)

ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด มุ่งเน้นที่กระบวนการเปลี่ยนแปลงแนวคิด (transformational process) เป็นกระบวนการที่ผู้นำต้องการเพิ่มระดับความพยายามของผู้ตาม เพื่อให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้นำทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดี และนับถือผู้นำ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้ที่มีศักยภาพเป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ควบคุมตนเองได้ โดยผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดจะใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งที่สอดคล้องกัน คือ 1) ยกกระดับความรู้สึกความสำนึกของผู้ตามโดยให้เห็นความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีการที่จะบรรลุผลตามผลลัพธ์ที่ต้องการนั้น 2) ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศงานเพื่อทีมงาน องค์การและนโยบาย และ 3) โดยการกระตุ้นระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's need hierarchy theory) (Bass, 1985) ได้แก่ ความต้องการทางด้านร่างกาย ด้านความปลอดภัย ด้านความรัก ด้านความมีชื่อเสียง และด้านความประสบความสำเร็จในชีวิต (Maslow, 1976) ผู้นำจะต้องเปลี่ยนระดับความต้องการในระดับแรก เช่น ความต้องการด้านความปลอดภัย ความต้องการด้านความรัก เป็นความต้องการในระดับที่สูงขึ้น ได้แก่ ความตระหนักในความรับผิดชอบ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล ความต้องการประสบความสำเร็จ ในชีวิต (Burns, 1978; Bass, 1985) เพื่อให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ นอกจากนี้ ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดในตัวผู้ตามด้วย เพื่อยกระดับความน่าจะเป็นที่จะประสบผลสำเร็จได้ผลลัพธ์ที่ต้องการทั้งระดับคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและระดับความน่าจะเป็นที่จะประสบผลสำเร็จนี้เป็นผลจากสิ่งที่ผู้นำกระทำต่อปทัสถาน (norms) และค่านิยม (values) ของวัฒนธรรมองค์การ (organizational culture) อย่างเหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย ค่านิยมหลักต่าง ๆ ปรัชญาพื้นฐาน เทคนิคการปฏิบัติ การเงินและการให้ความสำคัญของความเป็นมนุษย์ เป็นต้น กระบวนการดังกล่าวจะเป็นผลทำให้ผู้ตามมีความพยายามเพิ่มขึ้นและ ปฏิบัติงานเกินความคาดหวังที่กำหนด

รูปแบบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด มีกระบวนการโดยสรุป คือ ผู้นำต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามต้องปฏิบัติให้บรรลุผล บ่งชี้บทบาทของผู้ตามให้ชัดเจน ซึ่งจะเป็นผลให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นว่าตนสามารถจะทำตามบทบาทที่ต้องการได้ประสบผลสำเร็จ ขณะเดียวกัน ผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามต้องการ และผู้นำจะต้องบ่งชี้ถึงวิธีการที่ผู้ตามจะได้รับสิ่งที่ต้องการ เป็นการแลกเปลี่ยน หากทำตามบทบาทได้บรรลุผล ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ตามที่ต้องการ เป็นผลให้ผู้ตามเกิดความพยายามที่คาดหวังและปฏิบัติงานตามที่คาดหวัง ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด มีกระบวนการที่ต้องการเพิ่มระดับความพยายามของผู้ตามเพื่อให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้นำจะต้องขยายขอบเขตความต้องการของ

ผู้ตาม ให้ผู้ตามไม่เห็นประโยชน์ประโยชน์แก่ตนเองแต่อุทิศตนเพื่อองค์การ ผู้นำระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามทฤษฎีมาดโลว์ ซึ่งเป็นการยกระดับคุณค่าของผลงานที่กำหนดของผู้ตาม ในขณะเดียวกัน ผู้นำสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นในตัวผู้ตาม และยกระดับความน่าจะเป็นที่ผู้ตามจะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ รวมทั้งผู้นำได้ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้เหมาะสมจะเป็นผลทำให้ผู้ตามมีแรงจูงใจที่จะบรรลุผลตามที่กำหนดสูงขึ้น มีความพยายามสูงขึ้นและปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังที่ตั้งไว้

จากรูปแบบภาวะผู้นำดังกล่าว จะเห็นได้ว่า ผู้นำใช้ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติเพื่อให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการปฏิบัติงาน และใช้ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดเพื่อกระตุ้นความพยายามในการปฏิบัติงานของผู้ตามให้สูงขึ้น

อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำทั้งสองแบบนี้ ผู้นำคนเดียวกันสามารถใช้ได้แต่แตกต่างกันที่ความมากน้อย โดยใช้ในเวลาที่แตกต่างกันและสภาพการณ์ที่แตกต่างกัน (Bass, 1985; Yukl, 1989) และภาวะผู้นำทั้งสองแบบต่างก็มีส่วนส่งเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มากกว่าที่คาดหวังไว้ (Bass & Avolio, 1990)

ภาวะผู้นำสมบูรณแบบ

ในปี 1991 แบลส (Bass) ได้ศึกษาความสมบูรณ์แบบของความเป็นผู้นำ (the full range model of leadership) ต่อเนื่อง จากผลการศึกษาภาวะผู้นำในปี ค.ศ. 1985 และพบว่า ภาวะผู้นำควรต้องประกอบด้วยแนวคิดสำคัญ 4 ประการ คือ 1) การสร้างบารมี (charisma or idealized influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) 3) การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา (intellectual stimulation) และ 4) การคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration) ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติ ประกอบด้วย กระบวนการ 3 ด้าน คือ 1) การให้รางวัลอย่างเหมาะสม 2) การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง และ 3) การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม และภาวะผู้นำแบบตามสบาย สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดตามแนวคิดของ แบลส (Bass, 1985, p. 48) ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในต่างประเทศและมีผู้นำไปศึกษาค้นคว้ากันมากกว่าแนวคิดของบุคคลอื่น ทั้งด้านธุรกิจและการศึกษา จากผลการวิจัยของนักการศึกษาในต่างประเทศได้มีข้อยืนยันว่าทฤษฎีของแบลสได้อธิบายถึงคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด (transformational leadership) ไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น จากความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดีและนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีศักยภาพ เป็น

นักพัฒนา เป็นผู้ที่เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึกความสำคัญของผู้ตาม ให้ความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีการที่จะบรรลุผลได้ผลลัพธ์ที่ต้องการทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อองค์การ โดยกระตุ้นระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงถึงขั้นความเป็นผู้มีสัจการแห่งตน (self-actualization) ตามระดับความต้องการของมาสโลว์ โดยผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรม 4 ประการ ดังนี้ (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990, Bass, 1991)

5.1 การสร้างบารมีหรืออิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (charisma or idealized influence) หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารทำให้นุเคราะห์มีความภูมิใจ มีความศรัทธาและนับถือ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเอง กำหนดตนเอง กำหนดแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นแบบอย่างที่ดีจนบุคลากรยึดถือเป็นแบบอย่าง บริหารงานได้เป็นที่ประทับใจ กำหนดเป้าหมายให้มีความชัดเจน มีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูงผู้นำแสดงรูปแบบตามบทบาทสำหรับผู้ตาม ทำให้กลายเป็นแหล่งของความยินดีของผู้ตาม ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภูมิใจ จงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำ และวางแนวทางให้ผู้ตามแสดงตามวิสัยทัศน์ (vision) ร่วมกัน (Bass, 1991) โดยผู้นำเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (vision) และรู้ถึงภารกิจ (mission) สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในภารกิจโดยรวม เป็นผู้นำในลักษณะที่มีพฤติกรรม ทศนคติ และค่านิยมของความเป็นผู้นำ แสดงให้ผู้ตามเห็นว่าเราสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในสิ่งที่ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นไปไม่ได้ สร้างวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ในอนาคต (Bass & Avolio, 1990; Avolio, Waldman & Yammarino, 1991) คุณลักษณะพิเศษที่ดีเลิศอย่างหนึ่งนอกจากจะได้แยกบุคคลที่เป็นผู้นำออกจากความเป็นคนธรรมดาสามัญแล้ว ยังได้ทำให้ผู้นำนั้นเป็นบุคคลที่ประกอบไปด้วยคุณสมบัติและบารมีที่ดีไม่มีใครเสมอเหมือน กล่าวคือ เป็นบุคคลที่มีอำนาจเหนือธรรมชาติ เหนือมนุษย์หายาก มีความเฉลียวฉลาด เชื่อมั่นในตนเองสามารถก่อให้เกิดความผูกพันทางจิตใจที่ลึกลับระหว่างตัวเขากับผู้ปฏิบัติตาม สามารถที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คุณค่าและความเชื่อถือที่ได้ยึดถือปฏิบัติตามกันมาเป็นเวลาช้านานได้ ไม่เกรงกลัวที่จะเสี่ยงในการกระทำใด ๆ ไม่ว่าจะเป็นงานใหญ่หรือเล็ก แผนหรือนโยบายใหม่ที่เสนอมักได้รับการยอมรับและกลายเป็นสิ่งที่ถูกต้องตามบทบัญญัติของสังคมเสมอ เมื่อเป็นเช่นนี้อำนาจที่ได้มาของผู้ตามแบบนั้น จึงเป็นอำนาจที่ได้มาจากบุคลิกภาพอันเป็นลักษณะเฉพาะตัวมิใช่เกิดจากตำแหน่งหน้าที่ตามตัวบทกฎหมาย หรืออำนาจที่เกิดจากชนบทรรมนิยมประเพณี แต่ผู้นำบางคน ที่ได้อำนาจมาจากตำแหน่งจากตัวบทกฎหมายหรือจากชนบทรรมนิยมประเพณีอาจมีอำนาจบารมีน้อยกว่าอยู่แล้วก็ได้ ดังนั้นผู้นำแบบนั้นจึงสามารถใช้อำนาจพิเศษดังกล่าวทำให้คนทั้งหลายหรือผู้ใต้บังคับ

บัญชาเชื่อฟังปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เพราะมีลักษณะที่จูงใจให้คนศรัทธาเชื่อถือ นอกจากนี้ยังมีพฤติกรรมหรือการกระทำอีกหลายอย่างที่แสดงออกมาในลักษณะที่อ่อนโยนเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา

คุณลักษณะภาวะผู้นำการสร้างบารมี

ผู้นำการสร้างบารมีมีคุณลักษณะเด่นแตกต่างจากผู้นำทั่วไปอยู่หลายประการ

คุณลักษณะหลายอย่างของผู้นำการสร้างบารมีพบว่าเป็นบางส่วนของคุณลักษณะของผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด (transformational leader) ทั้งนี้เพราะคุณสมบัติการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญของการเป็นผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดนั่นเอง โดยผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด ก็คือบุคคลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกที่สำคัญต่อองค์การ อย่างไรก็ตามมีผู้นำแบบการสร้างบารมีจำนวนไม่น้อยที่ไม่เป็นผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด ทั้งนี้เพราะไม่สามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเกิดขึ้นต่อองค์การได้นั่นเอง อวอลิโอ (Avolio, 1990) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำแบบการสร้างบารมีไว้ 10 ประการ โดยคุณลักษณะเหล่านี้สามารถประยุกต์ใช้กับผู้นำทั่วไปได้อีกด้วย ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำการสร้างบารมีเป็นนักวิสัยทัศน์ ทั้งนี้เพราะเป็นผู้กำหนดภาพลักษณ์ที่นำขึ้นต้นในอนาคตขององค์การ ให้ทุกคนสามารถมองเห็นทิศทางและรู้วิธีการไปถึงจุดหมายนั้น วิสัยทัศน์มีความหมายมากกว่าการพยากรณ์ วิสัยทัศน์หมายถึง เป้าหมายในอุดมคติขององค์การ โดยรวมที่ผู้นำต้องการให้องค์การไปถึงในอนาคต การสร้างวิสัยทัศน์จึงเป็นทั้งคุณลักษณะและหน้าที่สำคัญอันดับแรกของผู้นำการสร้างบารมี
2. ผู้นำการสร้างบารมีเป็นนักสื่อสารระดับมืออาชีพ ทั้งนี้เพราะการที่ผู้นำโดยการสร้างบารมีจะสร้างแรงดลใจต่อผู้อื่นได้นั้น จำเป็นต้องมีทักษะในการใช้ภาษาอย่างมีลีลา และมีชีวิตชีวา ต้องเก่งในการพูดอุปมาอุปไมยเปรียบเทียบให้ผู้ฟังเห็นจริงและคล้อยตามหันมาให้ความร่วมมือปฏิบัติตาม
3. ผู้นำการสร้างบารมีต้องมีความสามารถในการดลใจผู้อื่นให้เกิดความไว้วางใจ โดยการแสดงออกด้วยพฤติกรรมที่มีความสัตย์ซื่อถือคุณธรรมยึดมั่นหลักการอย่างมีศักดิ์ศรีให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีความกล้าเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์แม้อาจกระทบต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพในอนาคตของผู้นำก็ตาม โดยยึดผลประโยชน์ลูกน้องและส่วนรวมเหนือประโยชน์ตนเอง พฤติกรรมเหล่านี้จะสร้างความไว้วางใจของ ผู้ตามที่มีต่อผู้นำได้อย่างดียิ่ง
4. ผู้นำการสร้างบารมีมีความสามารถในการทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในความสามารถของตนเอง เทคนิคหนึ่ง queผู้นำใช้ในการช่วยให้สมาชิกกลุ่มเกิดความมั่นใจในความสามารถ

ของตนก็คือ การมอบหมายให้ทำงานที่เป็นโครงการง่าย ๆ ก่อน เมื่อทำสำเร็จก็จะแสดงความชื่นชมและชมเชยต่อผลงานนั้นก่อนที่จะมอบหมายงานที่มีความยากขึ้นไปตามลำดับให้ทำต่อไป

5. ผู้นำการสร้างบารมีจะแสดงออกในการทำงานอย่างกระตือรือร้นและจับใจ ผู้นำการสร้างบารมีจะมีความคล้ายกับผู้ประกอบการในแง่เป็นผู้มีพลังกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา และทำตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามในการทำงานเสร็จตรงเวลา

6. ผู้นำการสร้างบารมีมีคุณลักษณะเด่นในการแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและมีความอบอุ่นแก่ผู้อื่น ด้วยการแสดงออกทางกริยาท่าทาง น้ำเสียง สีหน้า สายตาได้อย่างกลมกลืนเหมาะสมตามกาลเทศะ มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา มีความนุ่มนวลและความรู้สึกอบอุ่นแก่ผู้อยู่รอบข้าง

7. ผู้นำการสร้างบารมีมีคุณลักษณะที่ชื่นชอบการเสี่ยง ความกล้าเสี่ยงของผู้นำก็คือ การกล้าริเริ่มใช้กลยุทธ์ใหม่ในการทำงานสู่เป้าหมาย โดยผู้นำจะมีทักษะและความชำนาญในการประเมินสถานการณ์ ได้ตรงสภาพเป็นจริง ในแง่อุปสรรคและโอกาสที่อาจเกิดขึ้นจากการนำกลยุทธ์ดังกล่าวสู่การปฏิบัติ นอกจากนี้คุณลักษณะความกล้าเสี่ยงของผู้นำการสร้างบารมีเป็นปัจจัยสำคัญมากที่สุดในการสร้างความสำเร็จและความไว้วางใจของผู้ตามต่อผู้นำโดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ได้เห็นพฤติกรรมกล้าได้กล้าเสียต่อตำแหน่งหน้าที่ สถานภาพ หรือความเป็นสมาชิกภาพในองค์การที่ผู้นำกล้าใช้เป็นเดิมพัน

8. ผู้นำการสร้างบารมีใช้กลยุทธ์หลายรูปแบบในการบรรลุเป้าหมาย การสร้างบารมีเป็นคุณลักษณะปรุ่งแต่ง (attribution) ของผู้นำที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำใช้กลยุทธ์ใหม่ ๆ หลายรูปแบบในการบรรลุวิสัยทัศน์ ผู้นำการสร้างบารมีจะมีวิธีการบรรลุเป้าหมายในอุดมคติด้วยวิธีการที่แตกต่างกับที่เคยปฏิบัติเดิม ทั้งนี้เพื่อสร้างความประทับใจต่อผู้ตามให้เห็นว่าผู้นำของตนมีความสามารถพิเศษและจากความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์ใหม่นี้ก่อให้เกิดผลเป็นคุณลักษณะปรุ่งแต่งที่ผู้ตามมองผู้นำว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษของพวกเขา

9. ผู้นำการสร้างบารมีจะมีบุคลิกภาพในเชิงประชาสัมพันธ์ตนเอง ผู้นำจะมีความเชี่ยวชาญและเฉลียวฉลาดในการเลือกใช้โอกาส สถานการณ์ วิธีการและกาลเทศะในการปรากฏตัว การเข้าร่วมหรือไม่เข้าร่วมกิจกรรมขององค์การ หรือของสังคมได้อย่างเหมาะสม โดยสามารถวิเคราะห์ผลกระทบที่ตามมาหรือที่คาดหวังได้ล่วงหน้าอย่างแม่นยำ

10. ผู้นำการสร้างบารมีเป็นผู้นำที่มีความขัดแย้งภายในหน่วยงานของตนน้อยมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำมีคุณลักษณะปรุ่งแต่งที่สำคัญเฉพาะตนอยู่ 3 ประการ คือ มีความมั่นใจในตนเองสูง มีความโดดเด่นในตนเอง และมีความเชื่อมั่นต่อการประพฤติตามทำนองครองธรรมของตน

สิ่งเหล่านี้ล้วนก่อให้เกิดเป็นการสร้างบารมีขึ้นในตัวผู้นำ ทำให้ผู้นำมั่นใจว่าการตัดสินใจหรือการดำเนินการทั้งหลายมีความชัดเจนถูกต้องและทุกคนให้การยอมรับพร้อมปฏิบัติตาม

โดยสรุปแล้ว การสร้างบารมี เป็นรูปแบบที่เป็นกระบวนการเป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภูมิใจ มีความศรัทธาและนับถือผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจและวิสัยทัศน์ของผู้นำ ซึ่งผู้นำจะมีคุณลักษณะในด้านความเชื่อมั่นในตนเอง การกำหนดตนเองให้เป็นผู้ที่มีจุดมุ่งหมายอันสูงส่งและมีความสามารถ มีอำนาจ มีความสามารถในการกำหนดแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง คือ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในจิตใจ มีคุณธรรมอันสูงส่ง เป็นแบบอย่างที่ดีจนผู้ตามยึดถือเป็นแบบอย่าง กำหนดเป้าหมายได้ชัดเจน รวมพลังกระตุ้นจูงใจให้ผู้ตามมีความตั้งใจและความพยายามเพิ่มขึ้น (Bass, 1985)

ภาวะผู้นำการสร้างบารมี (charismatic leadership) เป็นศูนย์กลางของกระบวนการภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด ผู้นำบารมีมีอำนาจและอิทธิพลมากเป็นสุดยอดของกระบวนการอื่นๆ 3 ด้าน ของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดที่ร่วมกันเป็นคุณสมบัติของผู้นำ (Bass, 1985, Avolio, Waldman & Yammarino, 1991)

5.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารโรงเรียน เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดอารมณ์กระตุ้นจูงใจให้ไม่เห็นประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อทีมงาน เห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงานตามภารกิจที่จะช่วยพัฒนาส่วนรวมและสังคม เป็นผลทำให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น โดยผู้บริหารอาจใช้คำพูด สัญลักษณ์ หรือจินตนาการ การชักชวนให้เข้าใจวิสัยทัศน์และความหมายความรู้สึกที่เห็นว่าภารกิจที่จะต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ (Bass, 1985, 1991) ซึ่งอาจทำได้โดย 1) ผู้นำสร้างความมั่นใจ 2) ผู้นำสร้างความเชื่อในเหตุผลที่กระทำให้ผู้ตามรับรู้ว่าเขาทำนั้น มีวัตถุประสงค์อย่างไร 3) สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ตาม (Cohen, 1990; Simpkin, 1991) โดยทั่วไป ภาวะผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจจะปรากฏเมื่อผู้นำกระตุ้นเร้าใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานและสร้างความมั่นใจว่าผู้ตามมีความสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ (Yulk, 1981) สำหรับภาวะผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจในองค์การที่ซับซ้อนมักใช้กันมากมายโดยกระตุ้นเร้าอารมณ์ผู้ตาม เช่น แนะนำโครงการใหม่ การให้อาสาสมัครทำงาน การทดลองการปฏิบัติด้านวัฒนธรรมและสร้างบรรยากาศ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องใช้การสร้างแรงบันดาลใจทั้งสิ้น (Peters & Waterman, 1982 quoting Bass, 1985) รวมทั้งการปฏิบัติงานที่มีความยากลำบาก (Avolio, Waldman & Yammarino, 1991)

5.3 การกระตุ้นเชาว์ปัญญา (intellectual stimulation) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารโรงเรียนที่เป็นกระบวนการกระตุ้นบุคลากรให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยใช้สัญลักษณ์ จินตนาการ และภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจบทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจ และส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990)

การกระตุ้นเชาว์ปัญญาเป็นการใช้อำนาจของตรรกะ (power of logic) หมายถึง การจูงใจโดยให้ข้อเท็จจริง ความรู้ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการ ข้อเสนอแนะ เป็นการเสนอความคิดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีการสนับสนุนและคัดค้านได้แย่ง พยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิมและเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์การ (Plant, 1987) ซึ่งสถานการณ์ที่ผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดใช้การกระตุ้นเชาว์ปัญญาเพื่อเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์การ เมื่อ 1) กลุ่มหรือองค์การถูกคุกคามจากสภาพแวดล้อม เช่น ถูกฝ่ายตรงข้ามสร้างความปั่นป่วน 2) เกิดปัญหารุนแรงเกี่ยวกับการลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน เช่น ขาดเครื่องมือ ขาดวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม เกิดความล่าช้า ต้นทุนสูง เป็นต้น 3) งานขาดประสิทธิภาพ เพราะเครื่องมือชำรุด ขาดวัสดุอุปกรณ์ ผู้ตามไม่มาทำงาน เป็นต้น 4) ผู้นำมีอำนาจเพียงพอที่จะทำการเปลี่ยนแปลงและริเริ่มวิธีการที่สามารถจะแก้ปัญหาที่องค์การเผชิญอยู่ (Yukl, 1981) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางจะต้องใช้สมรรถนะในการคิดค้นกลวิธีและมีกิจกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงปัญญาของตนเองและผู้ตาม โดยการวิเคราะห์ การวางแผนปฏิบัติและประเมิน เกิดวิสัยทัศน์ แล้วแจ้งให้ผู้ตามรู้ถึงโอกาสหรือการคุกคามที่องค์การเผชิญอยู่รวมทั้งจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การ และการได้เปรียบเสียเปรียบ เมื่อเปรียบเทียบกับองค์การอื่นๆ (Bass, 1985)

5.4 การคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารโรงเรียนที่เป็นกระบวนการวินิจฉัยและยกระดับความต้องการของบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มุ่งพัฒนาบุคลากร เป็นที่เล็งเห็น มีการติดต่อกับบุคลากรเป็นรายบุคคล เอาใจใส่ในความต้องการของบุคลากร กระจายความรับผิดชอบ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความมั่นคง มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบและควบคุมตนเองได้ เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำตนเป็นผู้มุ่งเน้นการพัฒนา เป็นที่เล็งเห็น และคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์ของผู้ตาม วินิจฉัยและยกระดับความต้องการของผู้ตาม มีการติดต่อกับผู้ตามเป็นรายบุคคล และติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เอาใจใส่ความต้องการตามความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตาม กระจายอำนาจความรับผิดชอบ ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดวิสัยทัศน์ด้วยตน

เอง มีความมั่นคง สามารถบูรณาการความต้องการและมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ได้รับข่าวสารตามที่ปรารถนา เกิดความต้องการเฉพาะ มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบและควบคุมตัวเองได้ จากนั้นผู้นำสร้าง ความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด (Bass, 1985)

การคำนึงถึงเอกัตบุคคล เป็นกระบวนการที่สำคัญที่ผู้นำซึ่งเป็นผู้มีตำแหน่งสูงขององค์การคำนึงถึงผู้ตามแต่ละคน ลักษณะดังกล่าวยังสามารถใช้ได้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา หลักการสำคัญของการคำนึงถึงเอกัตบุคคล คือ ผู้ตามแต่ละคนมีความต้องการ (needs) ที่แตกต่างกัน และโดยเฉพาะผู้ตามบางคน ความต้องการของเขาเหล่านั้นจะเปลี่ยนแปลงได้ด้วยอิทธิพลของผู้นำ ดังนั้นผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดจึงต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยและยกระดับความต้องการของแต่ละบุคคล แล้วยกระดับเขาให้เป็นที่ มีศักยภาพ (Avolio, Waldman & Yammarino, 1991)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด (transformational leadership) กับภาวะแบบปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติ (transactional leadership) ของศึกษาธิการจังหวัดกับประสิทธิผลองค์การของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทั้งสองแบบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

กมลทิพย์ ตั้งหลักมั่นคง (2539) ได้ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน เขต 6 ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านการปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติ (transactional leadership) ของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลตามความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลสูงกว่าความคิดเห็นของพยาบาลประจำการ

งานวิจัยในต่างประเทศ

เบส (1985) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาในกองทัพบกสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด (transformational leadership) สูงกว่าภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแบบปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติ (transactional leadership)

ทิชชี และเดวานน่า (Tichy & Devanna, 1986) ได้ศึกษาลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่ามีคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้ 1) เป็นผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย 2) เป็นคนกล้าและเปิดเผย กล้าเผชิญกับความเป็นจริง 3) เชื่อในความสามารถของผู้อื่น

4) ชี้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมาย 5) เป็นผู้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ 6) เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์และเป็นผู้มีความสามารถในการเผชิญกับความสับสนซับซ้อนและความไม่แน่นอน

แบส วอลด์แมน อโวลิโอ และเบบบ์ (Bass; Waldman; Avolio & Bebb, 1987)

ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติ (transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด (transformational leadership) ของผู้บริหารระดับกลาง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำทั้ง 2 ลักษณะของผู้บริหารระดับสูง 2) ผู้บริหารระดับสูงมีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด (transformational leadership) สูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง

คิง (King, 1990, p. 2329-A) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด (transformational leadership) และผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติ (transactional leadership) ของผู้บริหารระดับโรงเรียนมัธยมศึกษาและระดับมหาวิทยาลัย ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด (transformational leadership) สามารถทำนายความพึงพอใจและความสำเร็จได้สูงกว่าภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติ (transactional leadership) โดยผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยมีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด (transactional leadership) สูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

จากงานวิจัยจากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำจะเห็นได้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดเป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่มีลักษณะเป็นพลวัต ซึ่งเป็นการบูรณาการทั้งคุณลักษณะและพฤติกรรมผู้นำ โดยมีแนวคิดที่ว่าผู้นำการปฏิบัติงานของผู้ตามให้ได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ผู้ตามได้รับการกระตุ้นให้มีทัศนคติ ความเชื่อ แรงจูงใจ และความเชื่อมั่น จากคุณภาวะที่อยู่ในระดับต่ำให้อยู่ในระดับที่สูงกว่า มีความผูกพันกับภารกิจ เป็นนักพัฒนา สร้างแนวคิดในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ซึ่งผู้นำจะเป็นผู้มีศักยภาพสูงหลายด้าน เช่น เป็นผู้มีความเชื่อมั่นสูง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นที่ไว้วางใจศรัทธาของผู้ตาม