

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. สภาพการจัดการศึกษาในภาคตะวันออก
 - 1.1 การจัดการศึกษาของเขตภาคตะวันออก
2. แนวทางปฏิรูปการศึกษา
3. ทฤษฎีและแนวคิดของภาวะผู้นำ
 - 2.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ
 - 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหาร
 - 2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
4. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพ
 - 4.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของเบสและอโวลีโอ
 - 4.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพตามแนวความคิดของบุคคลต่าง ๆ
5. คุณภาพการศึกษาของโรงเรียน
 - 5.1 มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
 - 5.2 หลักการสำคัญของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 5.3 หลักการและแนวคิดพื้นฐานในการประกันคุณภาพการศึกษา
 - 5.4 มาตรฐานคุณภาพการศึกษาด้านคุณภาพผู้เรียน
6. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

สภาพการจัดการศึกษาในภาคตะวันออก

ด้านปัญหาการจัดการศึกษาในภาคตะวันออก สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม (พรทิพย์ สระบงกช, หน้า 2544, หน้า 68) พบปัญหาการจัดการศึกษาในโรงเรียน ดังนี้

1. การขาดแคลนทรัพยากรและบุคลากรผู้สอน ทำให้ครูมีภาระการสอนเพิ่มขึ้นและมีจำนวนไม่เพียงพอแก่นักเรียนที่เพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะครูบางส่วนยังขาดประสบการณ์ และความชำนาญในการสอน ไม่เข้าใจหลักสูตรและวิธีวัดผล ประเมินผล เนื่องจากไม่เคยสอน หรือ

ได้รับการอบรมทางวิชาชีพมาก่อน ประกอบกับโรงเรียนได้รับงบประมาณดำเนินการไม่เพียงพอ ทำให้ขาดแคลนทั้งอาคาร สถานที่ ห้องปฏิบัติงาน วัสดุครุภัณฑ์ อุปกรณ์การเรียนการสอน และแบบเรียนค่อนข้างมาก

2. การจัดการสายอาชีพยังไม่เพียงพอต่อความต้องการ เนื่องจากโครงสร้างทางเศรษฐกิจเขตภาคตะวันออก มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงจากภาคเกษตรกรรมมาเป็นภาคอุตสาหกรรมและบริการมากขึ้น ความต้องการกำลังคนระดับกลางเพิ่มขึ้นอย่างมาก จึงทำให้อัตราการสมัครเข้าศึกษาต่อในสายอาชีพเพิ่มมากขึ้นไปด้วย

3. การขาดแคลนบุคลากรผู้สอนวิชาชีพ และวิสามัญในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา และกรมพลศึกษาจากการพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก ทำให้การขยายตัวทางเศรษฐกิจในภาคตะวันออกนี้โดยเฉพาะภาคอุตสาหกรรมบริการในอัตราสูงมาก

ในภาพรวมพบว่า ปีการศึกษา 2548 (สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจที่ 5, 2549, หน้า 12) สำนักงานเขตพื้นที่ส่วนใหญ่ดำเนินการปฏิรูปหลักสูตรและการเรียนการสอน การศึกษาระดับขั้นพื้นฐานโดยจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและสอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่น ปรับปรุงการเรียนการสอนภาษาไทย ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน การสอนคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และคอมพิวเตอร์พร้อมทั้งพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกแห่งได้จัดระบบสนับสนุนเพื่อยกระดับคุณภาพด้วยวิธีการที่หลากหลาย ซึ่งส่วนใหญ่จัดการเรียนการสอนโดยใช้หลักสูตรบูรณาการ โดยมีการจัดทำหลักสูตรรวมกลุ่มสาระการเรียนรู้และจัดการเรียนการสอน และใช้ระบบสื่อสารทางไกลผ่านดาวเทียมช่วยในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษานอกโรงเรียนและการศึกษาตามอัธยาศัยพบว่าหน่วยงานการศึกษานอกโรงเรียนได้ดำเนินการตามนโยบายโดยเน้นการจัดทำหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและสถานประกอบการเช่น จัดโครงการคาราวานแก่น จัดกระบวนการเรียนรู้ด้านฝึกอาชีพและการพัฒนากระบวนการคิด และทักษะการใช้เพื่อแก้ไขความยากจน จัดโครงการคาราวานเสริมสร้างความรู้คู่คุณธรรม โดยได้จัดการเรียนการสอนให้แก่เด็กยากจน เด็กด้อยโอกาสที่อาศัยอยู่ได้สะพานลอย และเด็กเร่ร่อน

การจัดการศึกษาของเขตภาคตะวันออก กระทรวงศึกษาธิการ ได้ปรับปรุงระเบียบราชการของกระทรวงให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2495 ที่ได้แบ่งการปกครองออกเป็นสามส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่ภูมิภาค โดยแบ่งพื้นที่จังหวัดต่าง ๆ ในส่วนภูมิภาคออกเป็นภาค รวม 9 ภาค ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งภาค พ.ศ. 2495 และเพื่อให้ได้แต่งตั้งข้าหลวงตรวจราชการศึกษาเป็นส่วนราชการประจำภาค เพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือผู้ว่าราชการภาค ในการให้

คำปรึกษาเสนอแนะและควบคุมเกี่ยวกับการจัดการศึกษาในแต่ละภาคต่อมากระทรวงศึกษาธิการได้เปลี่ยนแปลงการแบ่งพื้นที่ใหม่ในปี พ.ศ. 2500 โดยกำหนดท้องที่จังหวัดต่าง ๆ ขึ้นเป็นหน่วยสำหรับตรวจราชการ ของผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ 12 หน่วย เรียกว่าภาคการศึกษา โดยพิจารณาหลักทางภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม และปริมาณคุณภาพของงานด้านการศึกษา เพื่อประโยชน์ในการบริหารการศึกษาให้เป็นผลดียิ่งขึ้น (สำนักงานศึกษาธิการเขต เขตการศึกษาที่ 12, 2532, หน้า 3) ต่อมา พ.ศ. 2516 ได้มีพระราชกฤษฎีกาแบ่งท้องที่ของกระทรวงศึกษาธิการออกเป็น 12 เขต เพื่อให้แต่ละเขตปฏิบัติหน้าที่ปฏิบัติงานทางงานวิชาการ ต่อมาได้มีพระราชกฤษฎีกาแบ่งท้องที่ใหม่ของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อความเหมาะสมยิ่งขึ้น ในปี พ.ศ. 2520 โดยเพิ่มเขตกรุงเทพมหานครขึ้นอีก 1 เขต รวมเป็น 13 เขต จนถึงปัจจุบันนี้ (สำนักงานศึกษาธิการเขต เขตการศึกษา 12, 2532, หน้า 5-6) โดยแบ่งเป็นโรงเรียนในเขตภาคตะวันออก 8 จังหวัด คือ

จังหวัดชลบุรี	มีโรงเรียน	33	โรงเรียน
จังหวัดระยอง	มีโรงเรียน	19	โรงเรียน
จังหวัดจันทบุรี	มีโรงเรียน	23	โรงเรียน
จังหวัดตราด	มีโรงเรียน	15	โรงเรียน
จังหวัดฉะเชิงเทรา	มีโรงเรียน	31	โรงเรียน
จังหวัดปราจีนบุรี	มีโรงเรียน	25	โรงเรียน
จังหวัดนครนายก	มีโรงเรียน	11	โรงเรียน
จังหวัดสระแก้ว	มีโรงเรียน	21	โรงเรียน

การปรับปรุงคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนเป็นสิ่งที่จำเป็นจะต้องทำในระยะนี้ ถ้ามอบหมายให้ระบบการศึกษาจัดทำก็ควรมีการจัดสรรงบประมาณให้ได้สัดส่วนกันด้วย และในขณะเดียวกันก็ต้องมองไปถึงการศึกษานอกโรงเรียน ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่เด็กหนุ่มสาวที่พลาดโอกาสทางการศึกษา คือ พวกที่เรียนประถมศึกษาแล้วแต่ไม่ได้เรียนต่อระดับมัธยมศึกษาเด็กเหล่านี้อายุยังน้อย และร่างกายยังไม่เจริญเติบโตพอที่จะประกอบอาชีพได้ ควรจะมีการขยายการศึกษาภาคบังคับให้สูงกว่าประถมศึกษา และควรจัดการเรียนวิชาชีพบางอย่างให้เป็นพิเศษ เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของตลาดแรงงานในพื้นที่

แนวทางการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา เขตภาคตะวันออก เพื่อให้คุณภาพของการจัดการศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตภาคตะวันออก ส่งเสริมให้โรงเรียนจัดการศึกษาตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร เพื่อสอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2539-2550 และสนองตอบต่อแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 พ.ศ. 2540-2544 ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษาเขต

ภาคตะวันออก จึงมีแนวทางในการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ไว้ดังนี้

การศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. จัดตั้งสถานศึกษา ทั้งโรงเรียนมัธยมศึกษา ศึกษาพิเศษ ศึกษาสงเคราะห์ พร้อมทั้งเปิดสอนระดับมัธยมปลายเพิ่มขึ้น และสนับสนุนค่าใช้จ่ายให้แก่นักเรียนยากจน ได้รับทุนการศึกษาอย่างทั่วถึง

2. ปรับปรุงวิธีการรับนักเรียนให้เหมาะสมและเป็นธรรม โดยเน้นให้นักเรียนได้เรียนในพื้นที่ใกล้บ้าน

3. ปรับปรุงผังแม่บทและพัฒนาโรงเรียนตามเกณฑ์มาตรฐาน

4. สนับสนุนนักเรียนพิการได้เรียนร่วมกับนักเรียนปกติเพิ่มขึ้น

5. ใช้ชุมชน เอกชน มูลนิธิหน่วยงานอื่น ฯลฯ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดแผนพัฒนา

การศึกษาด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม

6. สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนด้านวิทยาศาสตร์เป็นพิเศษ

7. เน้นการทดลอง ปฏิบัติ ประดิษฐ์คิดค้น แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และจัดให้มีการเรียนการใช้คอมพิวเตอร์อย่างทั่วถึง

8. สนับสนุนการวิจัยควบคู่กับการเรียนการสอน

9. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมอนุรักษ์ และพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

10. สนับสนุนครูและผู้บริหารได้ดูงานทั้งในและต่างประเทศเพิ่มขึ้น มีการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน

11. จัดการเรียนการสอนโดยเน้นทักษะ กระบวนการคิด วิเคราะห์ ปฏิบัติการจัดการเรียนการสอนการทำงานเป็นกลุ่ม และการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง

12. นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาพัฒนาการเรียนการสอน และจัดการศึกษาผ่านเครือข่ายและสื่อต่าง ๆ เช่น ดาวเทียม เคเบิลทีวี ระบบอินเทอร์เน็ต และห้องปฏิบัติการทางภาษา

13. สนับสนุนการเรียนการสอนภาษาสากล ภาษาศิลปวัฒนธรรมของประเทศพื้นบ้าน

14. พัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น

15. สนับสนุนการวิจัย

16. ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ โดยการพัฒนาให้ทุกพื้นที่ของโรงเรียนเป็นแหล่งการเรียนรู้และพัฒนาห้องสมุดให้สมบูรณ์และทันสมัย

17. จัดกิจกรรมส่งเสริมบุคลิกภาพ พัฒนาลักษณะนิสัย ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม โดยเน้นความพึงพอใจในการเข้าร่วมกิจกรรม

การศึกษาเพื่ออาชีพ

18. ให้เรียนรู้ด้านอาชีพตามความต้องการของผู้เรียน ให้สอดคล้องกับอาชีพท้องถิ่น และของประเทศ โดยเน้นการปฏิบัติ การประกอบอาชีพจริงระหว่างเรียน ทั้งในโรงเรียนและสถานประกอบการ รวมทั้งการพัฒนาคุณลักษณะและจรรยาบรรณในวิชาชีพ

19. ให้ได้รับข่าวสารข้อมูลด้านอาชีพอย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง สร้างภูมิคุ้มกันทางความคิด โดยจัดให้โรงเรียนได้รับข่าวสาร ข้อมูลด้านอาชีพอย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง

20. สร้างภูมิคุ้มกันทางความคิด โดยจัดให้นักเรียนได้รับข่าวสาร ข้อมูลด้านนี้อย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง

21. สนับสนุนการออกกำลังกายและเล่นกีฬาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

22. จัดโรงเรียนให้สะอาด ร่มรื่น สวยงาม กลมกลืนกับธรรมชาติ

23. จัดให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมทางศาสนาที่เน้นการพัฒนาสุขภาพจิต ความพึงพอใจในการเข้าร่วมกิจกรรม

การพัฒนาศิลปวัฒนธรรม

24. พัฒนาการเรียนการสอนภาษาไทย

25. ส่งเสริมการแสดงออกด้านวัฒนธรรมอันดีงามของไทย พร้อมทั้งขนบธรรมเนียม ประเพณีของไทยให้เหมาะสม

26. พัฒนาอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมที่แสดงออกถึงเอกลักษณ์ไทย

การศึกษาเพื่อพัฒนาประชาธิปไตย

27. ส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานเป็นกลุ่ม โดยเน้นวัฒนธรรมประชาธิปไตย

28. ส่งเสริมบรรยากาศประชาธิปไตยในโรงเรียน โดยเน้นการแสดงออกเป็นปกติวิสัยในชีวิตประจำวัน

เครือข่ายการเรียนรู้

29. จัดเครือข่ายประสานความร่วมมือ ช่วยเหลือกันในการจัดการศึกษาระหว่างหน่วยงานของรัฐ สถานศึกษา รวมทั้งเอกชนและชุมชน

แนวทางการปฏิรูปการศึกษา

ท่ามกลางกระแสของความเปลี่ยนแปลงอันรุนแรงของสังคมโลกได้พัฒนาอารยธรรม อันเดียวกัน เรียกว่ายุคโลกาภิวัตน์ ความเปลี่ยนแปลงในยุคนี้รวดเร็วมาก ส่งผลกระทบถึงกันทั่วโลกทำให้ประเทศต่าง ๆ หันมาตั้งกระบวนท่าด้วยการวางแผนการจัดการศึกษาของชาติ เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่ในโลกยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนผ่านได้เพราะต่างมีความเชื่อว่าการศึกษา

เท่านั้นที่เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคน สำหรับประเทศไทยก็เช่นเดียวกันได้สะท้อนให้เห็น ศักยภาพและคุณภาพของระบบการศึกษาไทยอย่างชัดเจนว่าการจัดการศึกษาที่ผ่านมา ไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมโลก ไม่สามารถเตรียมคนให้มีศักยภาพ และคุณภาพ ที่จะแข่งขันกับนานาประเทศ และปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ และสังคมตลอดจน การมีจิตสำนึก และบทบาทในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมที่ดีงาม ซึ่งจะช่วยให้ประเทศมีความสมดุลยั่งยืนอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไทย โลกอนาคตจะเป็นโลก ของคนคิดเก่ง รัฐบาลจึงใช้นโยบายปฏิรูปการศึกษาเพื่อสู่ความเป็นเลิศในปี พ.ศ. 2552 (สุรัฐ ศิลปอนันต์, 2542, หน้า 9)

การที่การปฏิรูปการศึกษาของไทยยังล่าช้ากว่าประเทศอื่น หรือหลายคนคิดว่าไม่น่าจะมีทางเป็นไปได้นั้น ทำให้ต้องมีการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคกันอย่างวิพากษ์วิจารณ์ ขณะเดียวกัน ก็ต้องช่วยกันคิดยุทธศาสตร์ของการที่จะเอาชนะอุปสรรคเพื่อทำให้การปฏิรูปการศึกษาของไทย เป็นจริงขึ้นมาให้ได้ จากรายงานสภาวะการศึกษาไทยปี 2541 ได้กล่าวถึงอุปสรรคการปฏิรูป การศึกษาของไทยในภาคปฏิบัติ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ คือ (วิทยากร เชียงกูล, 2542, หน้า 62)

1. การขาดภาวะผู้นำที่เข้มแข็งและมีวิสัยทัศน์ที่จะปฏิรูปการศึกษาซึ่งจะถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมาก ทั้งผู้นำระดับสูง เช่น นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง และผู้นำระดับกลาง เช่น ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้นำชุมชน องค์กรต่างๆ ของไทยยังขาดวิสัยทัศน์ ไม่เข้าใจว่า การปฏิรูปการศึกษาในความหมายของการเปลี่ยนแปลงสาระสำคัญของทั้งระบบการเรียนรู้ของ สังคมนั้นเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนการพัฒนาทางเศรษฐกิจสังคมให้เจริญก้าวหน้าเพื่อ ประโยชน์ของคนส่วนใหญ่อย่างยั่งยืน แต่พวกเขามองการศึกษาในเชิงการเพิ่มปริมาณมากกว่า การพัฒนาคุณภาพ มองการศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาเศรษฐกิจมากกว่ามองว่าเป็นจุด มุ่งหมายในตัวเอง ไม่ได้สนใจหรือเข้าใจความลึกซึ้งของปรัชญาความจำเป็นที่จะต้องปฏิรูปการศึกษา ทั้งระบบอย่างเพียงพอ ขณะที่ผู้นำในประเทศที่พัฒนาแล้ว จะเข้าใจว่าการปฏิรูปการศึกษาเป็น สิ่งที่จะต้องทำก่อน เศรษฐกิจถึงจะดีขึ้นได้อย่างแท้จริง

นอกจากนี้แล้วผู้นำระดับสูงของไทยยังขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ไม่รู้จัก มอบอำนาจให้กลุ่มผู้มีส่วนร่วมดำเนินงาน และไม่สามารถทำให้เกิดความรู้สึกร่วมเป็นอันหนึ่ง อันเดียว ไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวนมาก และที่สำคัญผู้นำระดับสูงมักจะ นำความคิด และนโยบายที่มาจากต่างประเทศ และที่นักวิชาการของไทยเสนอแนะมาเป็นนโยบาย หรือแนวทางให้บุคลากรระดับผู้บริหารสถานศึกษา ครู อาจารย์ นำไปปฏิบัติ โดยไม่ได้มีการฝึก อบรมใหม่ เพื่อเปลี่ยนแปลงความคิด ค่านิยม พฤติกรรม แนวทางการดำเนินงาน พื้นฐานความรู้ และทักษะของบุคคลเหล่านั้นให้ได้เสียก่อน ดังนั้นพวกเขาจึงไม่เข้าใจเนื้อหาสาระของการปฏิรูป

การศึกษาอย่างแท้จริง และมักจะรับมาเฉพาะรูปแบบ เช่น การทำตามนโยบายตามลายลักษณ์อักษร หรือตามความคิดความเข้าใจของตนเอง เพียงเพื่อเอาใจผู้บริหารระดับสูง หรือเพื่อทำตัวเองให้อยู่รอดภายใต้ระบบราชการแบบรวมศูนย์อำนาจเท่านั้น และเมื่อผู้นำระดับกลางส่วนใหญ่คอยที่จะทำตามกระแสนโยบาย และแนวการทำงานของผู้ในระดับสูง ผู้นำระดับกลางจึงไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่กล้าคิดกล้าตัดสินใจทำอะไรใหม่ ๆ ขึ้นมา รวมทั้งเมื่อได้รับโอกาสให้ฝึกฝนการรับผิดชอบเองก็ขาดความรู้ และทักษะในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การที่คนทั้งประเทศยังไม่เข้าใจ ไม่เห็นความสำคัญและไม่มีความมุ่งมั่นในการปฏิรูปการศึกษาร่วมกัน เพราะผู้ปกครองและประชาชนทั่วไปยังมองว่าการแก้ปัญหาด้านการศึกษาเป็นหน้าที่ของรัฐ และคาดหวังว่ารัฐต้องเพิ่มจำนวนขยายสถานศึกษา ขยายการรับนักเรียนนักศึกษา ครูอาจารย์ต้องคอยดูแลให้นักเรียนเรียนให้จบและมีความประพฤติที่ดี ผู้ปกครอง และประชาชนทั่วไปยังไม่ค่อยเข้าใจว่าพวกเขาคือครูคนแรกที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของเด็กในวัยก่อนเข้าเรียนมาก และถึงจะส่งลูกเข้าเรียนแล้ว ผู้ปกครองก็ยังคงจะช่วยผลักดันและร่วมแก้ไขปัญหาด้านการศึกษาอย่างจริงจังมากกว่าปล่อยให้เป็นการะหน้าที่ของรัฐหรือครูอาจารย์เท่านั้น และที่สำคัญคือ ประชาชนควรจะมึบทบาทในการช่วยกันคิดช่วยกันหาจุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์ในการปฏิรูปการศึกษาอย่างแท้จริง การกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิรูปร่วมกันเป็นประเด็นที่สำคัญที่จะทำให้คนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งนักเรียนรู้จักมีส่วนร่วม เข้าใจวัตถุประสงค์ของการปฏิรูป และรู้สึกว่าการปฏิรูปเป็นเรื่องน่าสนใจสำหรับตนเอง และการปฏิรูปการศึกษานั้นหลีกเลี่ยงไม่ได้เลยที่จะต้องใช้เวลาและความพยายามอย่างมากจากบุคคลต่าง ๆ มากมาย

3. การมีกรอบความคิดเกี่ยวกับการศึกษา และกระบวนการเรียนการสอนที่ล้าหลัง มองการศึกษาเป็นการท่องจำความรู้ไปสอบ และเอาประกาศนียบัตรไปสมัครงาน ดังนั้นประเด็นสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา คือ การเปลี่ยนกรอบความคิดใหม่และพฤติกรรมใหม่ โดยเฉพาะกรอบความคิดในเรื่องการศึกษา และพฤติกรรมการเรียนการสอนใหม่ เช่น การมองเห็นว่าการศึกษา นั้นจุดสำคัญอยู่ที่แรงจูงใจและความพร้อมที่จะเรียนรู้ของผู้เรียน การศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้แบบต่อเนื่องตลอดชีวิต การเน้นในเรื่องการค้นคว้าวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่แทนที่จะมุ่งแต่การซื้อความรู้และเทคโนโลยีจากต่างประเทศเป็นด้านหลักตลอดมา เป็นต้น

4. การขาดโครงสร้างพื้นฐานองค์กรที่สนับสนุนการปฏิรูปการศึกษา การที่โครงสร้างทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และองค์กรบริหารของประเทศยังล้าหลัง จึงไม่เอื้ออำนวยต่อการสนับสนุนการปฏิรูปการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ เพราะการปฏิรูปการศึกษาล้มเหลวไม่ได้ที่จะต้องเกิดภายใต้โครงสร้างดังกล่าว ดังนั้นเราต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงการปฏิรูปโครงสร้างพื้นฐานองค์กรไปพร้อม ๆ กับการปฏิรูปการศึกษา

5. การขาดวิสัยทัศน์และประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากร การปฏิรูปการศึกษาจะสำเร็จได้อยู่ที่การมีวิสัยทัศน์และความสามารถจัดสรรทรัพยากร ทั้งเงิน สิ่งของ กำลังคน และเวลาเสียใหม่ โดยจะต้องเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรในองค์กร ให้เอื้อหรือสนับสนุนต่อกระบวนการปฏิรูปการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

อุปสรรคเหล่านี้ต้องการยุทธศาสตร์ที่มีลักษณะเฉพาะ และลักษณะร่วมกันในการที่จะระดมกำลังความคิดและการจัดตั้งองค์กรจากระดับประชาชนขึ้นมา หาทางทำลายอุปสรรคและสร้างเงื่อนไขใหม่ที่จะแปรอุปสรรคให้เป็นโอกาส

การจะดำเนินการปฏิรูปการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติให้บรรลุผล จะอาศัยการออกกฎหมายใหม่อย่างเดียวยังไม่ได้ ต้องมีแผนปฏิบัติงาน และยุทธศาสตร์ในการดำเนินการที่ก่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติด้วย ซึ่งทางสำนักคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้จัดสัมมนา ระดมความคิดเห็นจากผู้สนใจ ในเรื่องการปฏิรูปการศึกษาจำนวนมากในช่วงเดือนสิงหาคม-กันยายน 2541 และได้สรุปผลแผนงาน และข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ที่น่าสนใจซึ่งประกอบด้วย 10 แผนงานดังนี้ (วิทยากร เชียงกูล, 2542, หน้า 69)

1. การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ โดยให้การจัดการศึกษาทุกระดับและทุกรูปแบบ เปลี่ยนจากที่เคยเน้นครูและตำราเป็นศูนย์กลางมาเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนากระบวนการคิด การแก้ปัญหา โดยเน้นประสบการณ์และการฝึกภาคปฏิบัติ สามารถผสมผสานความรู้คู่คุณธรรม ค่านิยมประชาธิปไตย และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เรียนรู้ทักษะและการประกอบอาชีพ มีความสุข ความพอใจในการเรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพของแต่ละคนได้อย่างเต็มที่ รวมทั้งรู้วิธีการแสวงหาความรู้เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

2. การจัดบริการทางการศึกษาสำหรับกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ เพื่อให้มีรูปแบบการให้การศึกษาอบรมที่เหมาะสมกับเด็กกลุ่มเป้าหมายพิเศษ ได้แก่ เด็กปฐมวัย เด็กพิการ เด็กด้อยโอกาสกลุ่มต่าง ๆ และเด็กที่มีความสามารถพิเศษ

3. การคืนอำนาจการจัดการศึกษาแก่ผู้เรียน และทุกกลุ่มในสังคม การเพิ่มทางเลือกใหม่ในการจัดการศึกษา ให้สิทธิแก่พ่อแม่ วัด ชุมชน สถานประกอบการ และกลุ่มบุคคล เข้าร่วมรับภาระในการจัดการศึกษาบางส่วน หรือทั้งหมดให้แก่ลูกหลาน หรือของสมาชิกในองค์กรในรูปแบบที่หลากหลาย

4. การปฏิรูปคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา จัดให้มีการตรวจสอบคุณภาพ และมาตรฐานของสถานศึกษา โดยเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาที่ได้รับการยอมรับจากทุกกลุ่มทุกฝ่าย รวมทั้งให้มีการประกันคุณภาพของสถานศึกษาโดยส่งเสริมและสนับสนุนการประเมินภายในโดยคณะกรรมการสถานศึกษา และการประเมินภายนอกโดยสำนักงานมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ

ที่จัดตั้งใหม่เป็นองค์กรอิสระ เพื่อปฏิรูปการศึกษาของไทยให้มีคุณภาพสูงขึ้นทัดเทียมกับประเทศอื่น ๆ และเพื่อสร้างเจตคติที่ถูกต้องว่า การประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมใหม่ทางการศึกษาที่เน้นการประเมินเพื่อคุณภาพที่เป็นเลิศ

5. การปฏิรูประบบบริหาร และการจัดการศึกษา กระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากรัฐบาลกลางไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถานศึกษาและเอกชนอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น หน่วยงานราชการส่วนกลางปรับบทบาทเป็นเพียงผู้กำหนดนโยบาย สนับสนุนนโยบาย สนับสนุนทรัพยากร กำกับดูแลและประเมินผลการจัดการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีอิสระและคล่องตัวในการบริหารงาน

6. การปฏิรูปครูและผู้บริหารสถานศึกษา ต้องพัฒนาครูและผู้บริหารการศึกษาให้ทำงานเพื่อการปฏิรูปการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น มีการประเมินผลการประกันคุณภาพการศึกษา และส่งเสริมยกระดับมาตรฐานวิชาชีพครู ให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง มีเกียรติ และมีศักดิ์ศรี เป็นที่รวมของคนดีคนเก่ง การปฏิรูปครูและผู้บริหารการศึกษาเป็นหัวใจที่สำคัญที่สุดในกระบวนการปฏิรูปการศึกษา เราต้องกล้าผ่าตัดแก้ไขปัญหาด้านบุคลากรอย่างจริงจัง เปลี่ยนแปลงกรอบความคิดความเชื่อ บุคลิก ค่านิยม พฤติกรรมของครูและผู้บริหารการศึกษาให้มีลักษณะเป็นนักปฏิรูปที่มีแนวคิดใหม่ มีพฤติกรรมใหม่ ควบคู่กันไปด้วย ไม่ให้เปลี่ยนแปลงแต่เฉพาะรูปแบบภายนอก เช่น การตั้งคณะกรรมการ ตั้งหน่วยงานใหม่ แต่เนื้อหาสาระแท้จริงไม่ได้เปลี่ยนไปด้วย การเปลี่ยนแปลงความคิดและพฤติกรรมครูและผู้บริหารการศึกษาให้เป็นไปในทางสร้างสรรค์มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น นอกจากจะเข้มงวดในการตรวจสอบกำกับดูแลแล้วยังจะต้องส่งเสริมให้แรงจูงใจทั้งในด้านการฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้ทักษะการปฏิรูประบบการให้ผลตอบแทนตามผลงาน และทำให้อาชีพครูมีความก้าวหน้า มีความท้าทายน่าสนใจเพิ่มมากขึ้นด้วยในขณะเดียวกัน

7. การปฏิรูปการจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา ให้มีการระดมทรัพยากร เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาจากแหล่งต่าง ๆ อย่างหลากหลายเพิ่มขึ้น และให้มีการจัดสรรงบประมาณทางการศึกษาอย่างเป็นธรรม โดยจัดสรรเป็นรายหัวแก่ผู้เรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้เรียน ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

8. การปฏิรูปสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา พัฒนาการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อต่าง ๆ อย่างคุ้มค่า ภายใต้การวางระบบเครือข่ายความร่วมมือของประชาชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

9. การปฏิรูปการอุดมศึกษา ต้องพัฒนาด้านการประกันคุณภาพ และมาตรฐาน

การศึกษาอย่างถึงแก่น เปลี่ยนวิธีการสอนให้นักศึกษาเรียนรู้ที่จะอ่าน และค้นคว้าคิดวิเคราะห์ด้วยตนเองมากขึ้น ฝึกภาคปฏิบัติที่สัมพันธ์กับการทำงานที่เป็นจริงมากขึ้น ส่งเสริมพัฒนาครูอาจารย์ให้มีแรงจูงใจในการเป็นนักวิจัยค้นคว้า ใฝ่หาความรู้ รู้จักการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่มจิตสำนึกในการเอาใจใส่การดูแลลูกศิษย์เพิ่มมากขึ้น

10. การศึกษาขั้นพื้นฐาน เลี่ยงส่วนใหญ่สนับสนุนให้รัฐมุ่งบริการการศึกษา 12 ปีจากระดับประถมศึกษาถึงชั้นมัธยมปลายเพื่อให้คนไทยมีโอกาสได้รับการศึกษาสูงขึ้น แต่ก็มี การตั้งข้อสังเกตว่า รัฐต้องให้การสนับสนุนการศึกษาระดับก่อนประถมด้วย เพราะการศึกษาระดับก่อนประถมเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ในขั้นที่สูงขึ้น

การปฏิรูปการศึกษาโดยพื้นฐานแล้วคือ การเปลี่ยนแปลงกระบวนการคิด การเรียนรู้ และพฤติกรรมของคนส่วนใหญ่ทั่วประเทศ ซึ่งเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงยากที่สุดหรือช้าที่สุด เนื่องจากคนในแต่ละสังคมจะถูกปลูกฝังให้มีความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุปนิสัยใจคอ ประเพณีปฏิบัติ แบบแผนของพฤติกรรม ฯลฯ ตามวัฒนธรรมดั้งเดิมของแต่ละสังคมนับเป็นหลายร้อยหลายพันปี แม้ว่าสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และสภาพแวดล้อมภายนอกจะเปลี่ยนแปลงจากสังคมเกษตรแบบพึ่งตนเอง และศักดินาในอดีต เป็นเศรษฐกิจแบบทุนนิยมอุตสาหกรรมแล้วกรอบความคิด ความเชื่อ และแบบแผนพฤติกรรมหลายอย่างแบบคนในสังคมเกษตรดั้งเดิมและศักดินาก็ยังฝังรากลึกอยู่ในคนรุ่นนี้ รวมทั้งเมื่อผสมผสานกับความคิดความเชื่อแบบทุนนิยมที่เน้นการแข่งขันเพื่อหาทำไรส่วนบุคคลก็ยิ่งเป็นกรอบความคิดที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิรูปการศึกษา และปฏิรูปสังคมมากยิ่งขึ้น ฉะนั้นการที่เราจะสามารถทำให้การปฏิรูปการศึกษา และปฏิรูปสังคมเป็นจริงขึ้นมาได้ก็ต้องเปลี่ยนกรอบความคิดเสียใหม่ใน 2 ประเด็นใหญ่ ๆ คือ 1) การเปลี่ยนกรอบแนวคิดที่มองการพัฒนาในแง่การเพิ่มปริมาณสินค้าหันมามองในแง่การเพิ่มคุณภาพชีวิตและ 2) การเปลี่ยนกรอบความคิดที่เน้นเรื่องอภิสิทธิ์ และการหาประโยชน์ส่วนตัวหันมาเน้นเรื่องสิทธิเสมอภาค และจิตสำนึกเพื่อประชาคม (วิทยากร เชียงกูล, 2542, หน้า 211)

ทฤษฎีและแนวคิดของภาวะผู้นำ

มโนทัศน์ของภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปรากฏการณ์สากลของมนุษยชาติเกิดขึ้นพร้อม ๆ กับสังคมมนุษย์ทุกสังคมไม่ว่าสังคมที่เจริญแล้วหรือสังคมที่ล้าหลังกลุ่มใหญ่หรือกลุ่มเล็กต่างมีผู้นำทั้งสิ้น ในยุคก่อนนั้นมีคำที่แสดงภาวะผู้นำเช่น หัวหน้า ประมุข ราชา พญา เป็นต้น ส่วนคำว่าผู้นำ (Leader) เป็นคำที่เกิดในยุคหลังมีในภาษาอังกฤษ ประมาณ ค.ศ. 1300 แต่คำว่า “Leadership” (ภาวะผู้นำ) เพิ่งจะปรากฏประมาณปี ค.ศ. 1800 ภาวะผู้นำเป็นวิธีการ

(Means) ของการสั่งการเพื่อให้กลุ่มได้บรรลุวัตถุประสงค์ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536, หน้า 75)

การที่องค์กรหรือหน่วยงานจะอยู่รอดหรือไม่มันจะขึ้นอยู่กับบุคคล 2 ประเภทคือ ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้า ซึ่งเรียกว่าผู้นำหรือผู้บริหาร โดยทำหน้าที่เป็นผู้บริหารองค์กรหรือผู้นำองค์กรและอีกประเภทหนึ่ง คือ ผู้ปฏิบัติ โดยทั่วไปเรียกว่าผู้บังคับบัญชา ส่วนผู้บริหารหรือผู้นำ เรียกว่าผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารกับผู้นำอาจเป็นคนเดียวกันหรือเป็นคนละคนก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมที่แสดงออก ความแตกต่างของผู้นำ (Leader) กับผู้บริหาร (Administrator) สามารถแยกแยะได้คือ ผู้นำเป็นผู้มีพลังอำนาจ สามารถโน้มน้าวจิตใจคนอื่นให้ทำตามโดยอาศัยคุณงามความดีที่เรียกว่า “พระคุณ” โดยไม่ต้องมีตำแหน่งเหมือนผู้บริหาร ส่วนผู้บริหารเป็นผู้มีตำแหน่งและมีอำนาจตามกฎหมาย จึงเป็นผู้มี “พระเดช” ถ้าบุคคลใดมีทั้งพระเดชและพระคุณแล้ว ผู้นำกับผู้บริหารจึงจะเป็นคนคนเดียวกัน (คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540, หน้า 11) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ทร สุนทรายุทธ (มปป., หน้า 97) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอำนาจตามที่ตนเองได้รับมอบหมายจากผู้มีอำนาจเหนือขึ้นไป โดยรับผิดชอบหน่วยงานตามระเบียบแบบแผน มีอำนาจหน้าที่ตามระเบียบข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับองค์กรนั้นบัญญัติไว้ ส่วนผู้นำเป็นบุคคลที่สามารถจูงใจบุคคลในองค์กร ให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ โดยเกิดจากความศรัทธาเลื่อมใส ผู้นำเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการที่จะนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดี ที่จะทำให้องค์กรดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปตามเป้าหมายที่ต้องการ

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

บุญญา สาคร (2526, หน้า 259) ให้ความหมายผู้นำไว้ 3 ประการ คือ

1. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายๆ คน ที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือมีความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของผู้อื่น ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำเล็กน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความมากน้อยของอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคน

2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือผู้อื่นในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการสองทาง (Two Ways Process) คือ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และในทำนองเดียวกันผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงเป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกในกลุ่ม งานวิจัยหลายเรื่องยืนยันว่าผู้นำของกลุ่มคนมีทัศนคตินิยมเผด็จการด้วย ส่วนผู้นำของกลุ่มคน ที่มีทัศนคตินิยมประชาธิปไตยก็มักเป็นคนที่มีประชาธิปไตย

3. ผู้นำ แตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน 2 คน นี้อาจเป็นคนเดียวกันได้ แต่ไม่จำเป็นต้องเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำ

ที่แท้จริงของกลุ่ม

ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967, p. 8) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลในกลุ่มซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ครอบคลุมหรือประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการกิจของกลุ่ม

ฮัลปีน (Halpin, 1966, pp. 27-28) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่าง ต่อไปนี้

1. มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น
3. มีบทบาทที่สำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย
4. ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

จากข้อความหมายของผู้นำดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ ผู้จูงใจให้คนอื่นกระทำบางสิ่งบางอย่างให้ประสบความสำเร็จในกระแสนของการเปลี่ยนแปลง โดยชี้ให้เห็นประโยชน์ที่จะได้รับจากความสำเร็จนั้น ๆ

ความหมายของภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2523, หน้า 7) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการใช้อิทธิพล (Influence) ต่อกิจกรรมของกลุ่มเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ (Goal Setting) ของกลุ่มและทำให้กลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ (Goal Achievement)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 3) ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ ว่า อะไร คือความสำคัญในภาพความเป็นจริงขององค์การ แก่ผู้อื่นช่วยให้มองเห็นทิศทาง และจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

ฮัลปีน (Halpin, 1966, pp. 27-28) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของคนในการริเริ่มสถานการณ์ทางสังคม การวางแผน และการจัดการเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความร่วมมือในการทำงานระหว่างสมาชิกด้วยกัน และเบส (Bass, 1960 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2523, หน้า 8-9) ได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำตามที่มิผู้ให้ไว้ และจำแนกความหมายของภาวะผู้นำไว้ 11 กลุ่มดังนี้

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เน้นกระบวนการกลุ่ม (Group Process) ภาวะผู้นำเป็นผลของการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและกิจกรรมของกลุ่ม
2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำเป็นการผสมผสานคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ช่วยให้สามารถจูงใจบุคคลอื่น ให้ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ

3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดความยินยอมตาม ภาวะผู้นำเป็นการใช้อำนาจทางตรงและทางอ้อม หรือมีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่มทำตามที่ผู้นำต้องการ

4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพลเป็นการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปตามความสมัครใจ มิใช่การขู่เข็ญบังคับ

5. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นพฤติกรรม ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมสั่งการกิจกรรมของกลุ่ม

6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ (Persuasion) ภาวะผู้นำเป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อม มอนในแง่จูงใจ หรือคลใจ สมาชิกของกลุ่มให้ความร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการจูงใจให้คนอื่นทำตามมิใช่การขู่เข็ญ หรือใช้อำนาจ

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ของอำนาจ (Power Relation) ภาวะผู้นำเป็นความแตกต่างระหว่างอำนาจของผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำยอมใช้อำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ตามปฏิบัติตาม

8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย ตามแนวคิดนี้ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือที่สำคัญและจำเป็นเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ผู้นำมุ่งสนใจงานมากกว่าบุคคล

9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผลของปฏิสัมพันธ์ ภาวะผู้นำเป็นผลของการกระทำของกลุ่ม ซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามด้วยกันเอง

10. ภาวะผู้นำในฐานะที่แสดงความแตกต่างของบทบาท บทบาทของผู้นำแตกต่างจากบทบาทของผู้ตาม บทบาทของภาวะผู้นำเป็นการประสานสัมพันธ์บทบาทต่าง ๆ ในกลุ่ม และควบคุมชี้นำกิจกรรมของกลุ่ม เพื่อบรรลุเป้าหมาย

11. ภาวะผู้นำในฐานะที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำ ทำหน้าที่ กำหนดขอบข่ายและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กำหนดช่องทางและเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร ตลอดจนจนกระบวนการของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ผู้นำมุ่งสนใจบุคคลมากกว่างาน

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของแต่ละบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมในกลุ่มสมาชิก เพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายที่ต้องการ

ความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ในการบริหารองค์กร ผู้บริหารมีหน้าที่บริหารงานตามภารกิจขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด หน้าที่ในการบริหารงานจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลายอย่าง ขึ้นอยู่กับว่าอยู่บนพื้นฐานการบริหารองค์กรประเภทใด แต่ไม่ว่าผู้บริหารการศึกษาหรือนักธุรกิจในการบริหารมีลักษณะแตกต่างกันบ้างที่เป้าหมายของแต่ละองค์กร เทคนิค และประสบการณ์

การบริหารการศึกษาเป็นกระบวนการที่เห็นว่าการบริหารธุรกิจ ซึ่งกว่าจะรู้ว่าบริหารผิดพลาด เด็กก็เรียนจบไปนานแล้ว ส่วนธุรกิจนั้นหากผิดพลาดก็จะรู้ได้เร็วมาก และบทลงโทษก็จะรุนแรงกว่า ดังนั้นผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะเป็นบุคคลที่ตัดสินใจได้ว่าควรทำอะไร และเป็นผู้สร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เป็นความจริงที่ว่าคนเพียงคนเดียวไม่สามารถเปลี่ยนโลกได้ทั้งโลก หรือแม้แต่องค์กรขนาดกลางได้ แต่ต้องอาศัยพลังความคิด ความกระตือรือร้นมาจากหลายคน แต่ถ้าปราศจากผู้นำ การริเริ่มก็จะไม่มีตั้งแต่แรก สิ่งต่าง ๆ ก็จะดำเนินไปอย่างไร้ทิศทาง ฉะนั้นเมื่อไม่มีผู้นำผลที่เกิดขึ้นจะเอาแน่นอนไม่ได้

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) จะช่วยสนับสนุนงานต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คือ 1) ช่วยให้บุคลากรขององค์กรได้รับการประสานงาน และแนะนำการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด 2) ช่วยรักษาสถานการณ์ขององค์กรให้มีความมั่นคง โดยการปรับเปลี่ยน หรือปรับตัวตามเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม 3) ช่วยประสานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร ให้ดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัตรภายในองค์กรโดยเฉพาะ ในช่วงองค์กรอยู่ระหว่างการพัฒนา และเปลี่ยนแปลง ช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่าง ๆ และ 4) ช่วยให้บุคคลในองค์กรบรรลุถึงความต้องการต่าง ๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจ และเป้าหมายส่วนบุคคล โดยจะเป็นผู้ชักชวนจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดี และมีความเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (นิติมา เทียนทอง, 2544, หน้า 14)

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ภายใต้การศึกษาความเป็นผู้นำ โดยทั่วไปทฤษฎีความเป็นผู้นำจะมุ่งที่เป้าหมายอย่างเดียวกัน คือ การระบอบองค์ประกอบ หรือปัจจัยที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ ซึ่งวิธีการศึกษาความเป็นผู้นำที่สำคัญเสมออย่างที่ถูกนำเสนอ คือ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะ 2) ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม 3) ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ วิธีการศึกษาแต่ละอย่างจะมีแนวทางที่แตกต่างกันต่อการทำความเข้าใจการคาดคะเนความสำเร็จของการเป็นผู้นำ และการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ที่กำลังได้รับความสนใจในช่วงเวลานี้ คือ ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformation Leadership) (สมยศ นาวีการ, 2540, หน้า 159) ซึ่งเป็นแนวคิดของ เบอร์น (Burns) และเป็นผู้บัญญัติคำว่า “Transformational Leadership” ได้รับรางวัลพูลิตเซอร์แห่งปี 1978 (Tichy, 1978 อ้างถึงใน นิติมา เทียนทอง, 2544, หน้า 15) “Transformational Leadership” เป็นแนวความคิดที่ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลาย จนได้ถูกนำไปกล่าวถึงในหนังสือหลายเล่ม และได้มีการแปลในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ได้แก่ “ผู้นำแห่งการปรับเปลี่ยน” “ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง” “ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป” “ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ” เป็นต้น

1. ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theories) การศึกษาภาวะผู้นำในแนวคิดนี้ การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคลว่า จะเหมาะสมเป็นผู้นำหรือไม่ คุณลักษณะของผู้นำอาจจะมาจากพันธุกรรมหรือสิ่งแวดล้อมก็ได้ มีผู้พยายามจะศึกษาคุณลักษณะผู้นำทางกาย ซึ่งอริสโตเติล (Aristotle) เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเริ่มมาแต่กำเนิดจึงเกิดทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (The Great Man Theory) และเชื่อกันมาจนถึงปี ค.ศ. 1950 ความเชื่อเรื่องความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะนี้ พยายามจำแนกผู้นำออกเป็นผู้นำที่มีลักษณะทางกาย หรือทางจิตวิทยาของผู้นำนั้น หรือพยายามอธิบายพฤติกรรมผู้นำนั้น ดังนั้นผู้ที่มีความเชื่อตามแนวคิดนี้ จึงพยายามที่จะแยกคุณสมบัติพิเศษที่ติดมากับผู้นำว่าแตกต่างกับบุคคลอื่นโดยทั่วไป เช่น ศึกษาภาวะผู้นำที่เกิดจากคุณลักษณะโดยวิเคราะห์ประวัติบุคคลสำคัญซึ่งพบว่าบุคคลสำคัญ ๆ มีพฤติกรรมเป็นผู้นำที่เกิดจากคุณลักษณะเป็นส่วนมาก โดยคุณลักษณะของผู้นำนั้น อาจจำแนกเป็น 3 ลักษณะ คือ 1) ลักษณะทางกาย พบว่า ผู้นำที่เป็นหัวหน้ามักจะมีคามสูง และน้ำหนักมากกว่าคนปกติโดยเฉลี่ย 2) ลักษณะทางสติปัญญา พบว่า สติปัญญามีความสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำ ผู้นำที่มีความสามารถทางสมองสูงกว่าคนอื่น ๆ จะเป็นผู้ได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำ 3) ลักษณะทางบุคลิกภาพ เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการปรับตัว การมีลักษณะเด่น การเป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว และความสามารถในการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น คุณลักษณะดังกล่าวมักจะพบในผู้นำมากกว่าคนปกติ. (ชร สุนทรายุทธ, ม.ป.ป., หน้า 98-99)

การวิจัยความเป็นผู้นำเริ่มแรกส่วนใหญ่จะพยายามเปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะของบุคคลที่กลายเป็นผู้นำและบุคคลที่เป็นผู้ตาม และระบุคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สมมติฐานที่รองรับของนักวิจัยคุณลักษณะ ดูเหมือนว่าผู้นำจะเป็นโดยกำเนิดไม่ใช่ถูกสร้างขึ้นมา แม้ว่าผลลัพธ์ของการค้นหาคุณลักษณะเหล่านี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการระบุคุณลักษณะเด่น ของผู้นำรายการคุณลักษณะที่สำคัญของความเป็นผู้นำที่มีอยู่อย่างไม่จบสิ้น และได้เพิ่มขึ้นมากทุกที โดยไม่ได้แสดงให้เห็นเลยว่าจะมีกลุ่มของคุณลักษณะที่แน่นอน ที่สามารถแบ่งแยกระหว่างผู้นำที่บรรลุความสำเร็จ และไม่บรรลุความสำเร็จ แม้ว่าคุณลักษณะเช่นบุคลิกภาพจะปรากฏเป็นปัจจัยที่สำคัญ บุคลิกภาพจะเป็นเพียงส่วนน้อยของปัจจัยหลายอย่างที่มีส่วนช่วยต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ วิธีการศึกษาเชิงคุณลักษณะได้สูญเสียความนิยมไป แม้ว่านักวิจัยบางคนจะยังค้นหาคุณลักษณะของความเป็นผู้นำอยู่ ข้อสรุปเบื้องต้นของการศึกษาเหล่านี้จะอยู่ที่ว่าผู้นำโน้มน้าวเพียงที่จะมีสติปัญญาความไว้วางใจ สถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจ และความสูงกว่าผู้ตามของพวกเขา แต่ผลลัพธ์ของการศึกษาเหล่านี้จะไม่แน่นอน ข้อบกพร่องที่สำคัญของทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ คือ จะไม่มีคุณลักษณะของผู้นำที่ถูกค้นพบว่าเกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอกับความสำเร็จของกลุ่ม (สมยศ นาวีการ, 2540, หน้า 165)

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) ในระหว่างปี ค.ศ. 1950 ความไม่พอใจกับการศึกษาความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะ ได้ทำให้นักพฤติกรรมศาสตร์มุ่งความสนใจของพวกเขาไปสู่พฤติกรรมของผู้นำที่เกิดขึ้นจริง รากฐานของวิธีการศึกษาเชิง “สไตล์ความเป็นผู้นำ” คือ ความเชื่อว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะใช้สไตล์บางอย่างเพื่อนำบุคคลและกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ภายใต้ข้อบกพร่องบางอย่างของการศึกษาเชิงคุณลักษณะ นักวิจัยได้หันเหไปพิจารณาพฤติกรรม หรือการกระทำที่แบ่งแยกระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพเหมือนกับทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีพฤติกรรมเหล่านี้จะถูกรับรองว่าเป็นการประยุกต์ใช้ได้โดยทั่วไปโดยไม่คำนึงถึงสถานการณ์ที่ผู้นำได้เผชิญอยู่

ข้อสรุปที่สำคัญของทฤษฎีเชิงพฤติกรรม คือ สไตล์ความเป็นผู้นำ ยิ่งมุ่งคนสูงเท่าไร จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายิ่งพอใจขึ้นเท่านั้น ข้อสรุปที่ว่าสไตล์ความเป็นผู้นำแบบไหน จะทำให้ผลการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงที่สุดยังไม่แน่ชัด แต่หลักฐานบางอย่างชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่มุ่งทั้งงานสูงและคนสูง จะทำให้ผลการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงที่สุด (สมยศ นาวิการ, 2540, หน้า 184)

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theories) การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ได้ริเริ่มสนใจกันตั้งแต่ปีทศวรรษ 1960-1980 เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในแบบ “วิธีที่ดีที่สุด” (Best Way) เหมาะสมกับความต้องการของสภาพการณ์ต่าง ๆ มีการศึกษากันหลายแนวทาง โดยการนำเอาพฤติกรรมผู้นำดั้งเดิม 3 แบบ หรือมิติพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ จากการศึกษาตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำดังกล่าว มาศึกษากับสภาพการณ์เฉพาะที่กำหนดในแต่ละทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory) ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอร์เซย์และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard's Situational Theory) ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย ของเฮาวส์ (House's Path-Goal's Theory) ทฤษฎีปทัสถานการตัดสินใจของ วรูมและยัตตัน (Vroom and Yetton's Normative Decision Theory) เป็นต้น การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ดังกล่าว กำหนดสภาพการณ์ในแต่ละทฤษฎีแตกต่างกัน ส่วนแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลจะใช้แบบผู้นำแตกต่างกันตามสถานการณ์ของแต่ละทฤษฎีนั้น ๆ ดังเช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟีดเลอร์ ให้ความสำคัญของสภาพการณ์การควบคุม (Situational Control) 3 สถานการณ์ คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม 2) โครงสร้างงาน 3) อำนาจตามตำแหน่ง ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่มีภาวะการมุ่งงานสูงและในสภาพการณ์ควบคุมต่ำ ส่วนผู้นำที่มีภาวะผู้นำการมุ่งงานสูงและในสภาพการณ์ความสัมพันธ์ (Relationship Motivated) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในสภาพการณ์ควบคุมปานกลาง เป็นต้น (Arnold & Feldman, 1986)

อ้างถึงใน นิติมา เทียนทอง, 2544, หน้า 20)

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ (Transformational Theory) เนื่องจากความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น ความเป็นผู้นำจะเป็นจุดรวมของการวิจัย และการสร้างทฤษฎีขึ้นมาอย่างไม่ขาดสาย นักวิจัยจะดำเนินการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุง และขยายทฤษฎีความเป็นผู้นำ เชิงคุณลักษณะ พฤติกรรม และสถานการณ์ออกไปอีก นอกจากนี้ นักวิจัยกำลังพิจารณาอย่างใกล้ชิดกับบทบาทของความเป็นผู้นำในการบริหารภายในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงมากขึ้นทุกขณะ ดังนั้น จึงมีทฤษฎีความเป็นผู้นำใหม่ปรากฏขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง วิธีการศึกษาความเป็นผู้นำที่ดึงดูดความสนใจอย่างมากในช่วงเวลานี้ คือ แนวความคิดของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป หรือ ความเป็นผู้นำโดยวิสัยทัศน์และบารมี (Transformational Leadership: Leadership Through Vision and Charisma) และยังถูกเรียกอีกหลายชื่อ เช่น ความเป็นผู้นำเชิงบันดาลใจ ความเป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์ เป็นต้น (สมยศ นาวิการ, 2540, หน้า 213)

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีการศึกษาวิจัยมากในช่วงตั้งแต่ทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) จากชื่อทฤษฎีนี้ ได้บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือการแปรสภาพในตัวบุคคล โดยผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐานและการมองการณ์ไกลไปในอนาคต ผู้นำเปลี่ยนสภาพจะให้ความสำคัญต่อการประเมิน เพื่อทราบถึงแรงจูงใจของผู้ตาม แล้วพยายามหาแนวทางตอบสนองความต้องการและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะกว้างขวางครอบคลุมแนวคิดของภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หา (Charismatic Leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) รวมทั้งภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (Cultural Leadership) ด้วย

เบอร์น (Burns, 1978 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 367-368) เป็นบุคคลแรกที่นำเสนอโมทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพในผลงานวิจัยเรื่องผู้นำทางการเมืองของตน โดยเบอร์น อธิบายภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพว่า “เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างช่วยยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น” ผู้นำดังกล่าวจะช่วยหาวิธีการยกระดับจิตใจของผู้ตามด้วยการดึงดูดความสนใจมาสู่อุดมการณ์และค่านิยมทางศีลธรรมที่ดีงาม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม สันติภาพ และความมีมนุษยธรรม เป็นต้น และพ้นจากสิ่งชั่วช้าทางอารมณ์ เช่น ความกลัว ความโลภ ความอิจฉาริษยาหรือความเกลียดชัง เป็นต้น ผู้ตามจะถูกยกระดับความคิดจาก “ทำพอแค่นี้” ไปสู่ “ทำเพื่อความดีงามที่ดีกว่าของพวกเรา” ตามความคิดของเบอร์น

ใครก็ได้ในองค์การจะอยู่ในตำแหน่งหรือในองค์การแบบใดก็ตามสามารถแสดงพฤติกรรม
ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพได้ทั้งสิ้น

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของเบสและอวลีโอ

เบส (Bass, 1985 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 หน้า 368) ได้เสนอทฤษฎี
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพโดยอาศัยแนวคิดของเบอร์น ซึ่งแบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบ โดยเบส
ให้ทัศนะว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ใช้การให้รางวัลเพื่อแลกเปลี่ยนกับ
การยินยอมปฏิบัติตาม ส่วนผู้นำเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) นั้นได้ให้นิยาม
ในแง่ผลของผู้นำที่กระทบต่อผู้ตาม อันได้แก่ ผู้ตามให้ความไว้วางใจ มีความรู้สึกที่ชื่นชม
ให้ความจงรักภักดี และความเคารพนับถือต่อผู้นำ จนสามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจทำงานได้ผล
มากกว่าความคาดหวังเดิมที่กำหนดไว้ โดยเบส อธิบายว่า ผู้นำเปลี่ยนสภาพและจูงใจต่อผู้ตาม
ด้วยวิธีการดังนี้

1. ทำให้ผู้ตามเกิดตระหนักในความสำคัญของผลงานที่เกิดขึ้น
2. โน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้เปลี่ยนไปจากการยึดในผลประโยชน์ของตนเอง มาเป็น
การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ขององค์การ และหมู่คณะแทน
3. กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับของความต้องการที่สูงขึ้นกว่าเดิม (Higher Order Needs)

เบส (Bass, 1985 อ้างถึงใน สมุทรา ชำนาญ, 2549) ได้ระบุพฤติกรรมผู้นำแบบ
เปลี่ยนสภาพไว้เพียง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเสน่ห์ (Charisma) การกระตุ้นการใช้ปัญญา
(Intellectual Stimulation) และการมุ่งหมายสัมพันธเป็นรายคน (Individual Consideration)
เท่านั้น ความเสน่ห์ คือ พฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น
ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้นำ การกระตุ้นการใช้ปัญญา คือ พฤติกรรมของผู้นำ
ในการทำความเข้าใจต่อปัญหาได้ดีจนสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่
ของตนเอง ส่วนการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการให้
การสนับสนุน การกระตุ้นให้กำลังใจ และการเป็นพี่เลี้ยงสอนแนะแก่ผู้ตาม ต่อมาทฤษฎีของเบส
ได้ปรับปรุงใหม่ (Bass, 1985, p. 12) จึงเพิ่มพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอีกหนึ่ง
องค์ประกอบ คือ การจูงใจด้านแรงคลใจ (Inspirational Motivation) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำ
ที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจผู้วิสัยทัศน์โดยการใช้อยุทธลักษณะเพื่อให้เกิดความพยายามของ
ผู้ตามสูงขึ้น และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตาม พฤติกรรมของผู้นำเปลี่ยนสภาพ
ทั้งสี่องค์ประกอบดังกล่าว ต่างมีความสัมพันธ์ต่อกันและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและมีปฏิสัมพันธ์ร่วม
กันในการก่อให้เกิดอิทธิพลให้การเปลี่ยนแปลงขึ้นแก่ผู้ตาม

องค์ประกอบของพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะให้ความสนใจต่อการทำงานของผู้ตามโดยจะพัฒนาผู้ตามให้จงกรมเต็มขีดศักยภาพไปพร้อมกัน ผู้นำที่มีลักษณะแบบเปลี่ยนสภาพนั้น มีระบบค่านิยมและอุดมการณ์ของตนที่เข้มแข็ง ซึ่งสามารถส่งผลต่อการเพิ่มแรงจูงใจของผู้ตามให้ปฏิบัติไปในแนวทางที่ตรงต่อส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ของตนเอง

1. ความเสน่ห์า หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำ ก็จะมีการลอกเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับเป็นสิ่งที่ถูกต้อง

องค์ประกอบด้านความเสน่ห์าบ่งบอกถึงการมีความสามารถพิเศษของบุคคล ซึ่งจะส่งผลให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่บุคคลนั้นกำหนดไว้

2. การสร้างแรงคลใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงสุดของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงคลใจ โดยจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานทีม ผู้นำพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้น จำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยใช้วิธีการฝึกคิดทวนกระแสดความเชื่อและค่านิยมเดิมของตน หรือของผู้นำ หรือขององค์กร ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะสร้างความรู้สึกล้มเหลวให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามและจะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่เกี่ยวกับงานขององค์กร ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง

4. การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้ และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครูพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยให้ผู้ตามได้พัฒนาระดับความต้องการ

ของตนเองสู่ระดับสูงขึ้น เช่น สู่ระดับการนับถือตนเอง (Self-Esteem) โดยผู้นำใช้วิธีการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตาม เพื่อเพิ่มการเรียนรู้และความกล้ารวมทั้งความมั่นใจแก่ผู้ตาม ผู้นำลักษณะนี้ได้แก่ ผู้นำที่ใช้เวลาในการดูแลเอาใจใส่แก่นักงานรายบุคคลด้วยวิธีการเฉพาะของแต่ละคน พฤติกรรมที่ผู้นำใช้กับผู้ตามแต่ละคนก็จะแตกต่างกัน เช่น บางคนจำเป็นต้องใช้การดูแลอย่างใกล้ชิดในขณะที่บางคนที่มีความรับผิดชอบสูงคืออยู่แล้วก็ใช้วิธีการให้อิสระ เป็นต้น

จากการศึกษาวิจัย พบว่าภายใต้การนำของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงานเพิ่มขึ้นจากปกติ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนอกจากทำให้ผู้ตามสร้างผลงานได้เกินความคาดหวังแล้ว ยังช่วยเหลือให้ผู้ตามเปลี่ยนจุดยืนของตนจากทำเพื่อประโยชน์ตนเอง ไปเป็นประโยชน์ของหมู่คณะหรือองค์กร

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพตามแนวความคิดของบุคคลต่าง ๆ

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) มีผู้ให้แนวคิดไว้หลายท่าน ผู้วิจัยจึงรวบรวมแนวคิดที่น่าสนใจไว้ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของทิชี และดีวานนา

ทิชี และดีวานนา (Tichy & Devanna, 1990 อ้างถึงใน คำนิง ผุดผ่อง, 2547, หน้า 21-22) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพและได้สรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ดังนี้

1. มีลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนสภาพ (Identification as a Change Agent) กล่าวคือ คุณลักษณะหรือภาพพจน์ของผู้นำ จะเป็นลักษณะที่พยายามเปลี่ยนแปลง นำการพัฒนาต่าง ๆ มาสู่องค์กร เป็นผู้สร้างสรรค์และปรับปรุง
2. กล้าพูด กล้าทำ (Courage and Outspokenness) ผู้นำลักษณะนี้ จะเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง สามารถที่จะยอมรับ กล้าเผชิญกับความจริง แม้ว่าจะเป็นสิ่งที่เป็ปัญหาอย่างมากและสามารถที่จะเปิดเผยในสิ่งที่เป็จริงได้กับบุคคลอื่น แม้ว่าเป็นสิ่งที่บุคคลเหล่านั้นไม่ต้องการรับฟัง
3. มีความเชื่อมั่นในบุคคล (Belief in People) บุคคลประเภทนี้แม้จะมีอำนาจแต่ก็มีคุณลักษณะที่สนใจกับความต้องการของบุคคลอื่น พยายามที่จะให้อำนาจกับคนอื่น ๆ แทนที่จะใช้วิธีเผด็จการอย่างเดียว
4. ความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Value - Driven) บุคคลประเภทนี้โดยทั่วไปแล้วจะปลูกฝังให้ลูกน้องเชื่อมั่นในคุณค่าที่ดี เพื่อให้เกิดแรงผลักดันในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง
5. เป็นผู้ที่ใส่ใจในการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life – Long Learning) ผู้นำแบบนี้ จะมองความล้มเหลวว่าเป็นบทเรียน และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้า ที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองตลอดเวลา พยายามปรับปรุงตนเองและพฤติกรรมการบริหาร

6. ความสามารถในการเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน (Ability to Deal with Complexity, Ambiguity and Uncertainty) ผู้นำแบบนี้ สามารถที่จะจัดการแก้ปัญหาที่สลับซับซ้อน การเปลี่ยนแปลงของโลก

7. เป็นผู้ที่มีมโนทัศน์ไกล (Visionary) ผู้นำลักษณะนี้ จะเป็นผู้ที่มีมโนทัศน์ไกล และพยายามนำความฝันมาทำให้เป็นจริงได้

ทฤษฎีภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของทิชี และอูลริช

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538, หน้า 51-52) ได้สรุปแนวคิดของทิชีและอูลริช (Tichy & Ulrich) ไว้ว่ามีแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อพัฒนาให้มีประสิทธิผลนั้น ผู้ที่มีส่วนสำคัญ คือ ผู้บริหารองค์กรจะต้องเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) โดยต้องทำ 3 กิจกรรมคือ

1. การสร้างทัศนภาพ (Creation of a Vision) ผู้นำต้องสร้างภาพขององค์กรในอนาคต ให้สมาชิกที่เป็นบุคคลสำคัญขององค์กรมีส่วนร่วมรับรู้ในทัศนภาพ ผู้นำเป็นแกนสำคัญในความรับผิดชอบต่อทัศนภาพ ผู้นำจำเป็นต้องมีความคิดในเชิงบูรณาการ สร้างสรรค์ หยั่งรู้ และอุปถัมภ์ การสร้างทัศนภาพดังกล่าว ควรจะสอดคล้องกันในเรื่องปรัชญาและแบบทั้งของผู้นำและองค์กร

2. การสร้างความผูกพัน (Mobilization of Commitment) บุคลากรขององค์กรหรืออย่างน้อยส่วนใหญ่ ต้องยอมรับภารกิจและทัศนภาพใหม่และการกระทำให้เกิดขึ้น ผู้นำเพื่อเปลี่ยนสภาพต้องเข้าใจผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ควรทำให้องค์กรมีชีวิตชีวาแตกต่างจากผู้นำคนก่อน

3. การเปลี่ยนแปลงสิ่งเป็นมาแต่เดิม (Institutionalization of Change) องค์กรจะต้องได้รับการปรับให้มีรูปพฤติกรรมใหม่ ผู้นำเปลี่ยนสภาพจำเป็นต้องทำให้ทัศนภาพให้เป็นจริง ภารกิจต่าง ๆ ต้องมีการกระทำ ปรัชญาต้องนำไปสู่การปฏิบัติ ความเป็นจริง การกระทำและการปฏิบัติใหม่ต่าง ๆ ต้องมีส่วนร่วมกันทั้งองค์กร วิธีการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจและระบบการแก้ปัญหาเป็นเครื่องมือที่ทำให้ทัศนภาพกลายเป็นความเป็นจริงได้ การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นมาแต่เดิมจำเป็นต้องมีการรูปร่างแบบและการเสริมแรงของวัฒนธรรมใหม่ที่เหมาะสมกับองค์กรระบบทรัพยากรมนุษย์ในการคัดเลือก การพัฒนา การประเมินและการให้รางวัล เป็นเรื่องหลักสำหรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (วรรณิ์ หิรัญญากร, 2546, หน้า 34)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของเบนนิสและนานุส

เบนนิส และนานุส (Bennis & Nanus, 1985 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 380-382) ได้ทำโครงการศึกษาวิจัยต่อเนื่อง โดยศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่มีคุณลักษณะชอบการริเริ่มใหม่และมีพลวัตอยู่เสมอ ผลการศึกษาของเบนนิส และนานุส ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับ

พฤติกรรมร่วมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพใน 3 ประเด็น

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing a Vision) ผู้นำเปลี่ยนสภาพ คือ ผู้สร้างช่องทางให้เกิดการใช้พลังกลุ่มของสมาชิกในองค์กรเพื่อการไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน ผลการวิจัยนี้พบว่า ผู้นำทุกคนล้วนมีวิสัยทัศน์ที่มีความเป็นไปได้ในอนาคตขององค์กรที่ตนรับผิดชอบ อยู่ในระบับนำพอใจแม้บางคนจะมีวิสัยทัศน์เพียงเชิงการวาดฝันแต่ส่วนใหญ่จะเขียนระบุชัดเจนในลักษณะพันธกิจขององค์กร ผู้นำเหล่านี้สามารถสร้างจิตสำนึกแก่ผู้ตามของตนได้ในระดับสูง เช่น เรื่องค่านิยมเกี่ยวกับเสรีภาพ ความอิสระ ความยุติธรรม และมุ่งความสำเร็จในตนเอง (Self-Actualization)

การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและการใช้วิสัยทัศน์เพื่อดึงดูดใจผู้ตามนับว่ามีความสำคัญเพราะวิสัยทัศน์ทำหน้าที่ ประการแรก ช่วยสร้างแรงคลไจของผู้ตาม เนื่องจากวิสัยทัศน์สามารถทำให้งานที่มีความหมายยิ่งขึ้น เช่น มีความสำคัญต่อเพื่อนมนุษย์ มีความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญขึ้น และเกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมนั้น ประการที่สอง วิสัยทัศน์ช่วยให้การตัดสินใจ การริเริ่มสิ่งใหม่และการมีอิสระในการคิดของผู้ตามทุกระดับสามารถทำได้ง่ายขึ้น เนื่องจากทุกคนรู้เป้าหมายและวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ทำให้รู้ว่าสิ่งใดผิดหรือถูก สอดคล้องหรือขัดแย้ง ได้ชัดเจน นอกจากนี้ (สมุทร ชำนาญ, 2549, หน้า 15) ผลการวิจัยนี้ยังเห็นว่าการใช้ดุลยพินิจและความสามารถเชิงวิเคราะห์เป็นสิ่งสำคัญมากต่อการสร้างวิสัยทัศน์ เช่นกัน

2. การพัฒนาความผูกพันและความไว้วางใจ (Developing Commitment and Trust) เบนนิส และนาฮัส เห็นว่าเมื่อได้พัฒนาให้มีวิสัยทัศน์ที่สวยงามขององค์กรแล้วขั้นต่อไปที่สำคัญก็คือ การทำให้วิสัยทัศน์ดังกล่าวได้ฝังรากลึกจนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรนั้น กล่าวคือ วิสัยทัศน์ควรถ่ายทอดไปสู่บุคคลต่าง ๆ ภายในองค์กรด้วยวิธีการเชิญชวนและการคลไจมิใช่ใช้วิธีประกาศบังคับ และข่มขู่เพื่อให้ยอมรับหรือปฏิบัติตาม ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องรู้จักผสมผสานเทคนิควิธีการจูงใจด้วยการใช้วาทะที่ประทับใจ การอุปมา อุปมัย การใช้คำขวัญสัญลักษณ์ และพิธีการต่าง ๆ เพื่อให้วิสัยทัศน์น่าสนใจ ต้องสื่อสารวิสัยทัศน์บ่อย ๆ ในโอกาสต่าง ๆ และทั่วถึงทุกระดับขององค์กร ตั้งแต่ลักษณะที่ค่อนข้างเป็นนามธรรม จนกระทั่งเป็นกิจกรรมรูปธรรมที่ปรากฏอยู่ในแผนงานและนโยบายขององค์กร วิสัยทัศน์จะต้องถูกนำไปใช้ในการตัดสินใจและการปฏิบัติงานของผู้นำ จะต้องทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและกระบวนการบริหารจัดการขององค์กรให้สอดคล้องกับค่านิยมและวัตถุประสงค์ของวิสัยทัศน์ใหม่ กระบวนการสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ใหม่ขององค์กร ให้มีวิสัยทัศน์รวมอยู่ด้วย งานนั้นตอนนี้ถือเป็นงานบริหารที่เป็นความรับผิดชอบของผู้นำที่สำคัญมากและมีอาจมอบหมายผู้อื่นได้ เพราะเสี่ยงต่อโอกาสที่จะไม่สำเร็จสูง

ผลการวิจัยชี้ชัดว่า ความผูกพันต่อวิสัยทัศน์จะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความไว้วางใจที่ผู้ตามมีต่อผู้นำโดยตรง เป็นไปได้ยากมากที่ผู้นำซึ่งผู้ตามขาดความไว้วางใจ จะสามารถทำให้ผู้ตามเกิดความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรได้สำเร็จ ความไว้วางใจนอกจากเกิดจากผู้ตามยอมรับในความเชี่ยวชาญของผู้นำแล้วยังมีสิ่งสำคัญกว่าก็คือ การแสดงออกที่คงเส้นคงวาของผู้นำทั้งคำพูดและการกระทำ ผู้นำที่เปลี่ยนจุดยืนของตนเองบ่อยและมีพฤติกรรมที่ขัดแย้งกับค่านิยมขององค์กร จะทำลายความไว้วางใจและความเชื่อมั่นของผู้ตามที่มีต่อผู้นำอย่างมาก ทั้งนี้ เป็นเพราะความไม่คงเส้นคงวานั้น จะเป็นตัวลดความชัดเจนของวิสัยทัศน์ลง และการขาดความเชื่อมั่นในผู้นำจะลดความตั้งใจที่มีต่อวิสัยทัศน์ของผู้ตามลงด้วย ดังนั้น การแสดงความผูกพันต่อค่านิยมของผู้นำด้วยการกระทำทางพฤติกรรมอย่างสม่ำเสมอต้นเสมอปลายจะช่วยเสริมแรงแก่ผู้ตามให้แสดงพฤติกรรมทำนองเดียวกันกับผู้นำ

3. ส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร (Facilitating Organization Learning) จุดเด่นที่ปรากฏในการวิจัยของ เบนนิส และนาแนส ก็คือ พูดถึงความสำคัญของการเรียนรู้ของรายบุคคลและขององค์กร ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาทักษะของตนเองและรู้จักหาความรู้เพิ่มขึ้นจากประสบการณ์ทำงานทั้งที่สำเร็จและล้มเหลว ผู้นำจะยอมรับในความจำเป็นที่ต้องรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะสร้างเครือข่ายข้อมูลข่าวสารและริเริ่มการศึกษารณีพิเศษต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ ผู้นำจะใช้วิธีการปฏิบัติโดยการทดลองเพื่อทดสอบผลผลิตและกระบวนการใหม่ ตลอดจนเริ่มประดิษฐ์สิ่งใหม่ขึ้น ผู้นำจะทบทวนความผิดพลาดที่เกิดขึ้น โดยถือว่าเป็นขั้นตอนปกติหนึ่งของการทำงานเพื่อใช้เป็นโอกาสของการเรียนรู้และพัฒนาต่อไป

แนวคิดผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของคูซส์และพอสเนอร์

คูซส์ และพอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1987 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 23) เชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่สามารถสอนได้ โดยผู้นำได้รับอำนาจอิทธิพลจากผู้อื่นและเพื่อนร่วมงานในขณะที่ความเป็นผู้นำมาจากความเชื่อที่มั่นคงต่อวัตถุประสงค์และเต็มใจที่จะแสดงออกซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าว ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะต้องแสดงภาวะผู้นำของตนใน 5 ด้าน ต่อไปนี้

1. กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the Process)

ผู้นำต้องกระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานหรือ แก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาด

2. สร้างแรงคลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a Shared Vision)

ผู้นำต้องสร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคต เป็นผู้ที่ปรารถนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และพยายามจุดประกายแรงคลใจแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความวาดฝันดังกล่าวของตน และเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้นตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกัน

3. เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling Others to Act)

ผู้นำตระหนักดีว่าถ้าพึ่งตนเองคนเดียวไม่สามารถที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ได้ด้วยเหตุนี้ผู้นำจึงเพียรหาผู้อื่นเข้ามาสนับสนุนและเข้ามามีส่วนร่วม ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันมีการสร้างทีมงานโดยผู้นำจะมอบอำนาจความรับผิดชอบการตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงาน คำว่าผู้อื่น มิใช่เพียงผู้ตามเท่านั้น แต่หมายรวมถึงผู้บริหารอื่น ลูกค้า และผู้แทนจัดจำหน่าย เป็นต้น

4. เป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the Way)

ผู้นำต้องกระตุ้นกระบวนการบริหารให้มีการวางแผนมีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นในการทำเช่นนี้ผู้นำจะต้องวางตนให้เหมาะสมเป็นที่เคารพนับถือและไว้วางใจจากผู้อื่น ผู้นำจะเกิดความสง่างามเพราะมีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสมีสติจะการกระทำกับคำพูดสอดคล้องกันเสมอ

5. กระตุ้นหัวใจ (Encouraging the Heart)

ผู้นำตระหนักดีว่าการทำงานกว่าจะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น ต้องฝ่าฟันอุปสรรคมากมายทุกคนต้องเหนื่อยล้าและท้อถอย ผู้นำจึงต้องทำทุกอย่างเพื่อบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น แสดงการยอมรับและชื่นชมเมื่องานมีความก้าวหน้า หรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่ง ผู้นำต้องแสดงความรู้สึกโดยส่งสัญญาณให้ทุกคนทราบว่า ผู้นำมีความเชื่อและเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคน แสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงานและแสดงการชมเชยอย่างจริงใจ

คุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

แนวความคิดในเรื่องของ “คุณภาพการศึกษา” (Quality of Education) แต่เดิมมักหมายถึงการประเมินผลผลิต (Outputs) ทางการศึกษามากกว่ากระบวนการและมักเน้นวิธีการวัดด้วยวิธีการเชิงปริมาณ อย่างไรก็ตามก็ได้มีคำถามเกิดขึ้นว่า ตัววัดเชิงปริมาณเหล่านี้เพียงพอหรือไม่ที่จะใช้อธิบายความแปรผันต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในผลผลิตทางการศึกษานั้นในห้องเรียนและในโรงเรียน สถาบันนานาชาติเพื่อการวางแผนการศึกษาขององค์การยูเนสโก (International Institute for

Education Planning, UNESCO) ได้ให้ความหมายของคุณภาพการศึกษาว่า ประกอบด้วย 3 มิติที่มีความสัมพันธ์เชิงระบบซึ่งกันและกัน อันได้แก่

1. คุณภาพของปัจจัย (Inputs) ที่ใช้ในการเรียนการสอน ได้แก่หลักสูตร ครูและบุคลากรทางการศึกษา
2. คุณภาพของกระบวนการ (Process) ได้แก่การเรียนการสอนและการบริหารจัดการ
3. คุณภาพของผลผลิต (Outputs) ทางการศึกษา ได้แก่คุณภาพของนักเรียน

อันประกอบด้วยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณลักษณะที่พึงประสงค์

กล่าวคือ ในการจัดการศึกษา เมื่อนักเรียนเข้าสู่สถานศึกษาแล้ว ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญอันประกอบด้วยครูก็จะดำเนินการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนตามกรอบหลักสูตร โดยผ่านกระบวนการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ ของแต่ละสถานศึกษาจนจบหลักสูตรและได้ผลิตเป็นผู้สำเร็จการศึกษาที่มีคุณภาพ (อ่ำรุ่ง จันทวานิช, 2542, หน้า 4)

การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นวิธีการหรือกลยุทธ์ที่กำหนดแนวปฏิบัติ หรือแนวทางในการดำเนินงานในการจัดการศึกษาที่เป็นหลักประกันว่านักเรียนที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและเป็นที่ยอมรับของสังคม

การประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วยการทำงาน 3 ประการ

1. การควบคุมคุณภาพการศึกษา (Quality Control) คือกระบวนการหรือแนวปฏิบัติที่นำการศึกษาเข้าสู่คุณภาพประกอบด้วย

1.1 การกำหนดมาตรฐาน ด้านผลผลิต ปัจจัยและกระบวนการ

1.2 การพัฒนาเข้าสู่มาตรฐาน หมายถึง การพัฒนาปัจจัยทางการศึกษาต่างๆ ได้แก่การพัฒนาครูผู้สอน ผู้บริหารการศึกษา ศึกษานิเทศก์ และผู้บริหารทางการศึกษา และการสนับสนุนปัจจัยที่ส่งเสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

2. การตรวจสอบและการแทรกแซงคุณภาพการศึกษา (Quality Audit and Intervention) คือกระบวนการหรือแนวปฏิบัติในการดำเนินงานเพื่อการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาประกอบด้วย

2.1 การประเมินความก้าวหน้าของการจัดการศึกษาและการจัดทำรายงานของสถานศึกษาต่อประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีลักษณะเป็นการติดตามและตรวจสอบของสถานศึกษา (Internal Audit)

2.2 การติดตามและตรวจสอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (External Audit)

2.3 มาตรการปรับปรุงคุณภาพสถานศึกษาที่มีคุณภาพไม่ถึงเกณฑ์มาตรฐานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (Quality Intervention)

3. การประเมินคุณภาพการศึกษา (Quality Assessment) คือกระบวนการหรือ

แนวปฏิบัติในการตรวจสอบคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนด ประกอบด้วย

3.1 คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา (External School Review)

3.2 การประเมินเพื่อรับรองมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา (Accreditation)

3.3 การประเมินผลพัฒนาคุณภาพการศึกษาในภาพรวมหรือการประเมินคุณภาพการศึกษา (Total Quality Assessment) (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2541)

มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

(สำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2549, หน้า 1-2) อุดมการณ์ของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการจัดการศึกษาเพื่อปวงชนโดยรัฐต้องจัดให้มีการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาเยาวชนไทยทุกคนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ทั้งในฐานะที่เป็นพลเมืองไทยและพลเมืองของโลก เพื่อเป็นรากฐานที่พอเพียงสำหรับการใฝ่รู้ใฝ่เรียนตลอดชีวิต รวมทั้งเพื่อการพัฒนาหน้าที่การงานและการพัฒนาคุณภาพชีวิตส่วนตนและครอบครัว และเพื่อสร้างรากฐานที่แข็งแกร่งสำหรับการสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนในอนาคต

หลักการสำคัญของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยึดหลักที่สอดคล้องกับอุดมการณ์ดังนี้

1. หลักการพัฒนาผู้เรียนอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม เป็นผู้มีจริยธรรมในการดำเนินชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ใฝ่รู้ มีทักษะในการแสวงหาความรู้ที่พอเพียงต่อการพัฒนางานอาชีพและคุณภาพชีวิตส่วนตนสามารถเผชิญความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเท่าทันและชาญฉลาด และมีความเป็นประชาธิปไตย

2. หลักการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นไทย ให้ความรัก และภาคภูมิใจในท้องถิ่นและประเทศชาติ มีความรู้ทักษะพื้นฐานสำหรับการประกอบอาชีพสุจริต มีความมุ่งมั่น ขยัน ซื่อสัตย์ ประหยัด อดทน มีลักษณะนิสัยและทัศนคติที่พึงประสงค์ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีทั้งของครอบครัว ชุมชน สังคมไทยและสังคมโลก

3. หลักแห่งความเสมอภาค คนไทยทั้งปวงต้องมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่า 12 ปี อย่างทั่วถึงเท่าเทียมควบคู่ไปกับความมีคุณภาพ โดยไม่แบ่งชนชั้นหรือความแตกต่างทางสังคมวัฒนธรรม

4. หลักการมีส่วนร่วม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษา ร่วมกับคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา เพื่อเสริมสร้างเอกลักษณ์ศักดิ์ศรีและตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นตามนโยบายของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 เกี่ยวกับการกระจายอำนาจ

5. หลักแห่งความสอดคล้อง อุดมการณ์และมาตรฐานในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องสอดคล้องกับสารบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 นโยบาย การศึกษาของรัฐบาลแถลงต่อรัฐสภา สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ และสัมพันธ์ เชื่อมโยงกับมาตรฐานการอาชีวศึกษาและมาตรฐานการอุดมศึกษา

หลักการและแนวคิดพื้นฐานในการประกันคุณภาพการศึกษา การประกันคุณภาพ การศึกษา เป็นกระบวนการทางการศึกษาที่ช่วยสร้างความพึงพอใจและความเชื่อมั่นให้กับ ผู้ปกครอง ประชาชนและสังคม ในคุณภาพนักเรียนว่า นักเรียนที่จบการศึกษาจะมีคุณภาพ การศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา และเป็นที่ยอมรับของสังคม โดยมีแนวความคิดหลักดังนี้ (ทรงศรี ตุ่นทอง, 2542, หน้า 4-5)

1. การยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางพัฒนา (Child-Centered Development) เป็นแนวความคิด ที่มุ่งให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ทั้งปวง และยึดประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีความเชื่อว่ามนุษย์มีศักยภาพที่เรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ตลอดชีวิต ดังนั้นในการจัดการศึกษา จึงต้องช่วยกระตุ้นเอื้ออำนวยความสะดวก และส่งเสริมให้ผู้เรียนแต่ละคนได้พัฒนาจนเต็ม ศักยภาพและมีคุณภาพได้มาตรฐานเพื่อเป็นกำลังในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม สามารถ ดำรงตนในสังคมได้อย่างมีความสุข

2. การใช้โรงเรียนเป็นฐานในการบริหารจัดการ (School-Based Management) เป็นแนวคิดที่มุ่งให้โรงเรียนมีอำนาจในการตัดสินใจบริหารจัดการศึกษาด้วยตนเอง ซึ่งมีความเชื่อว่า โรงเรียนเป็นศูนย์กลางของการผลิต (Profit Center) ที่สามารถสร้างผลผลิตคือผู้เรียนให้มีคุณภาพได้ การบริหารจัดการของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้เกิดการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เพิ่มความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ และเป็นการเสริมสร้างพลังให้โรงเรียน ประชาชนและชุมชน ร่วมกันจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐาน

3. การมีส่วนร่วมและการร่วมคิดร่วมทำ (Participation and Collaboration) เป็นแนวคิด ที่มุ่งให้การศึกษาเป็นแหล่งของสาธารณชน ที่ทุกคนทุกหน่วยงานของสังคมต้องเข้ามามีส่วน รับผิดชอบในการดำเนินการเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับบุคคลทุกคน และกับสังคมโดยส่วนรวม การศึกษาเป็นเรื่องของทุกคน โดยแนวความคิดนี้เชื่อว่า การให้ทุกคนทุกส่วนของสังคมมี ส่วนร่วมคิดร่วมดำเนินการในการจัดการศึกษา ตลอดจนมีส่วนร่วมในการประเมิน และ การประกันคุณภาพการศึกษา จะทำให้เกิดความรู้สึก ความเป็นเจ้าของ ให้การสนับสนุนและ ร่วมรับผิดชอบต่อการจัดการศึกษามากขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมกันพัฒนาการศึกษาให้มี คุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคมได้

4. การกระจายอำนาจทางการศึกษา (Decentralization of Education) เป็นแนวคิดที่มุ่งอำนาจการจัดการศึกษาให้กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการศึกษา ซึ่งเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับนักเรียนมากที่สุด ได้แก่ โรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน แนวคิดนี้เชื่อว่าการกระจายอำนาจทางการศึกษาให้กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการศึกษามากขึ้นนี้ จะทำให้เกิดความตระหนักในคุณประโยชน์ของการศึกษา และผลกระทบที่เกิดขึ้นจึงทำให้เกิดความร่วมมือในการจัดการศึกษาให้ตอบสนองความต้องการของเขา และมุ่งมั่นพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพ และเป็นที่ยอมรับศรัทธาของผู้ปกครองและชุมชนในที่สุด

5. การแสดงความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) เป็นแนวความคิดที่ทำให้โรงเรียนต้องมีความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ในการจัดการศึกษาต่อผู้เรียน ผู้ปกครอง มาตรฐานการศึกษา หรือผลลัพธ์อันเกิดจากการตัดสินใจของโรงเรียนเอง ซึ่งสามารถให้ผู้ปกครอง ประชาชน และสังคมตรวจสอบได้เพื่อเป็นหลักประกันคุณภาพการศึกษา ประกันการสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ปกครอง ประชาชนและสังคมได้อย่างแท้จริง

สรุป การประกันคุณภาพจึงเป็นหลักการที่สำคัญ ที่สถานศึกษาในทุกสังกัดจะต้องตระหนัก การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาในทุกระดับ มุ่งพัฒนาคุณภาพของคนไทยให้เป็นปัจจัยนำของการพัฒนาที่พึ่งตนเองได้ และสร้างองค์ความรู้เพื่อใช้เป็นฐานของการพัฒนาประเทศ ทุกองค์กรควรให้ความสำคัญกันอย่างจริงจัง เพราะคุณภาพนักเรียนด้านต่าง ๆ นั้นเป็นการพัฒนาให้เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข มีความรู้ และมีคุณธรรม อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขในสังคม จะสะท้อนให้เห็นถึงการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนนั้น ๆ

มาตรฐานคุณภาพการศึกษาด้านคุณภาพผู้เรียน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549, หน้า 3-6) ได้กำหนดระบบประกันคุณภาพการศึกษาและมาตรฐาน และตัวชี้วัดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาในโรงเรียน ด้านผลผลิต (out put) ที่มีขอบข่ายคือ คุณภาพของผู้เรียน 8 มาตรฐาน 33 ตัวชี้วัด ดังนี้

มาตรฐานที่ 1: ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์
ตัวชี้วัด

- 1.1 มีวินัย มีความรับผิดชอบ และปฏิบัติตามหลักธรรมเบื้องต้นของศาสนาที่ตนนับถือ
- 1.2 มีความซื่อสัตย์สุจริต
- 1.3 มีความกตัญญูกตเวที
- 1.4 มีเมตตากรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และเสียสละเพื่อส่วนรวม
- 1.5 ประหยัด รู้จักใช้ทรัพย์สินของส่วนตน และมีส่วนร่วมอย่างคุ้มค่า

1.6 ภูมิใจในความเป็นไทย เห็นคุณค่าภูมิปัญญาไทย นิยมไทย และดำรงไว้ซึ่งความเป็นไทย

มาตรฐานที่ 2: ผู้เรียนมีจิตสำนึก ในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม
ตัวชี้วัด

2.1 รู้คุณค่าของสิ่งแวดล้อมและตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม

2.2 เข้าร่วมหรือมีส่วนร่วมกิจกรรม/โครงการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม

มาตรฐานที่ 3: เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้
ตัวชี้วัด

3.1 มีทักษะในการจัดการและทำงานให้สำเร็จ

3.2 เพียรพยายาม ขยัน อดทน ละเอียดรอบคอบในการทำงาน

3.3 ทำงานอย่างมีความสุข พัฒนางานและภูมิใจในผลงานของตนเอง

3.4 ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

3.5 มีความรู้สึที่ดีต่ออาชีพสุจริตและหาความรู้เกี่ยวกับอาชีพที่ตนสนใจ

มาตรฐานที่ 4: ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์
ตัวชี้วัด

4.1 สามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปความคิดรวบยอด คิดอย่างเป็นระบบและมีการคิดแบบองค์รวม

4.2 สามารถคาดการณ์ กำหนดเป้าหมาย และแนวทางการตัดสินใจได้

4.3 ประเมินและเลือกแนวทางการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาอย่างมีสติ

4.4 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองโลกในแง่ดี และมีจินตนาการ

มาตรฐานที่ 5: ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร
ตัวชี้วัด

5.1 มีระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยตามเกณฑ์

5.2 มีผลการทดสอบรวบยอดระดับชาติเฉลี่ยตามเกณฑ์

5.3 สามารถสื่อความคิดผ่านการพูด เขียน หรือนำเสนอด้วยวิธีต่าง ๆ

5.4 สามารถใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร ได้ทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ

5.5 สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

มาตรฐาน ที่ 6: ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และ
พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ตัวชี้วัด

6.1 มีนิสัยรักการอ่าน การเขียน และการฟัง รู้จักตั้งคำถามเพื่อหาเหตุผล

6.2 สนใจแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ รอบตัว ใช้ห้องสมุด แหล่งความรู้และ
สื่อต่าง ๆ ได้ ทั้งในและนอกสถานศึกษา

6.3 มีวิธีการเรียนรู้ของตนเอง เรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นได้ สนุกกับการเรียนรู้และชอบมา
โรงเรียน

มาตรฐานที่ 7: ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี

ตัวชี้วัด

7.1 มีนิสัยในการดูแลสุขภาพ และออกกำลังกายสม่ำเสมอ

7.2 มีน้ำหนัก ส่วนสูง และมีสมรรถภาพตามเกณฑ์

7.3 ป้องกันตนเองจากสิ่งเสพติดให้โทษและหลีกเลี่ยงสภาวะที่เสี่ยงต่อความรุนแรง
โรคภัย อุบัติเหตุ และปัญหาทางเพศ

7.4 มีความมั่นใจ กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม และให้เกียรติผู้อื่น

7.5 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อน ครู และผู้อื่น

มาตรฐานที่ 8: ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา

ตัวชี้วัด

8.1 ชื่นชม ร่วมกิจกรรม และมีผลงานด้านศิลปะ

8.2 ชื่นชม ร่วมกิจกรรม และมีผลงานด้านดนตรี/ นาฏศิลป์

8.3 ชื่นชม ร่วมกิจกรรม และมีผลงานด้านกีฬา/ นันทนาการ

คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเป็นผลผลิต (Out Put) ของกระบวนการทางการศึกษา
นั่นก็คือ คุณภาพของผู้เรียนที่มีคุณสมบัติตามมาตรฐานที่กำหนด เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ
แก่ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสร้างความเชื่อมั่นเป็นที่ยอมรับของสังคม อันจะส่งผลดีต่อ
คุณภาพชีวิตพลเมืองของประเทศ การที่ผู้เรียนจะมีคุณลักษณะตามมาตรฐานได้มากน้อยเพียงใด
นั้นขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ประกอบด้วย 1) ใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์
2) การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน 3) การวางใจด้านแรงจูงใจ 4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา ซึ่งใน
การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน
ในภาคตะวันออก

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

คุณลักษณะเฉพาะตัวบุคคลหรือบุคลิกภาพ มีบทบาทสำคัญต่อการดำรงชีวิตในสังคม ความสำเร็จและล้มเหลวในการประกอบอาชีพของบุคคล ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะตัวเป็นสำคัญ ดังนั้น คุณลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลจึงมีความสัมพันธ์กัน โดยตรงต่อการปฏิบัติวิชาชีพ (เดชา พูลวงศ์, 2542, หน้า 45) และในสถาบันการศึกษาย่อมประกอบไปด้วยบุคคลหลายประเภท ด้วยกัน การแสดงพฤติกรรมของบุคคลย่อมแตกต่างกัน (ธร สุนทรายุทธ, มปป, หน้า 137)

ด้วยเหตุข้างต้นนักวิจัยจึงนิยมนำลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลมากำหนดเป็นตัวแปรในการศึกษาค้นคว้า ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และเวลาในการทำงานเป็นต้น สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำในภาคตะวันออก ดังนี้

1. เพศ หมายถึง ลักษณะที่แสดงความเป็นหญิงหรือชาย เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนดังที่ เบิร์ค (Burke, 1979, p. 333-A) ได้ทำการศึกษาเรื่องประสิทธิผลของโครงการฝึกอบรมภาวะผู้นำตามคำนิยาม เจตคติ และพฤติกรรมผู้นำของผู้หญิง พบว่าผู้บริหารหญิงมีแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าแบบมุ่งงาน ส่วน สัมฤทธิ์เพชรสังคุณ (2539, หน้า 108) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนเพศชายและผู้บริหารเพศหญิงกับการใช้แบบภาวะผู้นำ พบว่าแตกต่างกัน จากงานวิจัยดังกล่าวสรุปได้ว่า เพศ ของผู้บริหารมีผลต่อการใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และเป็นตัวแปรที่สำคัญ น่าสนใจจึงนำมาใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

2. วุฒิการศึกษา เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการแสดงพฤติกรรมการทำงานของบุคคล ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานดังที่ วิจิต ทองนุ้ย และคณะ (2529, หน้า 20-29) ได้ศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารดีเด่นในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ผู้บริหารที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป ทำงานให้ประสบความสำเร็จสูงกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี และ วัฒนพงศ์ รุ่งเรือง (2541, หน้า 9) ศึกษาเรื่อง การปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในเขตการศึกษา 4 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เขตการศึกษา 4 ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน ปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาแตกต่างกัน โดยผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่า ปฏิบัติงานมากกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี จากงานวิจัยดังกล่าว สรุปได้ว่าวุฒิการศึกษามีผลต่อการบริหารงานโรงเรียนเป็นตัวแปรที่สำคัญและน่าสนใจ จึงนำมาใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำกับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในภาคตะวันออก พบว่า ยังไม่มีผู้ทำการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาค้นคว้าจากผลงานวิจัยที่ใกล้เคียงในส่วนต่าง ๆ ดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

กลมวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536) ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร ที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน โคนเป็นการวิจัยที่ใช้การสนับสนุนทางสังคมของครู เป็นตัวแปรตัวหนึ่งในหลาย ๆ ตัวแปร ซึ่งแบ่งปัจจัยออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านโรงเรียน ด้านคุณสมบัติของผู้บริหาร ด้านพฤติกรรมการบริหาร และด้านครู และใช้ประสิทธิผลของโรงเรียน เป็นตัวแปรตาม ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านพฤติกรรมการบริหาร ปัจจัยด้านครู และปัจจัยด้านโรงเรียนสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนได้ ร้อยละ 53.45 พบว่าตัวแปรต้นทั้ง 17 ตัวแปรย่อย ในปัจจัยทั้ง 4 ด้านนั้น สามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนได้ร้อยละ 70.07 นั้น และพบว่าตัวแปรการสนับสนุนทางสังคม เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดในการใช้พยากรณ์ ประสิทธิภาพของโรงเรียนสำหรับโรงเรียนเอกชนในภาคใต้

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ได้วิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของศึกษานิเทศก์จังหวัดกับประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด พบว่า ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปหรือเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสมเป็นตัวทำนายประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัดได้อย่างเหมาะสม มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเป็นบวก

สัมฤทธิ์ เพชรสังคุณ (2539) ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเพศชาย อายุ วุฒิการศึกษา และระยะเวลาดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร กับการใช้แบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ผู้บริหารที่มีวุฒิสองกว่าปริญญาตรีที่พบว่ามีการใช้แบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

วันชัย นพรัตน์ (2540) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในเขต 12 พบว่า ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปหรือเปลี่ยนสภาพด้านความมีบารมีการกระตุ้นการใช้ปัญญาด้านการคลอใจ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม เป็นตัวพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา 12 ได้

สะอาด ราชเฉลิม (2540) ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี พบว่า ความยืดหยุ่นในการใช้แบบภาวะผู้นำของ

ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่อยู่ระดับปานกลาง กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนมีการปรับเปลี่ยนการใช้แบบภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ในการบริหารงานได้ตามสมควร ไม่ได้ยึดแบบใดแบบหนึ่งตายตัว ผู้บริหารที่มีอายุมากขึ้น มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งมากขึ้น มีความยืดหยุ่นในการใช้แบบภาวะผู้นำมากขึ้น นอกจากนั้นยังพบอีกว่า ผู้บริหารเลือกใช้แบบภาวะผู้นำเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความมุ่งมั่นของผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับปานกลางส่วนผู้บริหารที่มีอายุ 41-50 ปี และมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งน้อยกว่า 5 ปี มีประสิทธิผลในการใช้แบบภาวะผู้นำสูงกว่ากลุ่มอื่น ๆ

วรินทร์ กาญจนระวีกุล (2543) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดกลาง ใช้แบบภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนรวมมากที่สุด ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ใช้แบบเสนอความคิดมากที่สุด นอกจากนี้ยังพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ไม่มีความสอดคล้องกับวุฒิภาวะของครูตามทฤษฎีของ เซอร์เชและบลันชาร์ด และแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับระดับวุฒิภาวะของครูมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบเสนอความคิดและแบบมอบความงาน

อภิศักดิ์ คงเจริญ (2545) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความพร้อมและปัญหาการดำเนินงานประกันคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนกับครูปฏิบัติการสอนมีความคิดเห็นต่อความพร้อมในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาแตกต่างกันและข้าราชการครูซึ่งปฏิบัติงานในโรงเรียนซึ่งตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการประกันคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาแตกต่างกัน

วินัย รัตนพันธ์ (2536) ได้ทำการศึกษาการปฏิบัติงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัย พบว่า การปฏิบัติงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานจริงโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนที่ควรปฏิบัติ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ปฏิบัติงานจริงโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จรัส นองมาก (2538) วิจัยเรื่อง การรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาโรงเรียนเอกชน: แนวทางพัฒนาเพื่อเสริมบทบาทการแบ่งเบาภาระของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบและวิธีการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นที่มั่นใจของผู้ปกครองที่รับบริการและรัฐบาลที่ให้การสนับสนุนได้อย่างแท้จริงนั้นต้องดำเนินการในลักษณะของการรับรองมาตรฐานคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนตามแนวสากล

โอภาณณ์ พจนานุกาพ (2545) ได้วิจัยเรื่อง ปัญหาและข้อเสนอแนะการดำเนินงาน ประกันคุณภาพในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการดำเนินงานประกันคุณภาพในโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสถานภาพผู้บริหารกับครู แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อเปรียบเทียบตามขนาดโรงเรียนและที่ตั้ง พบว่ามีปัญหา การดำเนินงานประกันคุณภาพแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

วรภรณ์ เดชพงษ์ (2547) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เอกชน ประเภทสามัญศึกษาในภาคตะวันออก พบว่า ภาวะผู้นำจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน เป็นแบบให้มีส่วนร่วมร้อยละ 60.62 แบบเสนอความคิดร้อยละ 30.05 แบบสั่งการร้อยละ 5.70 และแบบมอบหมายงานร้อยละ 3.63 เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพสามารถปรับใช้แบบภาวะผู้นำได้เหมาะสมกับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับปานกลางคิดเป็นร้อยละ 97.40

กานิ่ง ผุดผ่อง (2547) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ .01 และจากสมการพยากรณ์ที่ดีที่สุดพบว่าภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงบุคคล ด้านการสร้างบารมี และการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา สามารถร่วมกันพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมได้ร้อยละ 62.10 และสามารถร่วมกันทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานวิจัยต่างประเทศ

กินเนอร์ (Keener, 1979, p. 4023-A) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารชายหญิงใน มหาวิทยาลัยฟลอริดา พบว่า การบริหารของผู้บริหารชายและหญิงแตกต่างกัน

แมคเคนซี (McKenzie, 1987, p. 4257-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศของ โรงเรียนกับความสำเร็จของโรงเรียน ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ภาวะผู้นำ บรรยากาศขององค์กร แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร ปฏิสัมพันธ์ของครู การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน การควบคุมงาน ผลของงานตามเป้าหมายและการฝึกอบรมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของ โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศของโรงเรียนจะเป็นตัวแปรที่จัดอยู่ในระดับต้น ๆ ที่มีผลต่อ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและเป็นตัวช่วยก่อให้เกิดโรงเรียนมีสภาพแวดล้อมที่ดี

เคนดริก (Kendrick, 1988, p. 1330) ศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนาโรงเรียนระดับ มัธยมศึกษาในเมืองให้มีประสิทธิภาพโดยวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่ใช้ภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยนในระยะเริ่มแรก และต่อมาได้ใช้ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปหรือเปลี่ยนสภาพใน

การดำเนินงานจนสามารถปรับปรุงโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผล

เมอร์เรย์ (Murray, 1988, p. 1880) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปฏิรูปหรือเปลี่ยนแปลงสภาพกับประสิทธิผลวิทยาลัยใน 9 ด้าน คือ ความพึงพอใจในการศึกษาของนักเรียน การพัฒนาทางด้านวิชาการ พัฒนาทางวิชาชีพ สุขภาพขององค์กร การพัฒนาส่วนบุคคล ความพึงพอใจในด้านการว่าจ้างของอาจารย์ความเปิดของระบบ การได้มาซึ่งทรัพยากรผลการวิจัยไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพกับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยโดยรวม แต่พบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรย่อยในด้านประสิทธิผลของวิทยาลัย คือ ด้านการพัฒนาทางวิชาการของนักศึกษาภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ

ดีเบเนดเตโด (Benedetto, 1988, p. 2037) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนขนาดเล็กในชนบท ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่าง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนกับภาวะผู้นำปฏิรูปหรือเปลี่ยนแปลงของครูใหญ่

เฮอร์เซย์ และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1988, p. 125) ได้วิจัยประเทศเกิดใหม่ในทวีปแอฟริกา พบว่า หัวหน้างานที่ยึดงานเป็นหลักและควบคุมดูแลอย่างเข้มงวด จะได้ผลผลิตสูงเมื่อพิจารณาคุณสมบัติของคนงาน พบว่า คนงานได้รับการศึกษาน้อย มาตรฐานการครองชีพต่ำและประสบการณ์ด้านอุตสาหกรรมน้อย

เทรซี (Tracy, 1994 อ้างถึงใน นิติมา เทียนทอง, 2544) ศึกษาเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำของประธานกรรมการของบริษัทกับศึกษาธิการเขตพื้นที่ในฐานะที่เป็นหัวหน้าของบุคลากรฝ่ายบริหาร พบว่าศึกษาธิการเขตและประธานกรรมการบริหารของบริษัทมีภาวะผู้นำในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน และส่วนมากมีลักษณะมุ่งงาน อย่างไรก็ตามศึกษาธิการเขตนั้นได้รับความกดดันจากกลุ่มที่เกี่ยวข้องในชุมชนมากกว่าและมีความจำเป็นต้องยืดหยุ่นวิธีการบริหารมากกว่า ทั้งนี้ได้มีการอภิปรายผลว่า ศึกษาธิการเขตและประธานกรรมการบริหารของบริษัทสามารถเรียนรู้จากกันได้ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ การจูงใจพนักงาน และการมอบอำนาจ

สปาร์ค (Spark, 1960 อ้างถึงใน นิติมา เทียนทอง, 2544) วิจัยเรื่อง ศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหารในระดับไฮสคูล ในรัฐเคนตักกี สหรัฐอเมริกา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีความเข้าใจในการบริหารงานได้ดีกว่าครูใหญ่ที่บริหารในโรงเรียนขนาดเล็ก

คาลลาร์ด (Callard, 1979, p. 563-A) ได้ศึกษาผลการเพิ่มความคาดหวังของบิดามารดาต่อความสำเร็จทางการศึกษาของนักเรียน พบว่า ผู้บริหารที่มุ่งเพิ่มความสัมพันธ์ผลทางการเรียนของนักเรียนจะต้องสร้างความเข้าใจกับบิดามารดา และต้องยอมรับว่า ความคาดหวังของบิดามารดาต่อความสำเร็จทางการเรียนของนักเรียนสัมพันธ์กับการเพิ่มแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของนักเรียน

โบรคาโต (Brocato, 1994, p. 212) ได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพเรื่อง การนำการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การมาใช้สอนวิชาการปรับปรุงคุณภาพทั้งองค์การ: กรณีศึกษาในศูนย์การเรียนภาคค่ำของมหาวิทยาลัยจอห์นฮอปกิน จุดมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้าคือ ตรวจสอบการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน แบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์การในห้องเรียนของนิสิตปริญญาโท การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการสังเกตการสอน สังเกตการประชุม การวางแผนก่อนสอน การสัมภาษณ์ และการตอบแบบสอบถามประกอบสาระสำคัญที่อาจารย์สอน ผลการวิจัย พบว่า นิสิตมีค่านิยมที่ดีต่อวิธีการสอนของอาจารย์ที่พยายามสร้างความพึงพอใจให้นิสิต การสร้างความพึงพอใจ คือ ให้นิสิตได้แสดงความคิดเห็น การประเมินการสอนของอาจารย์ และจากการประเมินการสอนของมหาวิทยาลัย ผลการประเมิน พบว่า มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ประสพผลสำเร็จที่น่าเทคนิคการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การมาใช้สอนกับนิสิตกลุ่มนี้

ชิเพนโกรเวอร์ (Shipengrover, 1994, p. 264) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์การกับการปรับปรุงโรงเรียนที่ได้รับรางวัล New York State Excelsior Award ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์ เอกสารเทียบกับเกณฑ์การให้รางวัล ผลการวิจัยพบว่า ความเชื่อในปรัชญาการปรับปรุงคุณภาพแบบการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ ปรากฏว่าในเกณฑ์การให้รางวัล ได้แก่ การวางแผนยุทธศาสตร์ การใช้ภาวะผู้นำในการปรับปรุงคุณภาพ การเสริมแรงบุคลากร และการให้ความสนใจกับผู้บริหาร

แครอล (Carroll, 1994, p. 125) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการดำเนินงานและปัญหาอุปสรรคในการใช้การบริหารคุณภาพทั้งทั้งองค์การในสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัยสรุปปัญหาได้ว่าแรงกดดันจากภายนอกสถาบันทำให้ต้องริเริ่มพัฒนาคุณภาพ อุปสรรคสำคัญคือ คณาจารย์ไม่เข้าใจว่าการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การคืออะไร และมีปฏิกิริยาต่อต้านผู้บริหารระดับสูงยังไม่ให้ความสนใจอย่างจริงจัง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารยังไม่สนับสนุนการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ คณะวิชาที่เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การนับแต่ได้นำการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การมาใช้มีน้อย การดำเนินงานตามปรัชญาการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ พบว่า ได้จัดกิจกรรมหลายอย่างเพื่อพัฒนาคุณภาพและมีความต้องการทรัพยากรเพิ่มเติม รวมทั้งมีความต้องการฝึกอบรมบุคลากร

บราโว (Bravo, 1995, p. 325) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การนำการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การมาใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จุดมุ่งหมายคือ การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่นำการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การมาใช้กับครูที่ไม่ได้นำการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การมาใช้ ผลการวิจัยพบว่า ในโรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบมุ่งคุณภาพ

ทั้งองค์การมีการใช้เวลาในการวางแผนงาน ความรับผิดชอบต่อการสอน และการพัฒนาบุคลากร เป็นกิจกรรมที่มีประสิทธิผลในการเพิ่มคุณภาพงานอย่างชัดเจน ส่วนโรงเรียนที่ไม่ได้ใช้การบริหาร คุณภาพแบบมุ่งทั้งองค์การนั้น พบว่า กิจกรรมที่กระทำอย่างชัดเจน คือ การสอน การร่วมกัน ตัดสินใจ และทักษะการคิด ผู้วิจัยสรุปว่าครูโรงเรียนมัธยมศึกษายอมรับปรัชญาการบริหารแบบมุ่ง คุณภาพทั้งองค์การเมื่อนำเอาการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การไปใช้ในโรงเรียน